

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

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

Letnik XVII, številka 1  
APRIL 2014

- 03 **UVODNIK**  
Iztok Palčič
- ZNANSTVENI PRISPEVEK**
- 04 **Kontroliranje in nadzor projekta na primeru investicijskih gradbenih projektov**  
*Saša Mencinger, Aljaž Stare*
- STROKOVNI PRISPEVEK**
- 14 **Izzivi obvladovanja mednarodnih projektov**  
*Uroš Kušar, Janez Kušar*
- 21 **POROČILO S SKUPŠČINE ZPM - Andrej Kerin**
- 23 **INTERVJU Z NOVIM PREDSEDNIKOM ZPM - Iztok Palčič**
- 26 **UJETO V MREŽO - Pristop in informacijska orodja - Mitja Kovačič**
- 29 **MLADI PROJEKTNI MANAGERJI - Sekcija Ljubljana: Pokukali smo v ozadje dobrega projektnege managementa - Špela Petraš**
- 31 **MLADI PROJEKTNI MANAGERJI - Sekcija Maribor: Young Crew smučarski vikend na Kopah in strokovna ekskurzija v London - Maruša Fujs in Lovro Krajnc**
- 34 **Najava Projektnege foruma 2014**
- 36 **DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA**
- 37 **STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ**
- 40 **NOVICE IN INFORMACIJE ZPM**
- 41 **ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?**
- 42 **KORPORATIVNI ČLANI ZPM**
- 43 **OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE**
- 44 **POVZETKI | ABSTRACTS**

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment  
Project management review  
Letnik XVII, številka 1, april 2014  
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  
PROJEKTI 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 REVIFE

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 Petrović, 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

## POS LANSTVO REVIFE

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 projektne 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 projektne menedžmenta,
- povezanost med strateškim in projektnim menedžmentom.

## SPLETNA STRAN REVIFE

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

FB: <https://www.facebook.com/Slovensko.zdruzenje.za.projektni.management>

# UVODNIK

Iztok Palčič



Štiri leta lahko minejo hitreje, kot bi pričakovali. To se je zgodilo tudi z zadnjim mandatom vodstva Slovenskega združenja za projektni management. Tako smo konec meseca marca na redni skupščini ZPM izvolili novega predsednika in člane vseh treh odborov. Novi predsednik združenja je postal dr. Igor Vrečko, dolgoletni član združenja, ki je v preteklosti opravljal pomembne funkcije, s prevzemom odgovornosti predsednika pa je samo potrdil svojo pripadnost združenju. Letos smo prvič zelo neposredno pozvali člane ZPM, da podajo svoje kandidature za predsednika združenja ali za aktivno članstvo v odborih. Poteza se je izkazala za zelo pozitivno, saj bo od junija naprej kar nekaj novih obrazov v odborih. V »dvoboju« za predsednika združenja, kar se je zgodilo prvič (ob Igorju Vrečku je kandidiral Gregor Hauc), smo ob predstavitvi sočasno različnih in sorodnih programov bili priče dejstvu, da je v združenju moč uveljaviti mnogo novih idej. Oba kandidata sta se strinjala, da združenje potrebuje nov veter v jadra. Podrobno poročilo s skupščine lahko preberete v tokratni številki revije, pripravil ga je naš aktualni predsednik Andrej Kerin.

Spremembe so nujne in zaželenje: vsebinske, organizacijske, tržne in komunikacijske. Udeleženci skupščine smo se s programom novoizvoljenega predsednika seznanili na skupščini, bralci revije pa ga lahko spoznate iz intervjuja z dr. Vrečkom.

Tale uvodnik prebirate nekaj dni pred izvedbo osrednjega dogodka našega združenja, Projektne foruma 2014, zato vas vabim, da se nemudoma prijavite na spletni strani dogodka: <http://zpm-forum.si/prijava/>. Projektne forum bo potekal 20. in 21. maja 2014. Po desetih letih se vračamo v Maribor, natančneje v prestižni poslovni Hotel Habakuk, pod vznožje mariborskega Pohorja. Ob splošnih temah projektne menedžmenta, je letošnja rdeča nit foruma vezana na dve specifični področji oziroma panogi, in sicer javno upravo in energetiko. Zato smo letošnji forum poimenovali »Priložnosti slovenskega gospodarstva z razvojem projektne menedžmenta v občinah in energetiki«. Obširnejšo napoved foruma najdete v reviji.

Revija prinaša dva članka. Prvega sta pripravila Saša Mencinger in Aljaž Stare na temo uporabe terminov kontrola in nadzor projektov, ki v slovenskem jeziku pogosto nastopata kot sopomenki. Avtorja v prispevku pojasnita njen pomen v splošnem in v okviru področja gradnje objektov. Avtorja drugega prispevka sta oče in sin Kušar, Uroš ter Janez, ki nas popeljeta v problematiko planiranja in organiziranja globalnih mednarodnih projektov, kjer so sodelujoči iz različnih

kulturnih okolij, z različnimi zahtevami in različnim načinom dela. V članku je prikazano, kateri so vplivni dejavniki, ki so značilni za izvedbo projekta v mednarodnem okolju, in kako se ti dejavniki odražajo v različnih geografskih, tehnoloških, organizacijskih, finančnih, pravnih, kulturnih in jezikovnih okoljih.

V revijo se vrača rubrika Ujeto v mrežo, v kateri nas naš član Mitja Kovačič izzove s svojim pogledom na tradicionalno izvedbo projektov v primerjavi s sodobnejšimi, agilnimi metodami izvedbe projektov. Prispevek prične s trditvijo, da tradicionalni projektne menedžment ne zadostuje v trenutni gospodarski situaciji in v obstoječem projektne okolju. Svoje razmišljanje konča z vprašanji za bralce, zato Vas vabimo, da nam pišete, in podate svoj pogled na problematiko.

Mladi projektne managerji so se ponovno izkazali s svojimi aktivnostmi v Ljubljani in Mariboru. Pripravljajo odmevne dogodke, kot so bili Dnevi projektne menedžmenta, ki so potekali meseca marca na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani pod sloganom Pokukaj v ozadje. Mariborski odbor pa je pripravil dva zabavno-izobraževalna dogodka: smučarski vikend na Kopah in strokovno ekskurzijo v London; poročilo o obeh lahko najdete v reviji.

Zahvaljujem se vam, ker še vedno radi prelistate našo revijo in verjamem, da bo tako tudi v prihodnosti, v katero vstopamo z novimi cilji in z veliko dobre energije.

Srečno!

Iztok Palčič, glavni urednik

# Kontroliranje in nadzor projekta na primeru investicijskih gradbenih projektov

Saša Mencinger, Aljaž Stare

Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Kardeljeva ploščad 17, 1000 Ljubljana

e-pošta: mencinger.sasa@gmail.com, aljaz.stare@ef.uni-lj.si

## Povzetek

Slovenski strokovnjaki s področja projektnega managementa že vrsto let opozarjajo na neustrezne prevode angleških pojmov v slovenski jezik, do katerih največkrat prihaja zaradi premalo poglobljenega strokovnega znanja avtorjev in smernic lektorjev. Najpogostejša napaka je prevod besede *management* v *vođenje*, tokrat pa se bomo usmerili v pojma *kontroliranje* in *nadzor*, ki v slovenskem jeziku pogosto nastopata kot sopomenki. Problem vidimo predvsem v zakonodaji s področja gradnje objektov, zato smo z namenom jasnejšega razumevanja omenjenih pojmov proučili literaturo projektnega managementa in veljaven Zakon o gradnji objektov, dodatno pa proučili enega od tipičnih investicijskih gradbenih projektov.

*Ključne besede:* kontroliranje, nadzor, projektne management, Zakon o gradnji objektov

## 1. Uvod

Na nivoju javne uprave se izvaja mnogo investicijskih gradbenih projektov z namenom zagotavljanja osnovne infrastrukture. Javna institucija (v nadaljevanju naročnik) v investicijskih projektih nastopa kot naročnik in investitor, večino dela pa opravijo zunanji, pogodbeni izvajalci, ki so izbrani s pomočjo javnega razpisa. Naročnik kljub pogodbeni obvezi dokončanja del do dogovorjenega roka nadzira delo podizvajalcev (predvsem potek del v skladu s predloženim terminskim planom), hkrati pa preverja kakovost dela in kakovost vmesnih rezultatov z namenom ustrezne kakovosti infrastrukture ob prevzemu. Glede na 27. člen Zakona o gradnji objektov mora katerikoli investitor za nadzor gradnje najeti za to usposobljenega strokovnjaka, ki ga imenujemo nadzornik gradbenih del. Pri tem lahko nastanejo nesoglasja, če se gradbeni nadzornik preveč (po mnenju izvajalca) ali premalo (po mnenju investitorja) ukvarja s samo izvedbo.

Seveda je gradnja objekta le del projekta. Da investitor lahko začne graditi, mora izdelati ali pridobiti načrte, zemljišče in ustrezna dovoljenja. Tudi za te naloge lahko najame pogodbenega izvajalca, a v tej fazi za nadzor ne najame zunanjega sodelavca, ampak to izvaja sam. Podobno kot pri sami gradnji tudi tu nastane dilema načina in pogostosti nadzora ter vsiljevanja idej nadzornika, predvsem v primerih reševanja problemov in zamud v času izvajanja aktivnosti.

Iskanje rešitev in planiranje korektivnih akcij v primeru odstopanja izvedbe od plana je po mnenju stroke del kontroliranja in ne nadzora. Proces kontrole je namreč bolj obsežen od nadzora, saj poleg spremljanja izvedbe, primerjave s planom in ugotavljanja odstopanj, vključuje tudi sprejemanje ukrepov v primeru odstopanj, z namenom izvedbe projekta v okviru postavljenih rokov in proračuna. Problem, ki se ga lotevamo v tem prispevku, je razdelitev vlog, pristojnosti in odgovornosti investitorja,

nadzornika gradbenih del in izvajalca pri kontroliranju in nadzoru projekta. Še posebej pa se bomo usmerili v podrobnejšo določitev vloge naročnika, s poudarkom na kontroli in nadzoru tekom celotnega življenjskega cikla projekta.

Za analizo vlog deležnikov ter kontrole in nadzora v praksi smo izbrali enostaven projekt izgradnje javnega parkirišča, ki se je izvajal med leti 2009 in 2011. Projekt je bil delno financiran iz Evropskega sklada za regionalni razvoj, a to je za našo razpravo zanemarljiv podatek, kljub temu, da je bil EU eden od »nadzornikov« projekta, saj mu je bilo potrebno poročati o poteku projekta in porabljenih sredstvih.

Namen prispevka je prispevati k boljšemu razumevanju projektnega managementa v okviru gradbene zakonodaje ter spodbuditi razpravo o dvigu skladnosti stroke in zakonodaje, pri čemer bi želeli pristojne spodbuditi k razmisleku o spremembi gradbene zakonodaje v smislu bolj podrobnega definiranja nalog posameznih deležnikov, predvsem pri spremljanju, kontroliranju in nadzoru projektov. Mogoče pa bo naš članek opazil tudi kdo od soustvarjalcev Slovenskega slovarja knjižnega jezika (SSKJ) ter jasneje opredelil razliko med kontroliranjem in nadzorom.

## 2. Kontroliranje in nadzor projekta

V tuji strokovni literaturi v povezavi s kontroliranjem in nadzorom projektov najdemo izraze *monitoring*, *controlling*, *tracking*, *supervising*, *overseeing*, *inspecting*, kar slovenski avtorji različno prevajajo in opredelijo - kot kontroliranje, nadzor ali spremljanje, čemur botruje tudi podobna opredelitev pojmov v SSKJ.

**Nadzirati** po SSKJ pomeni: sistematično pregledovati, spremljati potek ali razvoj česa, zlasti določene dejavnosti (nadzirati delo); z opazovanjem, pregledovanjem ugotavljati položaj, stanje česa; prizadevati si, skrbeti za pravilno ravnanje, vedenje, delo koga; **kontrolirati**

pa: ugotavljati skladnost kake dejavnosti z določenimi pravili, predpisi; nadzirati, nadzorovati (kontrolirati delo); preverjati, presojeti (prizadevati si, skrbeti za pravilno ravnanje, vedenje, delo koga); ugotavljati pravilnost, kakovost česa; ugotavljati dejansko stanje, položaj česa, pregledovati; obvladovati, imeti v oblasti. Obstaja tudi možnost, da se "nadzor" namesto "kontrolne" uporablja po nasvetih lektorjev, ki zagovarjajo, da sta pojma sopomenki in da je nadzor pravi slovenski pojem, medtem ko je kontrola tujka. Pri tem pa žal ne poznajo različnosti obeh pojmov, kot jih opredeli stroka s področja (projektnega) managementa.

Večina tujih avtorjev navaja, da **kontroliranje** (*controlling*) sestavljajo trije koraki (Gido & Clements, 2003; Wysocki & McGary, 2003; Charvat, 2002; Berkun, 2005; Wideman, 2000):

- spremljanje ali sledenje napredovanja projekta oziroma ugotavljanja stanja (*tracking, monitoring*, tudi merjenje - *measuring*),
- odkrivanje odstopanj izvedbe/stanja od plana ter
- sprejemanja ukrepov v primeru odstopanj z namenom doseganja ciljev projekta.

Kerzner (2003) omenja še ocenjevanje (*evaluating*) dela, ki ga je še potrebno izvesti in po potrebi popravljanja (*correcting*), če izvedba odstopa od plana. Izraz *inspection* uporabijo Charvat (2002), Forsberg, Mooz in Cotterman (2005), PMBOK (2004), Kerzner (2003) in Heldman (2007) v povezavi s kontrolo kakovosti končnih izdelkov, torej kot meritve in testiranja končnih rezultatov, če so skladni s predpisanimi ali zahtevanimi standardi kakovosti. Howes (2001) in Kerzner (2003) pa menita, da je vloga projektnega managerja lahko tudi *supervision* ali nekakšen nadzor nad delom projektnega tima.

Iz strokovne literature pa je žal možno razbrati predvsem naloge projektnega managerja, skrbnik in usmerjevalna skupina pa sta pri večini avtorjev predstavljena kot prejemnik rezultatov kontrole. Le Kerzner (2003) omenja, da je naloga skrbnika projekta spremljanje (*monitoring*) izvedbe. Nismo pa zasledili opredelitve konkretnih nalog, ki bi jih skrbnik ali usmerjevalna skupina imela v povezavi s kontrolo, nadzorom ali spremljanjem projekta. Avtorji torej podrobneje ne opredelijo načina, kako nadzorniki pridobivajo informacije, vendar pa je to posredno prikazano pri poročanju, kjer opredelijo informacije, ki jih mora projektni manager redno (npr. mesečno) posredovati skrbniku, vodstvu združbe in/ali naročniku. Informacije projektni manager pridobi s pomočjo spremljanja in kontroliranja, nadzorniki pa so torej redno informirani, ne da bi sami redno in načrtno spremljali potek projekta.

Slovenski avtorji podobno opredelijo kontroliranje. Majcen (2004) omenja spremljanje ali monitoring projekta in ga opiše kot stalni proces zbiranja vseh vrst podatkov tako fizičnih kot finančnih (npr. poraba sredstev, učinki, rezultati), ki jih nato primerjamo s postavljenimi cilji. Spremljanje nam omogoča določitev in smer odstopanj ter na podlagi ugotovljenih odstopanj predlagamo izvedbo potrebnih ukrepov. Enako v Rozman in Stare (2008) kot del procesa kontrole prištevata spremljanje projekta ter poudarjata, da je ukrepanje v primeru ugotovljenih odstopanj nujno. Da je namen kontrole doseganje ciljev projekta, medtem ko nadzor pomeni zgolj spremljanje

projekta, pa trdijo Možina et. al. (1994).

O nadzoru projektov žal nismo našli podrobnejših opredelitev, vzporednice pa smo poiskali pri nadzornikih podjetij. Rozman na spletnih straneh Slovenske akademije za management (2013) razpravlja o prevajanju nazivov upravljaljskih teles (usmerjevalna skupina, nadzorni svet) in ob tem omeni, da je nadzorni svet prevod angleškega izraza *supervisory board*, kar je argument za prevod izraza *supervising* v nadzor. Preverili smo naloge ali bolje rečeno pristojnosti nadzornih odborov, nadzornih svetov in svetov podjetij, ki bi jih pri projektnem delu lahko opredelili kot usmerjevalne skupine, katerih član je lahko tudi skrbnik projekta. Omenjeni so sledeči izrazi: nadzor, odločanje, predlaganje določenih ukrepov ustanovitelju (v našem primeru bi lahko rekli naročniku projekta), daje mnenje, poroča ustanovitelju (naročniku), obravnava, spremlja (npr. izvajanje splošnih aktov podjetja), sprejema in preverja (npr. letno poročilo, pri projektih bi to lahko bilo redno poročilo) (Ur. l. RS, št. 89/2012). Med naštetimi nalogami kontrola ni omenjena.

Po preučitvi virov in razpravi v tej točki bomo v nadaljevanju takole razumeli in uporabljali obravnavane pojme:

- kontrola/kontroliranje (*control, controlling*) je del managementa projekta, namen kontrole pa je doseganje ciljev projekta;
- nadzor (*supervising, overseeing*) je delo tistih, ki so "nadrejeni" managerju projekta (naročnik, nadzornik, skrbnik, vrhnji management);
- spremljanje (*monitoring, tracking*) izvajanja projekta pa je del tako nadzora in kontroliranja.

### 3. Vloge deležnikov v projektu

#### 3.1 Naloge ključnih deležnikov projektov po opredelitvi stroke

V življenjskem ciklu projekta sodeluje več deležnikov (*stakeholders*), ki imajo različne vloge in pooblastila. Udeleženci, sodelavci, deležniki, interesne skupine ali zainteresirane stranke (Rozman & Stare, 2008) so različna poimenovanja za ljudi, ki sodelujejo pri projektu. Heerkens (2002) pa meni, da kot deležnika projekta lahko opredelimo vsakogar, ki z uspehom ali neuspehom projekta nekaj pridobi ali izgubi, je zagotovil ali vložil sredstva za izvedbo projekta, kakor koli sodeluje pri projektu, je odvisen od rezultatov projekta, ali ima vpliv na izid projekta.

Tipični deležniki vsakega projekta so projektni manager, naročnik, skrbnik (imenovan tudi sponzor ali nadzornik), vrhnji in funkcijski managerji in projektni tim (Phillips, 2004; Verzuh, 2005; Rozman & Stare, 2008; Martin & Tate, 2001). Poleg naštetih Heldman (2003) dodaja dobavitelje, Stare (2011) pa še svet projekta ali usmerjevalno skupino, (so)financerje ter zunanje in notranje vplivneže. Skladno s cilji prispevka bomo v nadaljevanju podrobneje prikazali vlogo naročnika, managerja in skrbnika projekta.

**Naročnik** projekta je posameznik ali združba, za katere se projekt izvaja in bodo po uspešnem zaključku koristili rezultate (Sanghera, 2007). Poleg projektne

managerja je ključna oseba v celotnem življenjskem ciklu projekta, saj brez njega projekta sploh ne bi bilo. Mnogo avtorjev (Heldman, 2003; Reiss et al., 2006; Martin & Tate, 2001; Verzuh, 2005) meni, da je naročnikova glavna naloga opredelitev namena in ciljev ter karakteristik želenega rezultata. Poleg tega mora zagotoviti tudi finančna sredstva za izvedbo in je odgovoren za doseganje poslovnih rezultatov, ki nastanejo kot učinek zaključenega projekta (Reiss et al., 2006). Naročnik projekta sicer ni vedno tudi uporabnik končnih rezultatov, kar še posebej velja za infrastrukturne gradbene projekte v javni upravi (npr. gradnja ceste, šole, idr.), kjer so končni uporabniki občani, državljani, turisti oziroma uporaba ni omejena na določeno skupino ljudi (npr. parkirišče).

Naročnik ob koncu priprave projekta potrdi sam plan izvedbe, med izvedbo pa nadzoruje potek projekta, pregleduje in potrjuje vmesne rezultate, ima pa tudi moč odločati o morebitnih spremembah projekta. V zaključni fazi potrdi ustreznost rezultatov projekta ter jih prevzame v uporabo (Heldman, 2003), po koncu pa poda končno oceno rezultatov in poteka projekta (Martin & Tate, 2001).

Projektalni **manager** poskrbi za učinkovito izvedbo projekta. Sodeluje v vseh fazah projekta, razen pri snovanju, ki je v domeni naročnika (Verzuh, 2005). Večina avtorjev se strinja, da je projektalni manager v fazi priprave zadolžen za oblikovanje elaborata projekta, ki običajno vključuje plane izvedbe aktivnosti, izvajalcev in drugih virov, stroškov in načina obvladovanja tveganj ter opredeli razmerja, vloge, pristojnosti in odgovornosti ključnih deležnikov projekta. V fazi izvedbe usmerja in vodi projektalni tim, odstranjuje morebitne ovire za dokončanje projekta in rešuje morebitne spore med posameznimi deležniki. Poleg tega redno kontrolira izvedbo projekta, predvsem čas, stroške in kakovost, kar je osnova za učinkovito izvedbo, ter pripravlja redna poročila o izvedbi projekta za nadzornike. V fazi zaključevanja izdela končno poročilo, pri tem mu lahko pomagajo člani projektnega tima.

Pri opredelitvi vloge **skrbnika** pa prihaja do zmede v strokovni literaturi. Nekateri ga navajajo kot plačnika projekta (Wysocki & McGary, 2003; Schwalbe, 2006; Rozman & Stare, 2008; Sanghera, 2007), spet drugi ga vidijo v vlogi nadzornika (Phillips, 2004; Heldman, 2007; Martin & Tate, 2001; Verzuh, 2005; Heerkens, 2002). Nadzornik ali skrbnik, velikokrat se uporablja kar tujka sponzor (angl. *sponsor*), ima nalogo nadzora projekta in je običajno del vrhnjega managementa s pooblastili za dodeljevanje sredstev projektu, pri čemer so mišljena finančna sredstva in zaposleni. Je soodgovoren za projekt in mora poskrbeti, da ima združba čim večje koristi od projekta. Njegove naloge so torej širše od samega nadzora. V primeru, da skrbnika ni, to vlogo prevzame interni naročnik projekta, ki ima največji interes, da je projekt dokončan uspešno (Martin & Tate, 2001).

V fazi snovanja skrbnik izdela naročilo projekta, izbere projektne managerja in zagotovi, da so cilji projekta v skladu s strateškimi cilji združbe, ob koncu priprave projekta pa potrdi elaborat (in s tem način izvedbe projekta). Od trenutka, ko je projektalni manager izbran, je skrbnik njegov svetovalec, mentor, nadzornik in zaščitnik do konca projekta. Skrbnik zagotovi, da ima projektalni manager dovolj virov, usposabljanja,

podpore in sodelovanja, ki jo potrebuje za dokončanje projekta (Heldman, 2007; Verzuh, 2005; Martin & Tate, 2001). V času izvedbe skrbnik sodeluje pri sprejemanju pomembnejših odločitev in potrjevanju sprememb, nadzoruje delovanje tima in napredovanje projekta, rešuje konflikte med posameznimi deležniki ter sodeluje kot član nadzorne oziroma usmerjevalne skupine (Heldman, 2007). Pregleduje redna poročila o izvedbi projekta, pomaga pri premagovanju ovir, ki jih projektalni manager in projektalni tim ne morejo odpraviti, v fazi zaključevanja pa pregleda in odobri končno poročilo (Martin & Tate, 2001).

Omenimo še vodstvo združbe in svet projekta. *Vodstvo (ali vrhnji management)* združbe odloči, ali bo investiralo denar v projekt, skrbi, da so cilji projekta usklajeni s strategijo združbe, zagotovi vire za izvedbo, določa prioritete, nadzoruje projekt tekom celotnega življenjskega cikla in odloča pri reševanju pomembnejših vsebinskih vprašanj. *Svet projekta ali usmerjevalna skupina (steering committee, project board)* pa je nadzorni kolektivni organ, ki lahko prevzame naloge skrbnika projekta ter s tem potrjevanje vmesnih rezultatov in potrjevanje morebitnih sprememb, ki vplivajo na večjo podražitev ali zamudo (Callahan & Brooks, 2004). Sestavljen je iz predstavnikov vseh skupin, ki imajo določen interes pri izvajanju projekta. Sestava članov je odvisna od vsebine, stroškov, koristi in strukture financiranja.

### 3.2 Deležniki investicijskih gradbenih projektov po ZGO-1

ZGO-1 ureja pogoje za graditev vseh objektov na območju Republike Slovenije, zato je ta del namenjen predstavitvi vlog glavnih udeležencev investicijskih gradbenih projektov. ZGO-1 določa, do so udeleženci pri graditvi objektov: investitor, projektant, izvajalec, nadzornik in revident.

**Investitor** gradi ali naroči graditev objekta. Poskrbeti mora za vse potrebne vloge, naročila in prijave, pri projektiranju imenuje odgovornega vodjo projekta, pri revidiranju imenuje odgovornega vodjo revidiranja in pri gradnji imenuje odgovornega vodjo gradbišča. Pri gradnji zahtevnejših objektov mora poskrbeti tudi za revizijo »Projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja« (PGD), pred začetkom gradnje pa mora obvezno zagotoviti strokovni nadzor nad gradnjo. Investitorja po ZGO-1 lahko, glede na vlogo in naloge, ki jih ima, primerjamo z naročnikom projekta, kot ga definira stroka projektne managementa.

ZGO-1 je v smislu definiranja nalog investitorja, povezanih z nadzorom, spremljanjem, kontroliranjem in poročanjem, pomanjkljiv. Prav tako v praksi investitor ne imenuje odgovornih oseb, ampak projektant, nadzornik in izvajalec kot pravne osebe sami imenujejo odgovorne osebe, ki so lahko zaposlene pri tej pravni osebi ali pa za njih predstavljajo zunanega izvajalca. Odgovorne osebe za posamezne storitve se imenuje na podlagi strokovne usposobljenosti (ustrezne izobrazbe ter pooblastila inženirske zbornice za posamezno področje) in drugih kriterijev (reference, izkušnje).

V zvezi s projektiranjem se v ZGO-1 pojavljajo tri

različne osebe: projektant, odgovorni projektant in odgovorni vodja projekta. **Projektant** je pravna oseba, ki zaposluje **odgovorne projektante** (posameznih strok), ki izdelajo načrte, in **odgovorne vodje projektov**. Odgovornih projektantov je lahko več glede na različne stroke, ki se pojavijo pri izvedbi del (npr. odgovorni projektant elektro del, odgovorni projektant gradbenih del itd.), odgovorni vodja projekta pa je en sam, navadno iz tiste stroke, ki v investiciji prevladuje. V praksi sta lahko odgovorni projektant in odgovorni vodja projekta ista oseba.

Pri tem je treba pojasniti, da **odgovorni vodja projekta** po ZGO-1 nima enake vloge kot projektni manager v smislu planiranja, organiziranja dela, vodenja in kontroliranja, ampak je odgovoren zgolj za to, da projektna dokumentacija ustreza pogojem vseh vključenih tehničnih strok (arhitektura, krajinska arhitektura, gradbena konstrukcija, strojne in elektro inštalacije in oprema, telekomunikacije, tehnološki načrti) glede na določila Pravilnika o projektni dokumentaciji (Uradni list RS št. 55/2008). ZGO-1 v tem pogledu navaja bistvene zahteve za varno gradnjo in uporabo objekta, ne pa tudi določila za učinkovito izvajanje projektov. Glede na to, kako stroka projektne managementa opredeli vloge deležnikov projekta, je projektant oziroma odgovorni vodja projekta le eden od udeležencev projekta, ki pa igra pomembno vlogo predvsem pri zagotavljanju kakovosti rezultatov projekta. Seveda pa odgovorni vodja projekta lahko prevzame management projekta pri projektantu (oz. podprojekta z vidika naročnika), kar pa je stvar internega dogovora projektanta.

ZGO-1 in Pravilnik o projektni dokumentaciji sicer ne predvidevata projektantske ocene stroškov objekta, vendar se navadno poleg popisa del, ki je del PGD, vključijo tudi ocenjena vrednost objekta. Prav tako ne predvidevata izdelave terminskega plana, v praksi zato oceno trajanja izvedbe lahko določi investitor sam ali pa v sodelovanju s projektantom, nadzornikom ali izvajalcem.

Pri gradnji objekta odgovorni vodja projekta **nadzoruje**, ali se gradnja izvaja v skladu s PGD. Če ugotovi neskladje, mora o tem takoj obvestiti investitorja, ugotovitve in predloge, kako stanje popraviti, pa tudi vpisati v gradbeni dnevnik. Če se ugotovljene pomanjkljivosti kljub njegovim ugotovitvam in opozorilom ne odpravijo, pa mora o tem obvestiti tudi pristojnega gradbenega inšpektorja. Investitor, izvajalec in nadzornik morajo odgovornemu vodji projekta in odgovornim projektantom omogočiti dostop in preglede na gradbišču ter vpogled v vso dokumentacijo, ki se nanaša na izvajanje gradnje.

Glede na določbo ZGO-1, da morajo investitor, izvajalec in nadzornik odgovornemu vodji projekta omogočiti dostop in preglede na gradbišču, bi bilo moč sklepati, da ima on glavno besedo tudi pri nadzoru, vendar se ta točka nanaša na to, da se projektant seznanja s spremembami in dopolnitvami, ki jih je potrebno vključiti v »Projekt izvedenih del« (PID), za katerega usklajenost odgovarja po 47. členu. Iz istega razloga odgovorni vodja projekta ne nadzira terminskega poteka gradnje in stroškov, ki pri tem nastajajo, kar ponovno potrjuje, da je izraz odgovorni vodja projekta v smislu projektne managementa neprimeren.

**Izvajalec** izvaja pripravljala dela na gradbišču, izvaja

gradbena dela ter vgrajuje strojne in električne inštalacije.

**Odgovorni vodja del** je posameznik, ki izvajalcu odgovarja za skladnost vseh del pri gradnji s projektno dokumentacijo, na podlagi katere je bilo izdano gradbeno dovoljenje, z gradbenimi predpisi in predpisi s področja zagotavljanja varnosti in zdravja pri delu na gradbiščih. Poleg tega, da izvaja dela po Projektu za izvedbo (PZI), izvajalec sproti pripravlja vse potrebno, da se po končani gradnji izdelata PID, investitorju oziroma nadzorniku sproti izroča vso dokumentacijo, ateste, dokazila o pregledih in meritvah ustreznosti izvedbe del, ki se nanašajo na vgrajene materiale in proizvode, ter z lastno **kontrolno** zagotovi, da se dela izvajajo v skladu z zakonodajo. Izvajalec je opravil vse potrebno, če po končani gradnji izdelata PID, če so v gradbenem dnevniku dokumentirane vse spremembe oziroma dopolnitve PZI, nastale med gradnjo in sta takšne spremembe in dopolnitve sproti potrjevala odgovorni nadzornik in odgovorni projektant. Izvajalec mora med izvajanjem posameznih etap del nadzorniku omogočiti tudi, da opravlja sprotno kontrolo gradbenih konstrukcij in drugih nosilnih elementov.

Sprotno **kontrolno** med gradnjo definira Pravilnik o gradbiščih (Uradni list RS št. 55/08, 54/09). Preverja se, ali bo objekt izpolnjeval vse predpisane bistvene zahteve, ter če se pri vgrajevanju gradbenih proizvodov upoštevajo veljavne tehnične specifikacije za posamezne gradbene proizvode. Izvajalec odgovornega nadzornika in odgovornega vodjo projekta sproti obvešča o zaključku posameznih faz, pri čemer omogoči pregled celotnega objekta, vseh njegovih delov, vključno s konstrukcijami, inštalacijami, opremo in z napravami.

ZGO-1 in Pravilnik o gradbiščih se torej osredotočata na kontrolo bistvenih zahtev gradnje, se pravi tehnično ustreznost in varnost izvedbe del in uporabe objekta, natančneje pa naloge izvajalca niso pojasnjene. Za potrebe kontrole Pravilnik navaja obveznost vodenja gradbenega dnevnika in knjige obračunskih izmer, na podlagi katerih se dejansko izvaja spremljanje in kontrolo izvedbe.

**Odgovorni vodja del** glede na njegove naloge po ZGO-1 v primerjavi s stroko projektne managementa ne nastopa v vlogi projektne managerja. ZGO-1 za izvajalca ne predvideva upoštevanja rokov za dokončanje gradnje, vendar ga praksi k tem zavezujejo določila veljavne gradbene pogodbe, Obligacijskega zakonika (Uradni list RS št. 97/2007-UPB1, 30/2010 Odl.US: U-I-207/08-10, Up-2168/08-12) in Posebnih gradbenih uzanc (Uradni list SFRJ št. 18/1977). V praksi odgovorni vodja del opravlja naloge internega projektne managerja pri izvajalcu (ali podprojekta z vidika naročnika), saj je odgovoren za dokončanje del do dogovorjenega roka, koordiniranje izvajalcev aktivnosti, obvladovanje stroškov izvedbe, poročanje nadzorniku in kakovost izvedbe.

**Odgovorni nadzornik** odgovarja za skladnost gradnje s pogoji iz gradbenega dovoljenja in za skladnost kakovosti izvedenih del z gradbenimi predpisi. Gradbeni nadzor opredeli kot opravljanje strokovnega nadzorstva na gradbišču, s katerim se preverja, ali se gradnja izvaja po PGD, na podlagi katerega je bilo izdano gradbeno dovoljenje, in nadzoruje kakovost izvedenih del, gradbenih proizvodov, drugih materialov, inštalacij in tehnoloških naprav, ki se vgrajujejo v objekt in ali se pri izvajanju del spoštujejo dogovorjeni roki izgradnje. Glede

na teoretična izhodišča torej ne gre za kontrolo, ampak zgolj spremljanje poteka gradnje in primerjava s PGD, torej za nadzorovanje.

ZGO-1 glede natančnejših opredelitev nalog ne predvideva dodatnih pojasnil, zato v praksi odgovorni nadzornik različno opravlja svoje naloge, kar bo natančneje pojasnjeno kasneje. Prav tako ZGO-1 ne definira, komu nadzornik poroča oziroma kakšne ukrepe v primeru odstopanj sprejema. Poleg tega ZGO-1 v svojih določbah glede nadzornika ne predvideva posebnih metod in tehnik, kako naj nadzoruje kakovost izvedbe, ampak je to moč sklepati iz 83. člena, ko nalaga izvajalcu, da nadzorniku izroča vso potrebno dokumentacijo, ateste, dokazila o pregledih in meritvah ustreznosti izvedbe del, ki se nanašajo na vgrajene materiale in proizvode.

Odgovorni nadzornik nadzira tudi, ali se v projekt za izvedbo sproti vnašajo vse tiste spremembe in dopolnitve, ki nastajajo med gradnjo, in ali se s takšnimi spremembami strinjata investitor in projektant. Če med gradnjo ugotovi neskladje s PZI in z gradbenimi predpisi ali da kakovost vgrajenih gradbenih in drugih proizvodov, inštalacij, tehnoloških naprav in opreme ter uporabljenih postopkov ni dokazana z ustreznimi dokumenti, mora o

tem takoj obvestiti gradbenega inšpektorja in investitorja, ugotovitve in predloge, kako stanje popraviti, pa tudi brez odlašanja vpisati v gradbeni dnevnik. Če ugotovi, da izvajalec krši dogovorjene roke izgradnje, mora o tem obvestiti investitorja ter ugotovitve in predloge, kako nastalo stanje izboljšati, brez odlašanja vpisati v gradbeni dnevnik. S podpisom gradbenega dnevnika odgovorni nadzornik potrjuje, da so podatki oziroma vpisi, vneseni v gradbeni dnevnik, resnični.

ZGO-1 predvideva, da je naloga odgovornega nadzornika nadzor izvajalca glede doseganja rokov in kakovosti. Če ugotovi odstopanja od dogovorjenih rokov in kakovosti, predlaga ukrepe za odpravljanje odstopanj, ki jih mora obvezno vpisati tudi v gradbeni dnevnik. Ob tem pa ne določa, ali mora izvajalec ta predlog upoštevati pri nadaljnji izvedbi. Dejansko izvajalca v praksi k upoštevanju predlogov nadzora ali investitorja zavezujejo določbe Obligacijskega zakonika oziroma Posebnih gradbenih uzanc in veljavna gradbena pogodba.

Kot povzetek poglavja v tabeli 1 navajamo naloge pri nadziranju in kontroliranju projekta ključnih deležnikov projekta (po priporočilih stroke projektne managementa in po ZGO-1).

**Tabela 1:** Vloge in naloge deležnikov pri nadziranju in kontroliranju

	<b>Ugotavljanje stanja in primerjava s plani</b>	<b>Ukrepanje</b>	<b>Področja kontrole /nadzora</b>
<b>Projektni manager</b>	Spremlja izvedbo (na terenu), člani projektnega tima mu poročajo (ustno na kontrolnih sestankih ali pisno v poročilih), uporablja orodja za primerjavo izvedbe s planom, ugotavlja odstopanja, o stanju projekta in odstopanjih od plana redno poroča skrbniku in naročniku.	Kot del kontrole zaukaže reševanje težav ali spremenjen način delovanja, kot si ga je sam zamislil, pri tem mu lahko pomaga projektni tim.	čas, stroški, kakovost, tveganja, obseg
<b>Odgov. nadzornik (ZGO-1)</b>	Nadzira skladnost gradnje s PGD, nadzira kakovost izvedbe in časovni potek gradnje, poroča investitorju in odg. projektantu o spremembah in dopolnitvah PGD.	Potrjuje predlagane spremembe projekta.	čas, kakovost, obseg, (stroški – dejansko spremlja tudi to področje, vendar to v ZGO-1 ni posebej določeno).
<b>Odgov. vodja projekta (ZGO-1)</b>	Nadzira skladnost gradnje s PGD, poroča investitorju v primeru neskladja, če ugotovi neskladje, mora ugotovitve in predloge, kako stanje popraviti, vpisati v gradbeni dnevnik.	Potrjuje predlagane spremembe projekta.	kakovost, obseg
<b>Skrbnik</b>	Projektni manager ga seznanj s stanjem projekta in z odstopanjih od plana, lahko nadzoruje delovanje projektnega tima in napredovanje projekta.	Kot del nadzora projektnemu managerju ukaže, naj izvede ukrepe, lahko zamenja projektnega managerja, potrjuje predlagane spremembe projekta.	/
<b>Usmerjevalna skupina</b>	Projektni manager člane seznanj s stanjem projekta in z odstopanji od plana.	Kot del nadzora projektnemu managerju ukaže, naj izvede ukrepe, lahko zamenjajo projektnega managerja, potrjujejo predlagane spremembe projekta.	/
<b>Naročnik, investitor (ZGO-1)</b>	Projektni manager (odg. nadzornik – ZGO1) ga seznanj s stanjem projekta in z odstopanji od plana.	Kot del nadzora projektnemu managerju ukaže, naj izvede ukrepe, lahko zamenja projektnega managerja, potrjuje predlagane spremembe projekta.	/



## 4. Analiza kontroliranja in nadzora projekta na izbranem primeru

### 4.1 Predstavitev projekta

Kot smo navedli v uvodu, smo za analizo nadzora in kontroliranja pri gradbenih projektih izbrali gradnjo javnega parkirišča, kvalificiranega kot manj zahteven gradbeno-inženirski objekt gospodarske javne infrastrukture. Projekt je bil sestavljen iz gradbenih in administrativnih del. Gradbena dela so bila določena v okviru projektne dokumentacije za pridobitev gradbenega dovoljenja in so zajemala posamezne faze izgradnje: pripravo terena, prestavitev vodovoda, izgradnjo električnega priključka, postavitve temeljev za stebre javne razsvetljave, vgradnjo lovilcev olj, utrjevanje terena, asfaltiranje, postavitve robnikov, risanje talnih označb na vozišču ter postavitve prometne signalizacije.

Administrativna dela so bila povezana s pridobivanjem ustrezne dokumentacije, objavo javnega razpisa in izbiro izvajalca gradbenih del, s pregledom vmesnih obračunskih poročil izvajalca gradbenih del in spremljanjem izvedbe, po zaključeni gradnji s pridobivanjem uporabnega dovoljenja, primopredajo zgrajenega objekta in pripravo dovoljitve.

**Naročnik** projekta oziroma njen zakonit zastopnik župan je v občinski upravi določil zaposlenega, ki je prevzel naloge **skrbnika** projekta in je bil med drugim zadolžen za: izbiro projektanta in strokovnega nadzora, izvedbo javnega razpisa za izbiro izvajalca gradbenih del, prijavo gradbišča, izbiro izdelovalca varnostnega načrta gradbišča in razlagalne gradbiščne table, sodelovanje v postopkih pridobivanja gradbenega in uporabnega dovoljenja, vodenje postopka prijave in priključitve javne razsvetljave in sklenitev služnostne pogodbe z lastnikom zemljišča. Naročnik je bil hkrati tudi plačnik vseh storitev zunanjih izvajalcev, za kar je imel v okviru občinskega proračuna zagotovljena finančna sredstva. Del sredstev pa je bil po koncu zadnjega poročevalskega obdobja povrnjen iz Evropskega sklada za regionalni razvoj.

### 4.2 Kontrola projekta

Za kontrolo gradbenih del je bil zadolžen gradbeni nadzornik. Njegove naloge so bile definirane v sklopu pogodbe in so bile razdeljene na strokovno in obračunsko kontrolo ter dela po končani gradnji (sodelovanje z naročnikom pri pridobivanju PID, sodelovanje na tehničnem pregledu ter pri pripravi in dopolnitvah dokumentacije za tehnični pregled, sodelovanje z naročnikom po pridobitvi uporabnega dovoljenja in v času garancijske dobe objekta). Strokovni del kontrole je obsegal:

- kontrolo skladnosti gradnje s PZI in gradbenimi predpisi – kakovost,
- kontrolo časovnega poteka gradnje – čas,
- redni pregled in potrjevanje gradbenih dnevnikov, ki so bili osnova za obračunske situacije – stroški.

Obračunski del se je nanašal na kontrolo stroškov in je obsegal kontroliranje in potrjevanje knjige obračunskih

izmer in vseh izdanih (začasne in obračunska) situacij izvajalca.

Pomemben del kontrole je bilo poročanje izvajalca gradbenih del, ki je dnevno poročal gradbenemu nadzorniku o tem, kako potekajo dela. Seveda je bil gradbeni nadzornik vsakodnevno prisoten na gradbišču in je tudi sam spremljal gradnjo. Poročanje je bilo dokumentirano z gradbenimi dnevniki, ki jih je vodil izvajalec del, pregledal in s podpisom pa jih je potrdil gradbeni nadzornik. Gradbeni dnevniki so vsebovali podatke o vremenskih pogojih, številu prisotnih delavcev in strojev na gradbišču, kratek opis del, ki se na objektu izvajajo ter podatke o nepredvidenih in interventnih delih.

V sklopu **kontrole časovnega poteka** gradnje je gradbeni nadzornik spremljal potek gradnje, primerjal pogodbeno dogovorjen terminski plan izvajalca in dejanski potek gradnje s pomočjo gantograma, gradbenih dnevnikov ter s prisotnostjo na gradbišču, in ugotavljal odstopanja ter ob odstopanjih zaukazal izvajalcu ustrezno ukrepanje. Kontrola terminskega poteka projekta je načeloma potekala skladno s priporočili stroke projektne managementa (gantogram, primerjava poteka izvedbe s planom ter ugotavljanje odstopanj), razen ukrepanja v primeru odstopanj.

V primeru manjših odstopanj je gradbeni nadzornik sam izvajalcu zaukazal spremenjen način izvedbe, ob večjih odstopanjih, ki so se nanašale na podaljšanje roka za izvedbo, pa je izvajalec sam poročal naročniku in mu predlagal spremembo projekta. Skrbnik se je v sodelovanju z naročnikom potem na podlagi svetovanja gradbenega nadzornika odločil o potrditvi predlaganih sprememb ukrepov.

V skladu s stroko projektne managementa mora ukrepati projektni manager, katerega vloga, glede na gradbeno zakonodajo in potek investicijskih gradbenih projektov, najbolj ustreza gradbenemu nadzorniku, ki je dejansko pristojen in odgovoren za odločanje v primeru sprememb (potrjevanje in zavrnitev). Naročnik pa je bil pristojen in odgovoren za spremembe, ki so se nanašale na spremembo oziroma so presegle določila gradbene pogodbe. V primeru podaljšanja roka za dokončanje del sta naročnik in izvajalec podpisala aneks h gradbeni pogodbi. V tem delu delovanje skrbnika ni skladno s stroko projektne managementa, ki mu pripisuje pomembnejšo vlogo in večja pooblastila s strani naročnika v primeru sprememb.

Tudi za **kontrolo stroškov** v fazi gradnje je bil odgovoren gradbeni nadzornik, pri čemer je redno pregledoval in popravljaval gradbene knjige, potrjeval ali zavračal izdane situacije, primerjal ponujene in obračunane cene, količine izvedenih del in vgrajenega materiala. Izvajalec je sicer o stroških poročal direktno skrbniku, in sicer v obliki izdanih situacij. Skrbnik je prejete situacije pregledal in preden jih je potrdil, jih je posredoval v pregled in potrditev še gradbenemu nadzorniku, ki je preveril, če so bila vsa dela resnično izvedena in v navedenih količinah, če so vrste in količine del vnesene na podlagi podatkov iz gradbene knjige, če posamezne cene ustrezajo cenam iz predračuna, kakor tudi, da izvršena dela ustrezajo pogojem iz pogodbe. Če bi skrbnik projekta opazil odstopanja od dogovorjenih cen, del ali materiala, bi lahko tudi zavrnil izdane situacije.

Stroka pri kontroliranju stroškov priporoča metodo prislužene vrednosti (EVA, *Earned Value Analysis*), torej kombinacijo stroškov in časovnega poteka projekta. V konkretnem projektu so upoštevali enake vhodne podatke, kot jih navaja stroka pri uporabi metode EVA, le da ocena prislužene vrednosti ni bila izdelana. Vhodni podatki za kontrolo stroškov so bili: ponujena cena za izgradnjo s strani izvajalca, gradbena knjiga in situacije izvedenih del, ki jih je konec vsakega meseca gradnje izvajalec kot račun izstavil naročniku gradnje.

Posebne metode za kontrolo kakovosti stroka projektne managementa ne navaja, je pa za investicijske gradbene projekte značilno, da se kakovost gradnje deli na kakovost vgrajenih materialov in kakovost izvedbe gradbenih del. Tudi za kontrolo kakovosti je bil odgovoren

gradbeni nadzornik, ki je spremljal gradnjo na terenu in kontroliral kakovost s preverjanjem vgrajenih materialov, glede na zahteve PZI, ki jih je izvajalec dokazoval z ustreznimi atesti, meritvami in certifikati. Poleg materiala pa je spremljal in kontroliral tudi kakovost same izvedbe del ter od izvajalca zahteval, da uporablja ustrezne materiale in predpisane postopke izvedbe gradbenih del. Ker je bil gradbeni nadzornik dnevno prisoten na gradbišču, je v okviru kontrole kakovosti poročal projektantu o spremenjeni kakovosti, ki je spremembe moral potrditi. Gradbena stroka sicer pravi, da bi projektant moral sam spremljati gradnjo in vpisovati spremembe v tehnične načrte, ki so ob koncu gradnje podlaga za izdelavo PID. Vse vloge pri kontroli izvedbe projekta smo prikazali v tabeli 2.

**Tabela 2:** Vloge deležnikov pri kontroli

		<b>Spremlja</b>	<b>Odkriva odstopanja</b>	<b>Ukrepa</b>
<b>Gradbeni nadzornik</b>	čas	Opazuje izvajalce in rezultate.	Odgovoren, uporablja gantogram.	Predlaga/ukrepa.
	stroški	Pregledovanje gradbene knjige in izdane situacije.	Odgovoren, primerja pogodbeni predračun z gradbeno knjigo in obračunskimi situacijami.	Potrdi količine.
	kakovost	Opazuje izvedbo na terenu, pregleda ateste in certifikate.	Odgovoren, primerja izvedeno s PZI in gradbeno prakso.	Zahteva.
<b>Izvajalec</b>	čas	Opazuje izvajalce in rezultate.	Lahko jih odkrije in o tem poroča nadzorniku in naročniku.	Izvede.
	stroški	Glede na dejansko porabljen sredstva.	Odgovoren, poroča naročniku.	Upošteva
	kakovost	Vodja gradbišča opazuje izvedbo na terenu.	Odgovoren, poroča gradbenemu nadzorniku.	Ukrepa sam ali na zahtevo gradb. nadzornika.
<b>Skrbnik</b>	čas	(Poroča mu gradbeni nadzornik)		Potrdi.
	stroški	Na podlagi izdanih situacij.	(Poroča mu gradbeni nadzornik.)	Potrdi/zavrne povečanje stroškov.
	kakovost	(Poroča mu gradbeni nadzornik)		Potrdi spremembo/spremenjeno kakovost.
<b>Projektant</b>	kakovost	(Poroča mu gradbeni nadzornik)		Potrdi spremembo/spremenjeno kakovost.

### 4.3 Nadzor projekta in poročanje naročniku

Nadzor projekta so zaradi različnih interesov izvajali trije deležniki: skrbnik in naročnik, občinski svet ter Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo. Na **podlagi tedenskega poročanja** gradbenega nadzornika je potek gradnje **spremljal in nadziral skrbnik**, ki je informacije o stanju projekta naprej ustno posredoval naročniku.

Občinski svet je bil kot nadzorni kolektivni organ pristojen za potrjevanje razvojnega programa (snovanje, odobren projekt), proračuna (planiranje) in zaključnega računa občine (zaključek, potrditev upravičene porabe sredstev za investicijo). Na sejah občinskega sveta sta

skrbnik proračunske postavke (in hkrati skrbnik projekta) in naročnik najprej (pisno in ob vprašanih svetnikov tudi ustno) poročala o predlogu konkretnega investicijskega projekta (podlaga za potrditev razvojnega programa), nato v okviru predloga proračuna o višini planiranih sredstev (podlaga za potrditev proračuna) ter ob zaključnem računu o porabljenih sredstvih za izvedeno investicijo (podlaga za potrditev zaključnega računa). Vse te predloge je občinski svet tudi potrdil. Vendar to ni bil nadzor, kot ga pozna stroka projektne managementa, ampak nadzor porabe proračunskih sredstev s strani nadzornega organa združbe. To je sicer precej podobno nalogam nadzornega sveta v združbah, ki ne nadzirajo poteka projektov, ampak le ocenijo smotrnost naložb in delo glavnega managerja projekta na podlagi končnih poročil. Župan je imel v tem

primeru vlogo glavnega managerja in občinski svet je ocenjeval, ali se je župan odločil za pravi projekt, in če je ustrezno ukrepal ob odstopanjih, o katerih so mu poročali skrbnik, izvajalec in gradbeni nadzornik.

Tretji deležnik, ki je na omenjenem projektu izvajal nadzor, je bilo Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo (v nadaljevanju MGRT) v okviru evropskega projekta. Ta nadzor je obsegal preverjanje skladnosti med dejansko izvedbo in odobreno prijavo na izvajanje projekta, istovetnosti računov in dokazil o plačilu ter fizično preverjanje ali predmet projekta resnično obstaja oziroma, ali je bil projekt dejansko izveden, skladnosti med knjigovodskimi in predloženimi dokazi ter skladnost s pravili javnega naročanja in pravili glede obveščanja javnosti. Predstavniki MGRT so nadzor opravili na terenu in v prostorih občinske uprave, skrbnik pa jim je na pol leta posredoval vmesna poročila. Namen nadzora je bila potrditev smotrne porabe pridobljenih namenskih sredstev.

V okviru nadzora skrbnika je potekalo tedensko poročanje kot operativni sestanek, ki jih je vodil gradbeni nadzornik in v okviru katerih je skrbniku poročal o napredovanju gradbenih del. Za vsa dodatna pojasnila je bil prisoten tudi izvajalec gradbenih del (vodja gradbišča). Na podlagi poročanja je skrbnik lahko tekoče spremljal stanje projekta. Običajen dnevni red sestankov je bil pregled izvajanja tekočih aktivnosti, v smislu kakovosti, časa, morebitno potrebnih dodatnih del in usklajevanje manjših odstopanj gradnje od PZI (na primer povečanje odmika varovalne lesene ograje od roba vozišča). Posebnega zapisnika niso pisali, je pa gradbeni nadzornik glavne ugotovitve in sklepe zapisal v gradbeni dnevnik. Kadar skrbnik ni bil prisoten na sestanku, mu je gradbeni nadzornik ustno na sedežu občine poročal o poteku gradnje. Poleg tega je bilo iz mesečnih situacij izvedenih

del, ki jih je za skrbnika pripravil izvajalec, razvidno, kako napredujejo dela na objektu. Projekt so torej nadzirali: skrbnik, naročnik, občinski svet, MGRT. Potek projekta pa so spremljali:

- skrbnik na podlagi ustnega poročanja gradbenega nadzornika enkrat tedensko,
- naročnik na podlagi ustnega poročanja skrbnika (tedensko) in pisnega poročanja izvajalca (mesečno z izstavljenimi situacijami ter s prošnjo po podaljšanju roka),
- občinski svet na podlagi pisnega in ustnega poročanja skrbnika in naročnika (enkratno),
- MGRT na podlagi pisnih poročil skrbnika (vsake pol leta).

#### 4.4 Ugotovitve analize primera

V tabelah 3 in 4 prikazujemo razliko med glavnimi značilnostmi kontrole in nadzora, kot jih definira teorija (stroka projektne managementa) in kaj se v praksi dejansko upošteva oziroma izvaja (na primeru manj zahtevnega gradbenega investicijskega projekta). Teorija in praksa se v primeru kontrole razlikujeta v opredelitvi, kdo naj bi bil zadolžen za njeno izvedbo, kar izhaja iz izrazoslovja gradbene stroke in zakonodaje (ZGO-1). Če izhajamo iz bistvenih nalog, vhodnih in izhodnih podatkov, kot jih definira stroka, lahko ugotovimo, da je **kontroliranje** gradbenih projektov v praksi **delo gradbenega nadzornika**, ki ga naročnik najame ne le za kontrolo kakovosti, ampak tudi za kontrolo časa, stroškov in sprememb: redno spremlja izvedbo, ugotavlja odstopanja in tudi ukrepa (čeprav ukrepe dejansko delegira izvajalcu). Izrazje stroke projektne managementa in gradbene zakonodaje se torej precej razlikuje, kar povzroča zmedo

Tabela 3: Primerjava teorije in prakse pri opravljanju kontrole

	Teorija	Praksa	Komentar
<b>Kdo</b>	Projektni manager	Gradbeni nadzornik	Ni skladno
<b>Glavne naloge</b>	Spremljanje izvedbe, primerjava s planom, ugotavljanje odstopanj in ukrepanje, zagotavljanje učinkovite porabe sredstev.	Natančno spremljanje izvedbe, primerjava s planom (PZI), ugotavljanje odstopanj in predlog ukrepov.	Skladno
<b>Vhodni podatki</b>	Elaborat projekta (terminski plan, plan stroškov, plan obvladovanja tveganj in določitev rezultatov projekta) poročanje projektnega tima.	PGD in PZI gradbena pogodba (terminski plan in plan stroškov), poročanje izvajalca, prisotnost na terenu.	Skladno
<b>Orodja, metode, tehnike</b>	Čas (gantogram, BFC analiza), stroški (EVA), kakovost, tveganja, spremembe.	Čas (gantogram), stroški, kakovost, tveganja (v okviru časa, stroškov in kakovosti), spremembe.	Delno skladno
<b>Izhodni podatki</b>	Redna poročila o izvedbi, na podlagi katerih naročnik sprejme odločitve.	Redno poročanje investitorju, ki sprejema odločitve	Skladno

tudi pri definiranju, kdo v okviru gradbenih projektov sploh opravlja naloge projektne managerja, zato v tem delu predlagamo spremembo gradbene zakonodaje. Dejansko je težko določiti projektne managerja gradbenih projektov, saj se naloge zelo prepletajo in so

specifične za vsakega posameznega udeleženca. Gradbeni nadzornik dejansko samo kontrolira projekt, obenem pa ga ne planira, ne organizira in ne vodi članov projektnega tima. Vse to je urejeno med naročnikom in zunanjim izvajalcem v okviru gradbene pogodbe.

**Tabela 4:** Primerjava teorije in prakse pri opravljanju nadzora

	<b>Teorija</b>	<b>Praksa</b>	<b>Komentar</b>
<b>Kdo</b>	Skrbnik, naročnik in usmerjevalna skupina.	Skrbnik, naročnik in občinski svet.	Skladno
<b>Glavne naloge</b>	Usmerjanje poteka projekta, natančno spremljanje poteka projekta, sprejemanje pomembnejših odločitev, direkten nadzor projektne managerja.	Spremljanje izvedbe na podlagi poročanja nadzornika primerjava z gradbeno pogodbo (čas, stroški) nadzor nadzornika sprejemanje ukrepov.	Delno skladno
<b>Vhodni podatki</b>	Poročanje projektne managerja.	Gradbena pogodba poročanje nadzornika.	Delno skladno
<b>Izhodni podatki</b>	Odločanje o spremembah projekta.	Sprejemanje ukrepov in sprememb.	Skladno

Prav tako kot pri kontroli, se je tudi pri nadzoru izkazalo, da se teorija projektne managementa in gradbena stroka razlikujeta v izrazju, ne pa tudi v funkciji (naloge, vhodni in izhodni podatki) odgovornih za izvedbo nadzora, kar je skladno s stroko projektne managementa, zato večjih sprememb za prihodnje projekta in ZGO-1 ne predlagam.

Skrbnik je v fazi gradnje nadziral delo zunanjih izvajalcev, predvsem potek del, v skladu s predloženim terminskim planom, hkrati pa je s pomočjo gradbenega nadzornika, ki ga je glede na zakonodajo moral najeti, spremljal potek in stanje projekta. Delo skrbnika je dejansko nadzor, delo najetega gradbenega nadzornika pa kontrola. Tudi izvajalec ima svojega internega projektne managerja (vodja gradbišča) in njegovo delo nadzira skrbnik, ki je hkrati projektne manager pri naročniku.

## 5. Sklep

Terminologija in opis vlog deležnikov v gradbeni zakonodaji (ZGO-1) se precej razlikuje od opredelitev deležnikov investicijskih gradbenih projektov stroke projektne managementa, pri čemer si tudi avtorji s področja projektne managementa niso vselej enotni pri opredelitvi nazivov in vlog deležnikov.

Na področjih kontroliranja in nadzora, ki smo ju obravnavali v prispevku, so glavni deležniki, glede na izhodišča stroke projektne managementa: projektne manager, skrbnik, usmerjevalna skupina in naročnik. ZGO-1 pa kot glavne sodelujoče omenja: odgovornega nadzornika, odgovornega vodjo projekta ter investitorja. Vsak od deležnikov ima, glede na teoretična izhodišča, svoje naloge, ki se najbolj ujemajo pri naročniku (je običajno tudi plačnik) in investitorju, saj gre dejansko za isto osebo. Skrbnik kot sodelujoči v gradbeni zakonodaji ni nikjer omenjen, mu pa stroka projektne managementa dodeljuje naloge nadzora, ki ga opravlja na podlagi rednega poročanja projektne managerja o stanju projekta in pojavu odstopanj od plana.

Največ nalog v zvezi s spremljanjem in kontrolo projekta ima, glede na stroko projektne managementa, projektne manager, ki na terenu in na podlagi poročanja projektne tima spremlja izvedbo, uporablja orodja za primerjavo s plani ter ob tem ugotavlja odstopanja in naprej poroča vrhnjemu managementu (skrbniku, naročniku, usmerjevalni skupini). Tu pa se je pojavila dilema, kdo

je pravzaprav projektne manager gradbenih investicijskih projektov, saj gradbena zakonodaja nobenega deležnika ne poimenuje s tem nazivom, bi pa, glede na naloge, projektne managerja lahko opredelili kot gradbenega nadzornika, ki je zadolžen za kontroliranje. Vendar pa ne opravlja tudi drugih nalog projektne managerja, to je vodenja, organiziranja in planiranja, za katere je dejansko zadolžen skrbnik projekta, ki ga določi oziroma pooblasti naročnik.

ZGO-1 predvideva še sodelovanje odgovornega vodje projekta, ki poleg projektiranja sodeluje tudi v izvedbeni fazi in za katerega lahko jasno rečemo, da ga, glede na njegove naloge v okviru gradbene zakonodaje, ne moremo imenovati projektne manager, saj je dejansko zadolžen za spremljanje, če gradnja poteka skladno s PGD ter ob ugotovljenem neskladju poroča investitorju in poda predloge, kako ukrepati. Njegove naloge ne zajemajo vodenja, organiziranja, planiranja in kontroliranja, ampak ima pomembno vlogo predvsem pri zagotavljanju kakovosti rezultatov projekta.

Za jasnejšo pojasnitev pojmov in problematike smo izbrali projekt izgradnje javnega parkirišča. Kontrolo projekta je opravljal gradbeni nadzornik, ki je spremljal potek del, preverjal terminski in stroškovni plan, ki sta bila določena v okviru gradbene pogodbe z izvajalcem, ter ukrepal takoj, ko so se pojavila odstopanja. Nadzor pa so opravljali skrbnik, naročnik, občinski svet v smislu nadzornega sveta združbe ter MGRT v okviru evropskega projekta.

Tudi v preučevanem primeru se je izkazalo, da je najbolj problematičen "nadzor", ki ga po gradbeni zakonodaji opravlja gradbeni nadzornik. Na podlagi analize njegovega dejanskega dela in nalog pri izbranem projektu smo jasno ugotovili, da projekt kontrolira in ne nadzira. Je pa vsekakor ZGO-1 pomanjkljiv pri opredeljevanju nalog vseh glavnih deležnikov gradbenih investicijskih projektov v okviru spremljanja, nadzora in kontrole. Nedorečena je bila opredelitev določenega deležnika kot projektne managerja, saj so njegove naloge glede na stroko projektne managementa planiranje, vodenje, organiziranje in kontroliranje, kar pa dejansko v primeru gradbenih projektov početa skrbnik (planiranje, organiziranje, vodenje) in gradbeni nadzornik (kontroliranje).

Nekatere pojme, predvsem v okviru nadzora, smo pojasnili in s tem prispevali k boljšemu razumevanju

projektnega managementa v okviru gradbene zakonodaje in stroke. Upamo, da bomo s prispevkom odprli razpravo o skladnosti stroke projektnega managementa z gradbeno zakonodajo, ki bi si lahko bili pri poimenovanju in določitvi nalog glavnih deležnikov bolj sorodni, saj konec koncev obe obravnavata področje projektov.

V prihodnosti vidimo možnosti za izboljšavo gradbene zakonodaje, ne sicer toliko v smislu popolnega poenotenja s stroko projektnega managementa, kot v smislu bolj podrobnega definiranja nalog posameznih deležnikov. ZGO-1 namreč zelo skopo definira naloge deležnikov v smislu spremljanja, kontroliranja in nadzora, zato bi bilo smiselno, vsaj v obliki pravilnika, vključiti konkretne tehnike in metode za potrebe kontrole različnih vidikov projekta.

Predvsem pa bi bilo potrebno uporabljati pojma kontrole in nadzora, kot jih definira stroka projektnega managementa. Ob tem bi še opozorili, da je poimenovanje glavnega projektanta kot odgovornega vodja projekta neustrezno, saj nima enake vloge kot projektni manager, zato bi predlagali, da se mu določi drug naziv. Poleg tega je potrebno tudi razmisliti o nazivu gradbenega nadzornika, ki dejansko opravlja kontrolo in ne nadzora, zato je poimenovanje neustrezno. Poimenovanje ostalih deležnikov po ZGO-1 pa po našem mnenju ni problematično, saj sovpada s stroko projektnega managementa in ga ni potrebno spreminjati.

## Viri in literatura

- [1] Berkun, S. (2005). *The art of project management*. Sebastopol (CA): O'Reilly Media, Inc.
- [2] Callahan, K., & Brooks, L. (2004). *Essentials of strategic project management*. Hoboken (NJ): J. Wiley.
- [3] Charvat, J. (2002). *Project management nation: tools, techniques, and goals for the new and practicing IT project manager*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [4] Forsberg, K., Mooz, H., & Cotterman, H. (2005). *Visualizing project management: models and frameworks for mastering complex systems (3th ed.)*. Hoboken (N.J.): John Wiley & Sons, Inc.
- [5] Gido, J., & Clements, J. P. (2003). *Successful project management*. Mason (Ohio): Thomson/South-Western.
- [6] Heerkens, G. R. (2002). *Project Management*. New York: McGraw-Hill.
- [7] Heldman, K. (2003). *Project management jumpstart*. San Francisco: Sybex, Inc.
- [8] Howes, N. R. (2001). *Modern project mangement: successfully integrating project management knowledge*

*areas and processes*. New York: Amacom.

- [9] Kerzner, H. (2003). *Project management: a systems approach to planning, scheduling, and controlling – case studies (8th ed.)*. Hoboken (N.J.): John Wiley & Sons, Inc.
- [10] Majcen, B. (2004). *Načrtovanje, ocenjevanje, spremljanje in vrednotenje državnih investicij ter razvojnih programov*. Ljubljana: Inštitut za ekonomska raziskovanja.
- [11] Martin, P., & Tate, K. (2001). *Getting started in project management*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- [12] Možina, S., Kavčič, B., Tavčar, M., Pučko, D., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Repovž, L., Vizjak, A., Vahčić, A., Rus, V., & Bohinc, R. (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
- [13] Phillips, J. (2004). *PMP Project management professional study guide*. California: McGraw-Hill/Osborne.
- [14] PMBOK (2004). *A Guide to rhe Project Management of Knowledge (3th ed.)*. Newton Square (PA): Project Management Institute.
- [15] *Posebne gradbene uzance*. Uradni list SFRJ št. 18/1977.
- [16] Reiss, G., et al. (2006). *Gower handbook of programme management*. Aldershot: Gower.
- [17] Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- [18] Sanghera, P. (2007). *PgMP: Program management professional exam: study guide*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- [19] Schwalbe, K. (2006). *Introduction to Project Management*. Massachusetts: Thomson Course Technology.
- [20] Slovenska akademija za management. Najdeno 06. marca 2013 na spletnem naslovu: <http://sam-d.si>.
- [21] Slovar slovenskega knjižnega jezika. (b.l.) V SSKJ. Najdeno 23. marca 2013 na spletni strani <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>.
- [22] Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti.
- [23] Verzuž, E. (2005). *The fast forward MBA in project management (2nd ed.)*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- [24] *Wideman comparative Glossary of Project Management Terms v 3.1.* (b.l.) V Max's. Najdeno 22. januarja 2013 na spletni strani <http://www.maxwideman.com>.
- [25] Wisoeki, R., & McGary, R. (2003). *Effective project management: traditional, adaptive, extreme (3rd ed.)*. Indianapolis: Wiley Publishing, Inc.
- [26] *Zakon o graditvi objektov (ZGO-1)*. Uradni list RS št. 110/02, do 57/2012.

**Saša Mencinger**, mag. se je po zaključeni Gimnaziji v Kranju leta 1999 vpisala na Fakulteto za gradbeništvo in geodezijo, smer geodezija, in leta 2005 pridobila naziv univerzitetna diplomirana inženirka geodezije. Po diplomi se je zaposlila v manjšem geodetskem podjetju, kjer je opravljala večinoma terensko delo. Leta 2007 je pridobila tudi geodetsko izkaznico. Leta 2007 je vpisala podiplomski študij na Ekonomski fakulteti, smer Neprofitne organizacije, maja 2012 je magistrirala iz projektnega managementa ter pridobila naziv magistrica poslovnih ved. Od marca 2010 je zaposlena v manjši gorenjski občini, kjer skrbi za okolje in prostor ter gospodarske javne službe.

**Dr. Aljaž Stare**, CSPM, je docent na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani, do leta 2008 pa je dvajset let delal na projektih v gospodarstvu. Od leta 2000 tudi svetuje slovenskim združbam in usposablja managerje projektov. Je nosilec mednarodnega certifikata IPMA - CSPM, Certified Senior Project Manager, in dolgoletni član ZPM, ki mu je predsedoval med letoma 2006 in 2010. Je avtor knjige *Projektni management: teorija in praksa* (2011) in projektnega bloga [www.projektni-management.si](http://www.projektni-management.si).

## Izzivi obvladovanja mednarodnih projektov

<sup>1</sup>Uroš Kušar, <sup>2</sup>Janez Kušar

<sup>1</sup> Litoštroj Power, Litoštrojska cesta 50, Ljubljana, Slovenija, uros.kusar@litoštrojpower.eu

<sup>2</sup> Fakulteta za strojništvo, Aškerčeva 6, Ljubljana, Slovenija, janez.kusar@fs.uni-lj.si

e-pošta: uros.kusar@litoštrojpower.eu; janez.kusar@fs.uni-lj.si

### Povzetek

V globalnem mednarodnem okolju se podjetja srečujejo z izvedbo tako enostavnih kot kompleksnih projektov. Že samo dejstvo, da se projekt izvaja v mednarodnem okolju, zahteva več pozornosti pri organizaciji in načrtovanju projekta, saj gre v tem primeru za kompleksen projekt. Zavedati se je potrebno, da bodo na mednarodnem projektu sodelujoči iz različnih kulturnih okolij, z različnimi zahtevami in različnim načinom dela. Pomembno je, da se že pri načrtovanju predvidi specifične zahteve projekta in se temu primerno postavi informacijsko in komunikacijsko mrežo. V članku je prikazano, kateri so vplivni dejavniki, ki so značilni za izvedbo projekta v mednarodnem okolju, in kako se ti dejavniki odražajo v različnih geografskih, tehnoloških, organizacijskih, finančnih, pravnih, kulturnih in jezikovnih okoljih. Na primeru izgradnje hidroelektrarne so prikazani vplivi navedenih dejavnikov na uspešnost realizacije kompleksnega projekta v mednarodnem okolju.

**Gljučne besede:** mednarodno okolje, kompleksni projekt, dejavniki uspešnosti projekta, menedžment projekta

### 1. Uvod

V praksi projektne menedžmenta se pogosto srečujemo z različnimi pojmi, kot so program projektov, kompleksni projekti in enostavni projekti. Na prvi pogled so to trije neodvisni pojmi, vendar pa se zatakne pri praktični opredelitvi teh pojmov na konkretnem primeru oz. projektu.

Program lahko definiramo kot vsebinsko zahteven proces, sestavljen iz več kompleksnih in enostavnih projektov, menedžerji teh projektov so podrejeni menedžerju programa oziroma portfelja. Uresničitev ciljev programa zahteva sodelovanje več različnih poslovnih sistemov.

Kompleksen projekt je prav tako vsebinsko zahteven proces, katerega je potrebno členiti na več vsebinsko zaključenih celot, za katere so zadolženi menedžerji, ki so podrejeni menedžerju kompleksnega projekta. V izvedbo kompleksnega projekta je lahko vključenih več organizacijskih enot, podjetij in različnih strok. Kompleksni projekt je mogoče razstaviti na več enostavnih projektov.

Enostaven (nekompleksen) projekt je tisti, ki ne zadovoljuje kriterijev za kompleksen projekt, vendar ima takšen obseg, ki zahteva uporabo večjega števila kompetenc po ICB kriterijih. Projekt je enostaven predvsem zaradi organizacijskih in interdisciplinarnih vidikov.

Navedene definicije so zelo ohlapne in so v praksi lahko interpretirane različno. V literaturi lahko zasledimo mnogo znanstvenih in strokovnih prispevkov, ki obravnavajo problematiko enostavnih in kompleksnih projektov, in sicer iz različnih zornih kotov. (Hass, 2013a)

Hass (2013b) kompleksnost projekta opredeli z velikostjo projektnega tima, dolžino trajanja projekta in višino proračuna projekta, kar prikazuje preglednica 1.

**Preglednica 1:** Profil projekta, glede na velikost tima, trajanje in proračuna (Hass, 2013b).

Dimenzija kompleksnosti	Profil projekta			
	Enostaven projekt	Srednje kompleksen projekt	Zelo kompleksen projekt	Zelo kompleksen program »mega projekt«
Velikost projektnega tima	3-4 člani	5-10 članov	Več kot 10 članov	Več raznovrstnih timov
Čas trajanja projekta	Manj kot 3 mesece	Od 3 do 6 mesecev	Od 6 do 12 mesecev	Več let
Proračun projekta	Manj kot \$250K	Od \$250K do \$1M	Nad \$1M	Več milijonov dolarjev

Iz preglednice 1 ni razvidno, da bi bili projekti, ki se izvajajo v mednarodnem okolju, tudi kompleksni projekti, zato želimo v nadaljevanju prikazati vplivne dejavnike mednarodnega projektnega okolja, ki nas navajajo na hipotezo, da izvedba projekta v mednarodnem okolju pomeni tudi kompleksen projekt in zato zasluži posebno vsebinsko in organizacijsko pripravo ter ustrezno komunikacijsko okolje.

### 2. Mednarodni projekti

Lientz in Rea (2003) kot mednarodne projekte opredeljujeta vse projekte, ki se izvajajo v različnih organizacijah iz različnih držav. Mednarodne projekte ločita glede na število lokacij izvajanja aktivnosti projekta, širši namen, obseg, večje število vključenih organizacij, tveganje, kompleksnost, donosnost in stroške projekta.

Povzamemo lahko, da za mednarodne projekte velja visoka stopnja kompleksnosti in tveganja, ki jo je potrebno upoštevati pri načrtovanju in izvedbi projekta (Preglednica 2).

**Preglednica 2:** Primerjava enostavnih in mednarodnih projektov

DEJAVNIK	ENOSTAVEN PROJEKT	MEDNARODNI PROJEKT
Organizacija	Ena	Več organizacij in oddelkov, vsaka s svojim interesom
Sistem in tehnologija	Homogena	Različni sistemi, ki zahtevajo lokalno podporo in znanje
Družba	Ena s skupno kulturo	Različna z različnimi kulturami
Kultura	Ena	Različna na vsako lokacijo, glede na lokalne dejavnike in zgodovino podjetja
Organiziranost	Osredotočena na izvedbo projekta	Možnost boja za razpoložljive vire
Samo-interes	Enostavno razumljiv	Težje razumljiv
Regulacije	Jasne in poznane	Težje razumljive z možnostjo različnih interpretacij

Vir: Prirejeno po Lientz in Rea (2003, str.10)

## 2.1 Namen mednarodnih projektov

Lientz in Rea (2003) mednarodne projekte pojmujejo kot kompleksne in s tem bolj tvegane. Zakaj se podjetja in organizacije za take projekte sploh odločajo?

Köster (2010) navaja vsaj šest razlogov. Podjetja si želijo razširiti prisotnost na novih tržiščih in pridobiti nove partnerje. S tem povečujejo tudi tržni delež, pridobijo tržno moč ali povečujejo učinkovitost oziroma dobiček. Pogosto pa si želijo zagotoviti tudi dostop do redkih naravnih virov. Zanimariti ne gre niti porazdelitve tveganja, saj partnerji v projektu prevzamejo nase vsak del tveganja. Razlogov za izvajanje mednarodnih projektov je seveda še več. Na hitro rast števila mednarodnih projektov vplivajo tudi odpiranje meja in vse večja povezljivost ter dostopnost tržišč globalnega gospodarstva.

## 3. Mednarodno projektno okolje

Jaina, Trehana in Trehana (2009) o mednarodnem okolju govorijo v primeru interakcije med lokalnim (domačim) in tujim okoljem, pri čemer so za tuje okolje značilni drugačni poslovno kulturološki dejavniki, kot so lokalna politika, lokalno gospodarstvo, pravni sistem, družbena kultura ali stopnja gospodarske razvitosti.

Če želimo v mednarodnem okolju uspešno poslovati oz. izvajati projekte, je te navedene razlike treba poznati in se jim ustrezno prilagoditi. Včasih so razlike med posameznimi okolji tako velike, da je potrebno spremeniti lokalno okolje, da nam to omogoča delovanje v tujem okolju. Pozorni moramo biti tudi na spremembe znotraj mednarodnega okolja. Dinamika političnih

in gospodarskih sprememb dnevno spreminja pogoje poslovanja. V kolikor podjetje ali organizacija ne gresta v korak s časom, to lahko negativno vpliva na sposobnost učinkovitega delovanja.

## 3.1 Dejavniki mednarodnega projektne okolja

Za mednarodno poslovno okolje je značilnih enajst različnih dejavnikov.

### 3.1.1 Geografsko okolje

Heldman in Mangano (2009) geografsko okolje opredelita kot fizičen prostor z dano lokalno ekologijo in drugimi danimi pogoji, kot so zavarovana območja, narodni parki ali nevarna območja. Topografije posameznih držav se med seboj zelo razlikujejo, zato je potrebno značilnosti okolja, v katerem projekt izvajamo, upoštevati v vseh fazah projekta. Če izvajamo projekt v specifičnem okolju (na primer v puščavskem svetu), udeleženci na projektu pa prihajajo iz drugačnega okolja, morda ne bodo razumeli specifičnih danosti okolja in lahko naletijo na vrsto nepredvidenih težav. Nerazumevanje okoljskih danosti lahko pripelje celo do neuspeha ali ukinitve projekta. Pomembno vlogo igra tudi medsebojna geografska oddaljenost posameznih lokacij, saj je pri večjih daljavah potrebno upoštevati daljše transportne čase, višje stroške, večje tveganje in daljši čas reagiranja na spremembe.

### 3.1.2 Kulturološke razlike in vrednote

Različne kulturološke vrednote udeležencev na projektu imajo neposreden vpliv na sposobnost sodelovanja in izvajanja aktivnosti. Spolander in Martin (2012, str. 154) med kulturološke dejavnike štejeta versko prepričanje, pripadnost generaciji, družbeni razred, spol itd. Izpostavljata, da družba nima enotne homogene kulture, vendar smo priča pojavu subkultur znotraj kulture. Prav tako navajata pet temeljnih dimenzij, ki definirajo kulturo:

- Individualizem oziroma kolektivizem.
- Družbena in socialna moč.
- Pripravljenost sprejemanja negotovosti.
- Maskulini in feminini faktorji.
- Razumevanje časa.

Glede na to, iz kakšnega okolja prihajajo udeleženci projekta, bodo bolj ali manj obremenjeni s kulturološkimi dejavniki tega okolja. Zavedati se moramo, da različne vrednote posameznikov lahko pripeljejo do konfliktov med udeleženci in ogrozijo projekt.

Zato Harrison in Lock (2004) govorita o razvoju skupne kulture na projektu. Pri tem je pomembno, da se vsi udeleženci projekta identificirajo s projektom in so pripravljeni sprejeti spremembe, ki odstopajo od njihovih prepričanj, ter tako izoblikujejo nekakšno projektno kulturo.

### 3.1.3 Tehnološke razlike

Hiter tehnološki razvoj manjša razlike med tehnološko razvitostjo posameznih držav, vendar lahko razlike v tehnološki razvitosti občutno vplivajo na izvedbo projekta. Fox in Van Der Waldt (2008) izpostavljata

predvsem vpliv razvoja informacijske tehnologije in sodobnih komunikacijskih orodij na izvedbo projektov. Izpostavljata predvsem možnost dostopanja do informacij in uporabo podpornih orodij na projektu. Pozorni moramo biti tudi na različno tehnološko ozadje, ki je posledica različnih državnih standardov. Večina sodobnih procesov, postopkov in proizvodov je danes normirana s standardi, ki veljajo za določeno področje. Tako smo lahko priča različnim merskim enotam, različnim sistemom označevanja ter različnim tehničnim predpisom.

### 3.1.4 Pravo in direktive

Nepoznavanje prava tujega okolja, kjer izvajamo mednarodni projekt, lahko pripelje do povečanja stroškov, zamud ali celo do prekinitve projekta, če pravnih preprek nismo sposobni odpraviti. Lientz in Rea (2003, str. 259) predpostavljata, da podjetja in organizacije pogosto predpostavljajo, da v državi, kjer izvajajo projekt, velja ista zakonodaja, kot velja za podjetje v lastni državi. Pred izvedbo projekta v tuji državi se je zato vedno potrebno informirati o tamkajšnji zakonodaji in direktivah. Zelo pomembno je poznavanje delovnega in davčnega prava, s katerima se udeleženci projekta srečujejo v tuji državi. Pričakujemo lahko tudi, da bodo na mednarodnem projektu udeleženci subjekti različnega prava, kar bo z veliko verjetnostjo oteževalo medsebojno sodelovanje.

### 3.1.5 Človeški viri

Človeški viri so eden ključnih dejavnikov za izvajanje aktivnosti na projektu. Hkrati so ljudje eden izmed najtežje obvladljivih dejavnikov. V mednarodne projektne time udeleženci s seboj prinesejo različne vrednote, znanja, prepričanja, navade in sposobnosti komuniciranja. Udeleženci so pogosto podvrženi nacionalnim ali lokalnim navadam ter načinu razmišljanja, ki bo morebiti v konfliktu z drugimi udeleženci. To pa lahko pripelje do nedelovanja projektnega tima in otežuje izvedbo projekta. McManus (2006, str. 2) zato vidi kot primarno nalogo projektnega menedžerja skrb, da cilji posameznikov ne ogrozijo ciljev projekta. Mednarodni timi so lahko tudi prednost, saj povezujejo med seboj specialiste iz različnih delov sveta, katerih znanje se med seboj dopolnjuje in tako prinaša boljše rezultate.

### 3.1.6 Financiranje

Za izvedbo projekta potrebujemo ustrezno financiranje. Cilj vsakega projekta bi moral biti, da se financira iz lastnih sredstev in s tem postane neodvisen od zunanjega financiranja. Projekt lahko financirata naročnik, lastno podjetje oziroma se sredstva za izvedbo pridobijo z dolžniškim kapitalom. Vinter in Pierce (2006, str. 1) menita, da se vsak projekt izvaja z dolžniškimi sredstvi, ne glede na investitorja, in da je primarna naloga projekta poplačati svoje vlagatelje. V primeru mednarodnih projektov je pogosto financiranje v različnih valutah. Zato je potrebno vpliv tečajnih razlik upoštevati tudi pri napovedi finančnih tokov in oceni tveganja. Negativne tečajne razlike lahko ogrozijo financiranje projekta, povišajo stroške ali pomenijo manjši zaslužek od predvidenega, seveda pa se lahko za projekt gibljejo tudi v pozitivno smer.

### 3.1.7 Komunikacija

Komunikacija ne pomeni samo enostavne izmenjave informacij, temveč uporabo različnih komunikacijskih kanalov in tehnik komuniciranja. Glede na poslovno kulturološke razlike, lahko posamezni udeleženci na mednarodnem projektu razpolagajo ali preferirajo različne načine komuniciranja. Če je za nekatere države značilna obsežna uporaba elektronskih medijev, to morda za bolj tradicionalne države ne drži. V tem primeru se je potrebno posvetiti osebnim stikom in dopisom po klasični pošti. Pri planiranju projekta je potrebno predvideti, v kakšnih okoliščinah se bo komunikacija odvijala in kakšne navade imajo udeleženci. Na podlagi tega je potrebno izoblikovati svojo politiko komuniciranja, ki bo zagotovila nemoteno komunikacijo med udeleženci.

### 3.1.8 Jezik

Jezik je močno povezan s komunikacijo. Na mednarodnih projektih lahko pričakujemo, da bodo udeleženci govorili različne materne jezike in dosegali različne stopnje znanja svetovnih jezikov. Goodard, Ajami, Cool in Khambata (2006, str.209) opozarjajo, da nas zaradi uporabe specifičnega izrazoslovja nasprotna stran mogoče ne bo razumela. Problematična je tudi strokovna terminologija. Posledica je napačno razumevanje ali tolmačenje, ki je lahko prvi korak do nesporazuma. Če temu dodamo še uporabo različnih narečij ali slengov, je motnja v komunikaciji zelo verjetna. Povzamemo lahko, da je tudi jezik eden ključnih dejavnikov, ki mednarodne projekte naredi še bolj kompleksne in je za njihovo izvedbo še večji izziv.

### 3.1.9 Čas

Čas je eden ključnih dejavnikov in ena od glavnih omejitev za izvedbo projekta. Razumevanje časa ni pomembno samo v fazi planiranja in izvajanja projekta, temveč že v fazi snovanja ideje o projektu. O'Connell (2007, str. 4) kot enega ključnih razlogov za neuspeh projektov navaja, da projektov v predvidenih časovnih predpostavkah sploh ni mogoče izvesti, saj so časovni plani zastavljeni zelo optimistično. Če k temu dodamo, da na projektu sodelujejo udeleženci, katerim čas in točnost nista vrednoti, ima projekt vse predispozicije, da ne bo izveden v planiranem času. Medtem ko zahodni svet stremi k hitremu odvijanju aktivnosti in na čas gleda zelo kratkoročno, je predvsem za azijski in arabski svet značilno, da razmišljajo zelo dolgoročno.

Čas pa je pomemben dejavnik tudi, če na projektu sodelujejo udeleženci, ki so geografsko med seboj zelo oddaljeni, torej živijo v različnih časovnih pasovih. Rad in Levin (2003, str.7) ter Rihar (2010) za razmah mednarodnih projektov vidijo možnost sodelovanja v tako imenovanih virtualnih timih, ki sicer brišejo geografsko oddaljenost, vendar ne morejo izbrisati časovne razlike. V kolikor je časovna razlika prevelika, lahko to negativno vpliva na delovanje celotnega tima in zahteva veliko prilagajanja posameznika. Časovna razlika pa je lahko tudi pozitivna v primerih, ko spodbuja reševanje problemov. Praktično to pomeni, da če odkriješ problem ob koncu delovnega dne (na primer v ZDA) lahko člani tima (na primer v Evropi) že iščejo rešitev, preden se naslednji dan vrneš v službo.



### 3.1.10 Infrastruktura

Razpoložljiva infrastruktura, kot so cestne povezave, zanesljiva preskrba z energijo ali telekomunikacijska omrežja imajo neposreden vpliv na izvajanje aktivnosti na projektu. Lahko se zgodi, da bo za izvedbo projekta potrebno dograditi ali izgraditi novo infrastrukturo, sicer izvedba projekta ni možna. Infrastruktura pa ne pomeni samo razvitost cestnega omrežja, preskrbe z energijo ali razvitostjo telekomunikacij. Z infrastrukturo je potrebno razumeti vse dane dejavnike, ki nam omogočajo izvajanje projekta, pa naj bo to število lokalnih podjetij, primernih za izvajanje aktivnosti na projektu ali dostopnost do materialov, opreme ali delovne sile.

### 3.1.11 Organizacija projekta

Organizacija mednarodnega projekta mora upoštevati vse zgoraj omenjene dejavnike. Le na ta način je mogoče učinkovito in uspešno organizirati, planirati in izvajati projekt. Scott, Levitt in Orr (2011, str. 29) organizacijo globalnih projektov primerjajo z velikim združenjem oziroma s podjetjem, kjer vsak član individualno išče najboljšo kombinacijo virov, razpršenih v različnih poslovno-kulturoloških okoljih in geografskem prostoru, hkrati pa si vsi prizadevajo uresničiti skupni cilj.

Upoštevati moramo, da udeleženci na mednarodnih projektih prihajajo iz matičnih organizacij z različno organizacijo. Tako lahko nastane situacija, da udeleženci prihajajo iz močno funkcijsko orientirane organizacije in se prvič soočijo s projektom načinom dela. V praksi pogosto prihaja do konfliktov med projektno in funkcijsko organizacijo že znotraj matične organizacije, če pa udeleženci prihajajo iz tuje organizacije z drugačnim organizacijskim ozadjem, je konflikt lahko toliko večji. Umetnost in hkrati izziv predstavljata postavitev organizacije projekta, ki bo dejavnike povezala v celoto in omogočala učinkovito sodelovanje.

## 4. Primerjava izvedbe mednarodnih projektov na primeru izgradnje hidroelektrarne

Primerjava izvedbe mednarodnih projektov bo narejena na podlagi izkušenj, pridobljenih pri izvedbi projektov v Sloveniji, Indiji, Združenih državah, Kanadi in na Kostariki.

Potrdimo lahko zelo značilen vpliv geografske lege na izvedbo mednarodnih projektov. Bolj, kot je projekt oddaljen od matičnega podjetja, z večjimi stroški (predvsem transporta) moramo računati. Če je izvedba projekta v Sloveniji lažja, nam projekti v ZDA, Kanadi, Indiji in na Kostariki kažejo ravno nasprotno. Poleg oddaljenosti ima na izvedbo projekta vpliv tudi neposredno okolje. Izvedba projekta v urbanem okolju je bila lažja v primerjavi s projekti, ki so se izvajali v odročnih predelih.

Podobno lahko rečemo za kulturološke razlike in vrednote v družbi. Večje, kot so enakosti med posamezniki, vključenimi na projekt, manj težav je bilo pri izvajanju projekta. Če je delo med udeleženci (na primer Slovenija, Kanada in ZDA) tako imenovanega zahodnega sveta

potekalo relativno enostavno in brez večjih komplikacij, so bile kulturološke razlike na Kostariki že bolj opazne. Večje, kot so kulturološke razlike, težavnejše je delo med udeleženci in težje je razumevanje druge strani. To lahko potrdimo predvsem na primeru projekta v Indiji.

Navedli smo tudi tehnološke razlike, ki se jih lahko rešuje predvsem z dobrim planiranjem in s predvidevanjem vnaprej. V primeru, da se na tehnološke razlike ne pripravimo (np. primer nekompatibilnosti vijakov in orodja), nas lahko tehnološka raznolikost postavi pred velike izzive in povzroči visoke dodatne stroške. Težavne so tudi konverzije različnih merskih enot, ki lahko pripeljejo do različnih rezultatov, tolmačenja ali nekompatibilnosti na opremi. To nam jasno kažejo projekti v ZDA, kjer za razliko od Evrope uporabljajo imperialne merske enote in lastne standarde. Podobna je situacija tudi v Indiji in delno v Kanadi.

Tudi raznoliko lokalno pravo neposredno vpliva na izvedbo projekta. Primer projekta v ZDA nam nazorno kaže na problematiko nepoznavanja lokalnega prava in prepričanja, da so zakoni na državni in zvezni ravni ZDA kompatibilni. Izpostavili velja primer Indije, kjer ni problematična samo vsebina lokalnega prava, temveč tudi njegova interpretacija.

Razpoložljivost delovne sile na projektih v tujini (predvsem lokalnih) se je na izbranih primerih pokazala kot problematična. Če na projektu v Sloveniji z delovno silo ni bilo težav, smo na mednarodnih projektih naleteli predvsem na dva problema. V prvem primeru je bila strokovna delovna sila sicer razpoložljiva, a zelo draga (ZDA in Kanada). V drugem primeru ni bilo razpoložljive strokovne delovne sile, zato pa smo razpolagali z ogromno poceni nestrokovne delovne sile (Indija). Povzamemo lahko, da je na mednarodnih projektih problematično predvsem zagotavljanje pravih človeških virov ob pravem času in za sprejemljivo ceno.

Financiranje projekta je bilo najbolj problematično v Indiji. Največji problem predstavljajo plačilna nedisciplina in tečajne razlike. Plačilna disciplina je zelo dobra v ZDA in Kanadi, podobno pa bi lahko trdili tudi za Kostariko in za Slovenijo. Tečajne razlike so problematične predvsem v primeru, če se pred negativnimi tečajnimi gibanji ne zaščitimo, na drugi strani pa lahko ustvarimo dodatni zaslužek, če se tečaj giblje v za nas pozitivno smer. Izpostaviti je potrebno zelo dobre plačilne pogoje v Kanadi in ZDA, saj omogočajo pozitiven denarni tok skoraj čez celotno obdobje izvedbe projekta. To je na drugih tržiščih prej izjema kot pravilo, zato lahko potrdimo, da različna tržišča različno vplivajo na financiranje projektov.

Komuniciranje na projektu lahko izpostavimo kot enega najpomembnejših dejavnikov za uspešno obvladovanje projekta. Po pričakovanju je bilo najmanj težav na domačem projektu. Neproblematična je bila tudi komunikacija s partnerji v ZDA in Kanadi, čeprav se je po načinu in uporabljenih komunikacijskih kanalih razlikovala od komuniciranja na projektu v Sloveniji. Popolno nasprotje je predstavljalo komuniciranje s partnerji iz Indije, kjer je problematično predvsem spoštovanje dogovorov in iskanje prave kontaktne osebe. Kompleksnost obvladovanja komunikacij se večja tudi s številom udeležencev. To še posebej velja, če udeleženci prihajajo iz različnih držav, kar nam nazorno kaže primer

projekta v Kanadi, kjer so sodelovali udeleženci iz več kot šestih držav. Primer projekta v ZDA pa nam je pokazal, da z dobrim obvladovanjem komuniciranja lahko rešimo še tako problematično situacijo.

S komuniciranjem je tesno povezan tudi jezik. Čeprav je bil na večini projektov uradni jezik angleščina, je kljub temu prihajalo do posameznih različnih interpretacij. Izjema sta projekta v Sloveniji in na Kostariki. Če nam slovenščina ni predstavljala težav, je bil večji izziv španščina na Kostariki. Na projektu v Kanadi smo opazili tudi izoblikovanje enako govorečih skupin (angleških in francoskih). Čeprav to na projektu ni bilo zaželeno, in je pogosto pripeljalo do dvoumnih dogovorov, nam je uspelo kljub temu dobro izpeljati projekt. Dodamo lahko, da se med udeleženci vedno najde skupni jezik, če je le-to v interesu vseh. Takoj, ko posameznik išče svoj interes, se lahko zgodi, da ne bo več razumel drugih.

Glede razumevanja časa lahko zapišemo, da se le-ta v posameznih državah interpretira različno. Kot ekstrema izstopata Kostarika, s svojo nagnjenostjo k točnosti, in Indija, kjer je čas zelo relativen dejavnik. Na splošno lahko rečemo, da se projekti na ameriškem (ZDA, Kanada) tržišču odvijajo veliko hitreje kot na primer v Evropi oziroma Aziji. Izpostaviti je potrebno problematično sodelovanje med udeleženci, če se nahajajo v različnih časovnih pasovih. Če je velika časovna razlika lahko težavna za sodelovanje in zahteva veliko požrtvovalnosti in prilagajanja, lahko predstavlja tudi prednost. Na mednarodnih projektih je čas pomemben tudi zaradi same logistike. Bolj kot je projekt oddaljen, več časa potrebujemo za dobavo opreme.

Za vpliv infrastrukture lahko ugotovimo predvsem dvoje. Boljša kot je infrastruktura, lažje je izvajanje projekta. To smo spoznali v ZDA in Sloveniji, saj so

**Preglednica 3:** Primerjava dejavnikov mednarodnih projektov<sup>1</sup>

	<b>Slovenija</b>	<b>Kostarika</b>	<b>ZDA</b>	<b>Kanada</b>	<b>Indija</b>
<b>Geografsko okolje</b>	Lokalno - Urbano	Zelo oddaljeno - Odročno	Zelo oddaljeno - Urbano	Zelo oddaljeno - Odročno	Zelo oddaljeno - Odročno
<b>Kulturološke razlike</b>	Ni	Velike	Majhne	Majhne	Zelo velike
<b>Tehnološke razlike</b>	Ni	Zelo majhne, primerljivi standardi	Srednje velike, drugačni standardi	Majhne, drugačni standardi	Velike, drugačni standardi
<b>Pravo in direktive</b>	Isto	Zelo različno	Različno	Različno	Zelo različno
<b>Človeški viri</b>	Razpoložljivi, kvalificirani, zmerna cena.	Delno razpoložljivi, kvalificirani, zmerna cena.	Razpoložljivi, kvalificirani, visoka cena.	Delno razpoložljivi <sup>3</sup> , kvalificirani, visoka cena.	Delno razpoložljivi, nekvalificirani, nizka cena.
<b>Financiranje</b>	Dobra plačilna disciplina, brez tečajnih tveganj, zadovoljivo financiranje projekta <sup>2</sup> .	Dobra plačilna disciplina, srednje velika tečajna tveganja, dobro financiranje projekta.	Zelo dobra plačilna disciplina, srednje velika tečajna tveganja, zelo dobro financiranje projekta.	Zelo dobra plačilna disciplina, srednje velika tečajna tveganja, zelo dobro financiranje projekta.	Slaba plačilna disciplina, velika tečajna tveganja, zadovoljivo financiranje projekta.
<b>Komunikacija</b>	Formalna, problematična	Zelo formalna, srednje problematična	Zelo neformalna, zelo neproblematična	Zelo neformalna, neproblematična	Formalna, problematična
<b>Jezik</b>	Slovenščina	Španščina	Angleščina	Angleščina	Angleščina
<b>Čas</b>	Srednje dolgo izvajanje projekta, doseganje rokov je srednje pomembno.	Srednje dolgo izvajanje projekta, doseganje vseh rokov je zelo pomembno.	Kratko izvajanje projekta, doseganje vmesnih rokov je srednje pomembno, doseganje končnih rokov je zelo pomembno.	Kratko izvajanje projekta, doseganje vmesnih rokov je srednje pomembno, doseganje končnih rokov je zelo pomembno.	Zelo dolgo izvajanje projekta, doseganje vseh rokov je manj pomembno.
<b>Infrastruktura</b>	Zelo dobra, zelo dostopna	Dobra, dostopna	Zelo dobra, zelo dostopna	Zelo dobra, omejeno dostopna	Slaba, slabo dostopna
<b>Organizacija projekta</b>	Mešana	Funkcijska	Projektna	Projektna	Mešana

<sup>1</sup> Primerjava mednarodnih dejavnikov se primerja s Slovenijo

<sup>2</sup> Financiranje projekta – pozitiven ali negativen denarni tok tekom izvedbe projekta

<sup>3</sup> Projekt se je izvajal v zelo odročnem kraju

se projekti izvajali v bližini urbanega okolja. Na drugi strani nam slabša infrastruktura otežuje izvedbo projekta. Projekt v Kanadi nam je pokazal, da kljub dobri infrastrukturi v državi to še ne zagotovi dobrih pogojev za izvedbo projekta v bolj odročnih krajih. Povzamemo lahko, da je bolj kot infrastruktura v državi pomembna njena dostopnost in razpoložljivost. Kljub boljši razvitosti infrastrukture v razvitejših državah to še ne pomeni, da bomo z njo na projektu tudi razpolagali.

Še najmanjši vpliv različnih poslovno-kulturoloških okolji bi lahko pripisali organizaciji projekta. Ugotovimo lahko, da je predvsem tržišče Amerike in Kanade izrazito projektno naravnano, vendar to še ni pogoj za uspešno izvedbo projekta. Da projekt lahko uspešno izpeljemo, četudi je kdo od udeležencev organiziran izrazito funkcijsko, nam kaže primer projekta na Kostariki. Tudi podjetje Litostroj je naravnano precej funkcijsko, a je klub temu sposobno delovati s partnerji s projektno organizacijo. Bolj problematično postane, če prave organizacije sploh ni oziroma ni jasna. Temu pa smo bili lahko priča na projektu v Indiji. Preglednica 3 prikazuje primerjavo dejavnikov mednarodnih projektov v različnih okoljih.

## 5. Zaključek

V članku je obravnavana izvedba projekta v mednarodnem okolju in postavljena hipoteza, da je potrebno projekt v mednarodnem okolju obravnavati kot kompleksen projekt. Pri tem za presojo ne zadoščajo klasični kriteriji za kompleksen projekt, kot so veliki projektne timi, čas trajanja več kot 6 mesecev in proračun projekta, večji od milijona ameriških dolarjev. Za presojo kompleksnosti mednarodnega projekta je tako potrebno vpeljati dodatne dejavnike, kot so: geografsko okolje, kulturološke razlike in vrednote, tehnološke razlike, pravo in direktive, človeški viri, financiranje, komunikacija, jezik, čas, infrastruktura in organizacija projekta.

Na primeru mednarodnega projekta izgradnje hidroelektrarne je prikazano, kako posamezni dejavniki vplivajo na načrtovanje, organiziranje vodenje in kontroliranje projekta. Ključna ugotovitev je, da v različnih okoljih dejavniki različno vplivajo na potek projekta, in jih je potrebno upoštevati zelo selektivno. Zato mora podjetje, ki deluje v različnih mednarodnih okoljih, pripraviti portfelj vpliva dejavnikov na projekte v različnih okoljih. Za vsak dejavnik bo potrebno opredeliti lastnosti, ki bodo merljive. Podjetje bo tako lahko oblikovalo portfelj vplivnih dejavnikov v različnih mednarodnih okoljih, ki bo v pomoč udeležencem projekta v določenem okolju za optimalno pripravo, načrtovanje in izvedbo projekta ter s tem zmanjšanje tveganja teh projektov.

## Viri in literatura

- [1] Fox William, Van Der Waldt Gerrit, Juta and Company Ltd., 2008, 173 str.
- [2] Goddard G. Jason, Ajami A. Riad, Cool Karel, Khambata Dara: *International Business: Theory and Practice*, M.E. Sharpe Inc., 2006, 551 str.
- [3] Grisham W. Thomas: *International Project Management – Leadership in complex Environments*, John Wiley & Sons, 2010, 405 str.
- [4] Harrison Frederick, Lock Dennis: *Advanced Project Management – A Structured Approach – 4th edition*, Gower Publishing, 2004, 321 str.
- [5] Hass Kathleen B. (Kitty): *Managing Complex Projects that are Too Large, Too Long and Too Costly (A)*, dosegljivo na: <http://www.projecttimes.com/articles/managing-complex-projects-that-are-too-large-too-long-and-too-costly.html>, 3.4.2013
- [6] Hass Kathleen B. (Kitty): *How to Manage the Complexities of Large, Diverse Project Teams (B)*, dosegljivo na: <http://www.projecttimes.com/articles/how-to-manage-the-complexities-of-large-diverse-project-teams.html>, 3.4.2013
- [7] Heldman Kim, Mangano Vanina: *PMP Project Management Professional Exam Review Guide*, John Wiley & Sons, 2009, 360 str.
- [8] Jain T.R., Trehan Mukesh, Trehan Ranju: *Business Environment*, V.K. Publishing, 2009, 337 str.
- [9] Köster Kathrin: *International Project Management*, SAGE, 2010, 292 str.
- [10] Lientz P. Bennet, Rea P. Kathryn: *International Project Management*, Elsevier Science, 2003, 277 str.
- [11] McManus John: *Leadership: Project and Human Capital Management*, Butterworth-Heinemann, 2006, 256 str.
- [12] O'Connell Fergus: *Fast Projects – Project Management When Time is Short*, Pearson Education, 2007, 158 str.
- [13] Rad F Parviz, Levin Ginger: *Achieving Project Management Success Using Virtual Teams*, J. Ross Publishing, 2003, 194 str.
- [14] Rihar, Lidija, Kušar, Janez, Duhovnik, Jože, Starbek, Marko. *Teamwork as a precondition for simultaneous product realization. Concurrent engineering*, ISSN 1063-293X, Dec. 2010, vol. 18, no. 4, str. 261-273
- [15] Scott W. Richard, Levitt E. Reymond, Orr J. Ryan: *Global Projects – Institutional and Political Challenges*, Cambridge University Press, 2011, 452 str.
- [16] Spolander Gary, Martin Linda: *Successful Project Management in Social Work and Social Care*, Jessica Kingsley Publishers, 2012, 176 str.
- [17] Vinter D. Graham, Pierce Gareth: *Project Finance – A Legal Guide*, Sweet & Maxwell, 2006, 473 str.

**Uroš Kušar** je zaposlen v podjetju Litostroj Power kot vodja projektov za Severno in Srednjo Ameriko. Diplomiral je na Ekonomski fakulteti v Ljubljani na smeri mednarodno poslovanje s temo: Dejavniki izbire proizvodne lokacije v industriji avtomobilskih dobaviteljev na primeru Cimos d.d. Po diplomi je bil na podiplomskem študiju na Wirtschafts Universität Wien, Avstrija (JOSZEF Program). V času podiplomskega študija je sodeloval na projektih za podjetji Brigl & Bergmeister GmbH, Niklasdorf, Avstrija in Porsche Holding Avstrija GmbH, Salzburg, Avstrija. V letu 2013 je postal certificirani projektni menedžer (nivo B). Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani pa zaključuje magistrski študij.

**Dr. Janez Kušar** je izredni profesor za področje proizvodnih sistemov na Fakulteti za strojništvo v Ljubljani. Njegovo znanstveno delo zajema področje proizvodnih sistemov, načrtovanja in vodenja proizvodnje ter projektnega vodenja. Bil je mentor več diplomantom ter somentor enemu specializantu, trem magistrantom in enemu doktorandu. V revijah in zbornikih znanstvenih konferenc je objavil preko 30 izvirnih znanstvenih člankov ter večje število strokovnih prispevkov. Sodeluje pri raziskovalnih in industrijskih projektih na področju proizvodnih sistemov, proizvodne logistike, načrtovanja in vodenja proizvodnje ter projektnega vodenja in sočasnega osvajanja izdelkov.

# POROČILO S SKUPŠČINE ZPM

## Na kratko o redni letni skupščini Slovenskega združenja za projektni management

**Andrej Kerin**

V ponedeljek, 17. marca 2014, je v gostilni Pečarič v Ljubljani potekala redna letna skupščina Slovenskega združenja za projektni management med 17.00 in 20.20. Tokrat je bila skupščina volilna, saj se v začetku junija izteče štiriletni mandat dosedanjim organom ZPM. Razrešitev obstoječega vodstva in volitve so bile posebnost ob sicer običajnem dnevnem redu. Zaradi te posebnosti so se priprave nanjo začele že jeseni 2013, ko smo v Projektni mreži objavili poziv članstvu, da sporoči svoje sodelovanje ali prijavi kandidature za predsednika ZPM. Uraden poziv po elektronski pošti, naslovljen na vse člane, pa je bil poslan 17. januarja 2014. Iztekel se je iztekel 17. februarja.

Vsi udeleženci so dober teden pred prejeli skupščino vabila, nato pa še pisno gradivo o opravljenem delu združenja (poročilo predsednika) in o posameznih standardnih programih, ki tečejo že več let, ter o nekaterih novih projektih, aktualnih v letu 2013, katerih stanje je bilo podano v pregledni tabeli. Predsednik je izpostavil projekte, ki so bili zaključeni ali vpeljeni v redno dejavnost (prenova FB strani ZPM, direktna promocija, E-novičnik), ter nekatere, ki še trajajo (delovanje zavoda ITRES, Standardizacija normativov za gradbeništvo s poudarkom na javnih naročilih, prenova ICB IPMA verzija 4.0, razvoj poklica projektni menedžer in sodelovanje svetovnih organizacij IPMA in ICEC ter skupna certifikacija), ter tiste, ki jih še nismo končali (prenova spletne strani ZPM).

Sledi kratkih pregled poročil o programih, ki so jih podali njihovi nosilci:

- Revija Projektna mreža Slovenije. V letu 2013 so izšle tri številke v poprečni nakladi 150 izvodov (4 znanstveni prispevki, 4 strokovni, 3 poročila z dogodkov, 1 intervju s strokovnjakom in 1 podlistek).
- Program SloCert. V letu 2013 sta bila izvedena 2 ciklusa certificiranja (22 kandidatov; 14 v prvem in 8 v drugem ciklusu). V septembru 2013 sta predstavnika odbora IPMA za validacijo certifikacijskih programov izvedla validacijo programa in podala nekaj zaznamkov, ki terjajo popravke v treh valovih; takojšnje, v času enega leta in do naslednje validacije. Prva skupina je zdaj, v času poročanja, razrešena.
- Projektni Forum 2013. Forum je bil uspešno izpeljan v Ljubljani. Novost je bilo sodelovanje z GZS, Zbornico osrednjeslovenske regije, v okviru prireditve na GR Izzivi gospodarskega razvoja, kjer so vsako leto predstavljene prijavljene inovacije te regije, zvrsti pa se več dogodkov.
- EDUCA. Izvedba seminarjev je bila zaradi majhnega interesa leta 2013 skromna, saj se je desetih seminarjev (od načrtovanih 15) udeležilo 62 slušateljev. Izvedli smo jih pravzaprav le 7 različnih, enega trikrat. Z Agencijo Poti smo se zaradi slabih poslovnih rezultatov dogovorili, da naredimo premor v naslednjih šestih mesecih in v tem času razmislimo, kako naprej.
- MPM. Sekcija Mladi projektni menedžerji je bila v letu 2013 zelo aktivna in poročevalec je ugotovil, da je kriza lahko izjemna priložnost za MPM. Delovali so v dveh lokalnih odborih: ljubljanskem in mariborskem. Opazno je bilo njihovo sodelovanje z IPMA Young Crew, prenovili so svojo spletno stran [www.mpm.si](http://www.mpm.si) in uspešno izdali v jeseni prvi elektronski novičnik ZPM, E-Newsletter.

Predsednik Strokovnega odbora ZPM (SO) Brane Semolič je poročal o delovanju strokovnega odbora v letu 2013. Imeli so tri delovne sestanke v zvezi s prenovo presoje kompetenc projektnih menedžerjev in dva sestanka o razvoju poklica projektnega menedžerja 2.0, ki poteka pod vodstvom Klause Pannenbäckerja. Poročal je tudi o vzpostavitvi virtualne spletne platforme, ki omogoča sodelovanje vseh zainteresiranih deležnikov s SO ŽPM (<http://platforms.3-lab.eu/index.php/interest/16>)

Finančno poročilo je podal mag. Matjaž Madžarac, po krajši razpravi o poročilih pa sta bila sprejeta bilanca stanja in izkaz uspeha za leto 2013.

Nadzorni odbor (NO) ZPM je pregledal sklepe Izvršilnega odbora, navezujoče se na poslovanje društva, in ni imel nobenih pripomb, saj je bil redno informiran o delu IO in sklepah. Pohvalil je delo IO in predsednika ob koncu mandata in predlagal skupščini, da odobri sedanje poslovanje ZPM in poda razrešnico obstoječim organom.

Sledila je točka volitev novih organov, pri čemer je predsednica kandidacijske komisije Neda Bogdanović Golić povedala, da sta prišli v roku dve kandidaturi za predsednika ŽPM. Dr. Igor Vrečko je podal

kandidaturo po vseh elementih iz razpisa, vključno s predlogi za člane novega IO, Gregor Hauc pa je podal le dolgoročno vizijo prenove ZPM v ZPPM, torej v preobrazbo v Združenje za projektni in procesni menedžment. Obe kandidaturi sta bili sprejemljivi in sledila je predstavitev obeh kandidatov.

Dr. Igor Vrečko je v svojem programu izpostavil nekaj novosti, kot je npr. vpeljava profesionalnega sekretariata, s pomočjo sodelavca s polovičnim delovnim časom, kar bi omogočilo ob približno enakih stroških nemoteno tekoče delo in boljšo pojavnost ZPM v javnosti, izboljšavo računovodske podpore z boljšim IS in vpeljavo strateškega sveta, sestavljenega iz predstavnikov korporativnih članov združenja, ki bi tako lahko neposredno izražali voljo zainteresiranih strani in usmerjali delo, bližje gospodarstvu in operativi.

Gregor Hauc je v svoji viziji poudaril, da bi s postopno preobrazbo združenja v ZPPM lahko močno razširili članstvo s člani iz procesno usmerjenih organizacij. Podobno kot prvi kandidat se je zavzel za profesionalni sekretariat. Poudaril je tudi mobilizacijo širše baze aktivnih članov, ki bi konkretno delali na posameznih projektih/programih, ne da bi bili člani organov združenja. Osebnostno bi navezal še več stikov z vodstvi zanimivih gospodarskih družb.

Oba kandidata sta, izhajajoč iz podanih programov, predlagala tudi nekaj sprememb v statutu ZPM.

Sledile so volitve, v katerih se je izkazalo, da je dobil prvi kandidat 21 glasov, drugi pet, dva prisotna sta se glasovanja vzdržala. Glede na sprejet program je med prvimi zmagovalcu čestital Gregor Hauc, ki je ponudil tudi svoje aktivno sodelovanje, če bo potrebno.

V nadaljnjem krogu volitev so bili izvoljeni naslednji organi:

#### Izvršilni odbor ZPM

- |                        |                        |
|------------------------|------------------------|
| • dr. Igor Vrečko      | predsednik po funkciji |
| • dr. Iztok Palčič     | član                   |
| • dr. Jure Kovač       | član                   |
| • dr. Tanja Arh        | članica                |
| • mag. Matjaž Madžarac | član                   |
| • Rok Petje            | član                   |
| • Mojca Škale          | članica                |

#### Strokovni odbor ZPM

- Boštjan Božič
- mag. Andrej Kerin
- Lili Mahne
- dr. Brane Semolič
- Božo Slivnjak
- dr. Aljaž Stare
- dr. Andrej Škarabot

#### Nadzorni odbor ZPM

- Mag. Mateja Rudolf
- Drago Pavlič
- Sebastjan Gornjec

Organi v novem sestavu bodo začeli delovati po projektnem forumu 2014, ki bo 20. in 21. maja 2014 v Mariboru.

Sprejet je bil še finančni načrt za leto 2014, ki ga je predstavil podpisani in obrazložil prihodkovno stran ter predvidene odlive v zvezi s posameznimi projekti, ki so, podobno kot za leto 2013, vključeni v skupne stroške, programi stalnega značaja pa imajo tudi vsak svoj načrt stroškov oziroma proračun. Obrazložil je posamezne postavke iz predloga finančnega načrta in izpostavil nekaj nalog, ki so ostale nerealizirane, kot je npr. prenova spletne strani ZPM. Finančni načrt predvideva uravnotežene prihodke in odhodke v višini 50.650 EUR.

Naj omenim še, da smo na skupščini svečano podelili certifikat IPMA SloCert dr. Iztoku Palčiču (recertifikacija), pripravljena pa sta bila še dva certifikata, in sicer naj bi ju prejela Lilijana Brajljeh in Andraž Mezgec, ki se skupščine nista mogla udeležiti.

Sledilo je druženje in neformalno družabno srečanje. Za nekaj sproščenosti je poskrbel že v času predstavitve kandidatov za predsednika ZPM polurni električni mrk kot posledica nedavnega žledoloma.

# INTERVJU Z NOVIM PREDSEDNIKOM ZPM

**Vsak, ki bo razmišljal o projektih, naj se najprej spomni na Slovensko združenje za projektni management**

**Iztok Palčič**



17. marca 2014 je Slovensko združenje za projektni management dobilo novega predsednika, ki bo svoj mandat nastopil v mesecu juniju 2014. Predsednik je postal dr. Igor Vrečko, dolgoletni član in izvršitelj različnih funkcij združenja. Svoj program bo predstavil v obliki razgovora z urednikom revije.

**Naj pričnem s klasičnim vprašanjem, povezanim s temo najinega intervjuja: Zakaj ste se odločili za kandidaturo za predsednika Slovenskega združenja za projektni management?**

Odločil sem se predvsem zaradi tega, ker sem že dolgo vpet v delovanje ZPM, in ker sem zaznal, da bi bilo treba v združenju narediti nekaj sprememb in preskokov, ki jih do sedaj nismo naredili, sam pa jih na svojih dosedanjih funkcijah nisem mogel uveljaviti. Iskreno povedano sem nekaj časa celo razmišljal, da se umaknem iz vseh organov združenja, vendar sem po pogovoru z nekaterimi kolegi iz združenja sprejel odločitev, da je moč spremembe udejaniti predvsem preko še bolj aktivnega delovanja v ZPM. Zato sem se odločil, da pripravim program, s katerim sem želel prepričati člane združenja, da mi zaupajo funkcijo predsednika ZPM.

**Kako ocenjujete štiriletni mandat ZPM, v katerem ste delovali kot podpredsednik, in se pravkar končuje?**

Ocenjujem ga podobno kot že nekaj mandatov pred tem. Ves čas delovanja združenja se člani izvršilnega odbora zelo trudijo za delovanje ZPM, vendar je dejstvo, da že nekaj zaporednih mandatov združenje ne ponuja nekih novosti. Poskušamo optimirati izvedbo obstoječih produktov, kar pa ni dovolj niti za obstoječe člane, kaj šele za privabljanje novih. Dejstvo je tudi, da so člani izvršilnega odbora zelo obremenjeni s svojimi vsakodnevnimi obveznostmi, združenje pa ni organizirano tako, da bi vsaj en človek profesionalno opravljal aktivnosti za ZPM. Zaradi tega so tudi obstoječi produkti pričeli pešati, ne glede na ves trud, odrekovanja in dobro voljo peščice članov naših organov. Žal je to zaznalo tudi naše okolje in se posledično zanimanje za naše združenje ne povečuje.

**V kakšni kondiciji je torej ZPM danes in v kakšni želite, da bo po preteku vašega mandata?**

Združenje je precej upehano, čeprav je v preteklosti že večkrat pokazalo, da vztrajnost in kondicijo ima. Preživeli smo velike vzpone in globoke padce ZPM. Če pogledamo na kondicijo združenja z vidika obstoječih produktov, smo v solidni kondiciji. Če pogledamo z vidika utrujenosti in obremenjenosti nosilcev ključnih funkcij v združenju, se bojim, da kondicije zmanjkuje. Če pa pogledamo še z vidika možnosti, ki se ob splošnem večanju številčnosti in pomembnosti projektov ponujajo projektnemu menedžmentu in torej združenju, nas to navdaja z novimi ambicijami in s kondicijo. Za izboljšanje stanja sem med drugim delno prevetрил sestavo izvršilnega odbora, saj želim, da se v odbor vnese nova energija. Glede finančne kondicije sem seznanjen s poročilom, ki je bilo predstavljeno na skupščini,

moram pa se izdatneje poglobiti v številke. Čez štiri leta želim videti ZPM kot pravo vseslovensko združenje s področja projektnega menedžmenta. Želim, da dosežemo takšno prepoznavnost združenja, da se bo vsak, ki bo razmišljal o projektih, najprej spomnil na ZPM. Ko bodo ljudje potrebovali določene informacije o projektnem menedžmentu, želim, da se najprej obrnejo na nas. Združenje naj bo namenjeno posredovanju informacij o projektnem menedžmentu, promoviranju uspehov projektnega menedžmenta, širjenju novih znanj s področja projektnega menedžmenta ipd. To je moja vizija razvoja ZPM, ki naj bo osrednja platforma za širjenje informacij in združevanje organizacij ter posameznikov, ki se ukvarjajo s projekti. Pri tem mora združenje povezovati tudi različne metodologije projektnega menedžmenta.

**Izpostavite nekaj poglobitnih organizacijskih in vsebinskih novosti, ki jih želite uveljaviti v vašem mandatu.**

Naše združenje obstaja zaradi članov in mora pridobivati vedno nove člane. Ciljna skupina v Sloveniji je zelo velika, neprimerno večja kot tista, ki smo jo nagovarjali do sedaj. Povečati moramo tako število individualnih članov kot korporativnih in za oboje moramo pripraviti nabor zanimivih produktov. Najprej bi izpostavil korporativne člane, za katere menim, da se ne počutijo dovolj vključene v delovanje ZPM. Dejstvo je, da moramo odnos z njimi bolje negovati in krepiti. Zato sem se odločil, da bom predlagal ustanovitev Strateškega sveta ZPM; organa, ki bo sestavljen iz predstavnikov najvišjega menedžmenta korporacijskih članov. Ta organ bi imel dve nalogi: Prva bo, da s svojim videnjem razvoja stroke projektnega menedžmenta sodeluje pri oblikovanju razvojnih usmeritev ZPM. Druga naloga pa bo sočasno širjenje informacij o našem združenju in tako skrb za promocijo ZPM ter privabljanje novih članov. Naslednja velika novost je delna profesionalizacija združenja v obliki polovične zaposlitve osebe, ki bi skrbela za operativno delovanje ZPM. Govorimo torej o sekretarju združenja kot o profesionalni funkciji. Le-ta bi nudil podporo članom odborov ZPM, ki bi se lahko bolj posvetili razvojnim nalogam združenja. Tretja novost je želja, da postane ZPM osrednja informacijska točka v Sloveniji, kar pomeni spremembe na področju obstoječih (revija, spletna stran) in novih medijev ZPM. Predvsem želimo aktivneje promovirati stroko projektnega menedžmenta in uspehe na tem področju, ob sočasni ponudbi informacij o izobraževanju, certificiranju ipd.

**Kakšne spremembe se obetajo obstoječim produktom ZPM?**

Drastičnih vsebinskih sprememb ne načrtujem. Sistem certificiranja SloCert, Projektni forum in Projektna mreža Slovenije delujejo zelo dobro. Edina izjema je naš sistem izobraževanja EDUCA, ki pa potrebuje korenite spremembe na področju izbora ter oblikovanja ponujenih vsebin, izbire izvajalcev vsebin in samega ponudnika izobraževanj. Potrebno je tudi vzpostaviti transparentnost sistema in preverjanja kakovosti izobraževanj. Pri reviji Projektna mreža Slovenije moramo še naprej poskušati prodreti v mednarodne baze revij, s čimer bi revija postala še bolj zanimiva za raziskovalce. Razmišljamo tudi o večji odprtosti revije na spletni strani.

**Kako boste skušali privabiti več članov? O korporativnih ste že govorili, kaj pa boste naredili, da boste privabili več individualnih članov?**

Ker želim, da postane ZPM platforma za izmenjavo informacij in promocijo svojih dosežkov, pričakujem tudi večjo aktivnost obstoječih članov ter več novih članov. Pridobivanje novih članov je naloga vseh obstoječih članov, na vsak način pa moramo povečati promocijo ZPM preko različnih dogodkov in medijev. Povezovati se moramo s programsko sorodnimi in presečnimi združenji in organizacijami ter tudi preko njih širiti informacije o naših aktivnostih. V mislih imam skupne dogodke, izmenjavo informacij, skupne razvojne projekte ipd. tudi z organizacijami, kot so to na primer PMI Chapter Slovenija, Agile Slovenia in vrsta drugih. Nesmiselno se mi zdi že tako majhno Slovenijo deliti na medsebojno nepovezane in nekooperativne dele, saj od tega nihče nima koristi.

**Kako motivirati obstoječe člane, da bi se več vključevali v aktivnosti ZPM, in kako naj združenje več komunicira z njimi?**

Zavedam se, da trenutno premalo komuniciramo s člani, saj to počnemo 3 do 4-krat letno preko revije in vabila na Projektni forum. Pogostost komuniciranja bomo intenzivirali z mesečnim kontaktom, ki bo imel ali obliko mesečnika (newsletter) ali klasične elektronske pošte. Članom bo omogočena



možnost, da bodo predstavili svoje dosežke ali dosežke svoje organizacije. ZPM mora postati medij za promocijo posameznikov in organizacij, ki se ukvarjajo s projekti. Na ta način verjamem, da se bodo člani začeli tudi izdatneje vključevati v aktivnosti združenja. Pri tem še posebej računam, kot je temu že sedaj, na sodelovanje Mladih projektih managerjev, ki predstavljajo velik potencial našega združenja.

**Kako torej ohranjati dosedanje navdušenje sekcije Mladih projektih managerjev in pri katerih aktivnostih jih nameravate vključevati v delo ZPM?**

Tudi pri MPM smo preživeli vzpone in padce. Nekaj zadnjih let smo v zelo uspešnem obdobju delovanja sekcije MPM. Predvsem sem vesel, da lokalna odbora v Ljubljani in Mariboru ne delata vsak zase, ampak sta zelo usklajena. Naloga vsake generacije MPM-ovcev je vključevanje mlajših študentov v delovanje ZPM in MPM. S tem zagotavljamo kontinuiteto MPM in njihovo vpetost v delovanje združenja. Na vsak način želim dodatno okrepiti komunikacijo med izvršilnim odgovorom ZPM in sekcijo MPM, zato bomo na sestanke izvršilnega odbora vabili tudi predsednika obeh lokalnih odborov. Tako bosta lokalna odbora nenehno informirana o naših aktivnosti, člani MPM pa se bodo še lažje vključevali v njihovo izvedbo.

**Kaj bi za konec sporočili bralcem revije Projektna mreža Slovenije?**

Vesel sem, da berete revijo in da prispevate svoj del k njenemu nastanku. Želim si, da bi bilo tega sodelovanja še več, in da bi se naši bralci opogumili in predstavili svoje dosežke.

**Iskrene čestitke, želim vam obilo energije in modrosti, da boste svoj program lahko uresničili, in bomo čez štiri leta lahko rekli, da je naše združenje v odlični kondiciji, predvsem pa še bolj prepoznavno in številčno.**

# UJETO V MREŽO

## Pristop in informacijska orodja

Mitja Kováčič, mitja.kovacic@iktprojekt.si

Z osebnim razmišljanjem želim izzvati bralce s hipotezo: »Tradicionalni projektni menedžment (in projektni menedžerji) ni zadosten v trenutni gospodarski situaciji in v obstoječem projektnem okolju.« Investitorji in sponzorji so zadržani in omejeni, velikih projektov ni, poudarek je na dodani vrednosti za naročnika. Upam si trditi, da danes na področju informacijskih projektov agilno premaguje tradicionalno. Sam pristop je tudi dobro informacijsko podprt.

Mislím, da preveč govorimo o tradicionalnem projektnem menedžmentu in menedžerjih kot priporočilu za pripravo in izvajanje projektov. Po mojem mnenju se zavirajo investicije (sponzorstvo) in se s tem omejuje pripravo in izvedbo projektov po priporočilih, ki jih največ predstavljamo in o njih pišemo. Mislím na tradicionalni projektni pristop in velike projekte, ki trajajo, se načrtujejo in generirajo dokumentacijo (analize, specifikacije, načrti ...). Omenjena situacija sili podjetja k optimizaciji svojega poslovanja, ki posledično dviguje konkurenčnosti na trgu. K temu lahko veliko pripomore informatizacija poslovnih procesov. To lažje dosežemo s prilagodljivimi informacijskimi projekti in z agilnim projektnim pristopom.

V grobem lahko projektna okolja (in metodologije) delimo v dve skupini. V prvi so »tradicionalisti«, tisti, ki so pristaši klasičnih, tradicionalnih metod dela. Drugo skupino sestavljajo »agilisti«, tisti, ki so za agilne, prilagodljive metode.

Tradicionalne metodologije projektnega vodenja slonijo na »jeklenem trikotniku«, katerih opis bralcem revije ni potreben:

- obseg projekta,
- čas,
- stroški projekta.

Pri tem je potrebno zagotoviti načrtovano in zahtevano kakovost produkta. Danes je še tradicionalni projektni menedžment naredil korak naprej in k trojčku dodal še najmanj dva dodatna atributa:

- zadovoljni uporabnik (sam bi dodal, da vsi udeleženci),
- kakovosten projektni menedžment.

Tradicionalni pristop ponuja jasno opredeljene (fiksne) zahteve. V času izvajanja projekta sledimo projektnemu planu in prilagajamo vire in čas. Realnost se prilagaja planu.

Glavni moto agilnih metodologij je, da je poudarek na razvoju produkta, delujoči programski kodi in zavedanju, da se uporabniška izkušnja s časom spreminja. Leta 2001 so neodvisni strokovnjaki, ki so se ukvarjali z različnimi agilnimi metodologijami, napisali Manifest agilnosti, ki pravi (agilemanifesto.org):

»Odkrivamo boljše načine razvoja programske opreme tako, da jo razvijamo, in pri tem pomagamo tudi drugim. Vrednote, ki so ob tem postale:

- *posamezniki in interakcije pred procesi in orodji,*
- *delujoča programska oprema pred vseobsežno dokumentacijo,*
- *dodelovanje s stranko pred pogodbenimi pogajanjmi in*
- *odziv na spremembe pred togim sledenjem načrtom.*

Z drugimi besedami, čeprav cenimo dejavnike na desni, vseeno bolj cenimo tiste na levi.«

Agilne metodologije so zasnovane na teoriji empiričnega nadzora procesov oziroma empirizmu. Empirizem trdi, da se znanje pridobi z izkušnjami in odločitvami na podlagi znanega. Vsako izvršitev empiričnega nadzora procesov podpirajo trije stebri (Shwaber & Sutherland, 1991):

- transparentnost,
- pregled,
- prilagoditev.

### **Transparentnost**

Pomembni vidiki procesa morajo biti vidni tistim, ki so odgovorni za rezultat. Ti vidiki morajo biti določeni s skupnimi standardi, da se opazovalci strinjajo, kaj vidijo. Na primer:

- Vsi udeleženci, ko govorijo o procesih, uporabljajo skupni jezik.
- Tisti, ki delajo in tisti, ki sprejemajo rezultate dela, morajo deliti skupno definicijo »dokončanega« (člani projektne skupine morajo imeti skupno razumevanje o tem, kaj pomeni, da je delo končano).

### **Pregled**

Uporabniki metodologije morajo pogosto pregledati zahteve (delo) in napredek v smeri cilja, da zaznajo neželena odstopanja. Pregledi naj ne bodo tako pogosti, da bi ovirali delo. Najbolj učinkoviti so, če jih na samem delovnem mestu izvajajo usposobljeni inšpektorji.

### **Prilagoditev**

Če inšpektor ugotovi odstopanja izven sprejemljivih meja pri enem ali več vidikih procesa, končni izdelek pa bo nesprejemljiv, se mora prilagoditi proces ali material, ki se obdeluje. Prilagoditev je potrebno opraviti čim prej, da se zmanjša nadaljnje odstopanje.

Agilni pristop ima jasno opredeljene (fiksne) vire in čas. V času izvajanja projekta sledimo najvišji dodani vrednosti za naročnika in prilagajamo zahteve. Plan se prilagaja realnosti. V enem od prejšnjih znanstvenih člankov je bil predstavljen agilni pristop (Scrum in ekstremno programiranje) razvoja programskega produkta. Iz izkušenj lahko povem, da stvar deluje, če se res držimo predpisanega. Predstavlja dobre prakse prilagajanja na poti do cilja.

Moj nasvet je: *»Razmišljajmo tudi tradicionalno, delujmo agilno!«*

## **Informacijska podpora projektne delu**

Danes poslovna dinamika zahteva inovativne rešitve za upravljanje dokumentov, opravil in projektov. V svojem razmišljanju se bom osredotočil na programsko opremo, ki podpira sodelovanje in timsko delo – tudi agilni pristop. Skupni imenovalec predstavljene programske opreme je:

- poudarek na dodeljevanju nalog, komunikaciji in sodelovanju,
- izmenjava in deljenje koledarjev, dokumentov ter obvladovanje deležnikov,
- programska oprema v obliki informacijskih storitev v oblaku (uporabljal kjerkoli in kadarkoli ter plačaj toliko, kot uporabljaš).

V nadaljevanju naštevam nekaj projektne orodij, skladnih z zgoraj opisanimi predpostavkami (sodelovanje v informacijskem oblaku), n s katerimi sem se srečal pri svojem projektne in svetovalnem delu.

**Smartsheet** – pametna preglednica (url: <http://www.smartsheet.com/>)

Ocenjujem, da se v ta namen največ uporabljajo razna pisarniška orodja in programi za urejanje preglednic. To potrjuje tudi dejstvo, da danes najdemo odlično programsko orodje, ki deluje na istem principu in obenem podpira komunikacijo in sodelovanje projektne skupine.

**Bitrix24** – Bitrix (url: <http://www.bitrix24.com>)

Rešitev za poslovno komunikacijo in sodelovanje znotraj organizacije katerekoli velikosti. Vsebuje elemente družbenih omrežij in je lahko neke vrste navidezno delovno okolje posameznika. CRM modul lahko uporabimo za upravljanje odnosov z deležniki projekta.

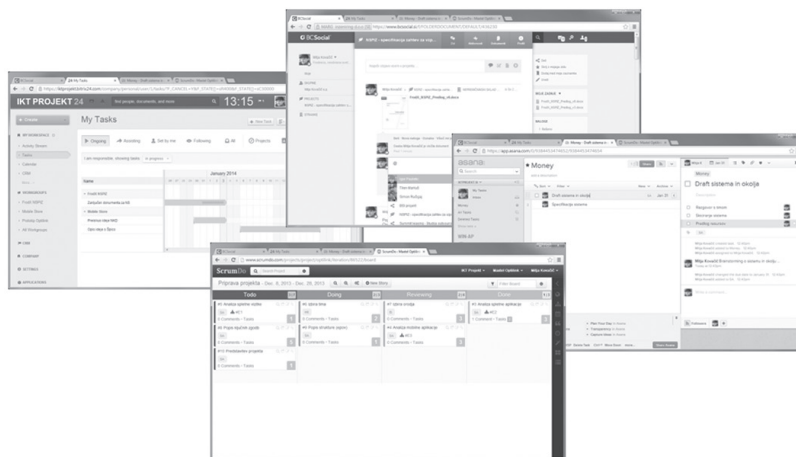
**BCSocial** – Marg (url: <https://www.bcsocial.com/web/>)

Kreiramo projektne kartice, ki prek stanj projekta vodijo projekt k uspešnem zaključku. Omogočajo

pregled na projekti in vpogled v projektne naloge in timsko delo na posameznem projektu.

**Project Online** – Microsoft (url: <http://office.microsoft.com/en-us/project/>)

Verjamem, da je med bralci veliko uporabnikov pisarniškega orodja Microsoft Office. Srečali ste se tudi s produktom za podporo projektne delu MS Project. Danes najdemo orodje, ki tudi deluje na istem principu, in obenem podpira komunikacijo in sodelovanje projektne skupine.



**Asana** – Asana (url: <https://asana.com>)

Združuje komunikacijo (dialoge) in projektne opravila. Dovolj fleksibilno orodje za timsko delo in komunikacijo na posameznih projektih.

**ScrumDo** – ScrumDo (url: <http://www.scrumdo.com/>)

Uporabniki agilnega projektne pristopa po metodi Scrum poznajo to rešitev. Zagotavlja ravnovesje med enostavnostjo, fleksibilnostjo in pripadnostjo principom Scrum. Podprt pristop razvoju skozi projekte, epe, uporabniške zgodbe in opravila.

Vsa našeta orodja so brezplačno dostopna za testno in tudi produkcijsko (omejene funkcionalnosti) uporabo in jih lahko začnemo uporabljati takoj.

Kot rečeno, sem se z navedeno programsko opremo srečal z vidika uporabnika tudi sam. Obstaja veliko drugih, neopisanih rešitev (odprtokodna ali lastniška programska oprema, storitve v oblaku), ki podpirajo tradicionalno in agilno projektne delo in katerih uporabo sem tudi sam preizkusil. So tudi v slovenskem jeziku in njihovo uvajanje in podporo zagotavljajo slovenska podjetja (Agenda, Intera, Agilcon, Avtenta in druga).

In kakšna je praksa pri vas? Ali uporabljate storitve v oblaku za podporo projektne delu? Vabimo vas, da zapišete svoja razmišljanja in prakso in potrdite (ali zavrzete) prevlado računalništva v oblaku in agilnega nad tradicionalnim.

*Pošljite svoje komentarje oziroma vprašanja na elektronski naslov avtorja ([mitja.kovacic@iktprojekt.si](mailto:mitja.kovacic@iktprojekt.si)) in urednika revije ([iztok.palcic@um.si](mailto:iztok.palcic@um.si)).*

**Viri:**

1. <http://agilemanifesto.org/iso/sl/>
2. Scrum vodič, © 1991-2013 Ken Schwaber in Jeff Sutherland
3. Slinger Consulting Inc
4. spletne strani opisanih orodij

# MLADI PROJEKTNI MANAGERJI

## MPM sekcija Ljubljana

### Pokukali smo v ozadje dobrega projektnega managementa

Špela Petraš

*»The conventional definition of management is getting work done through people, but real management is developing people through work.« (Agha Hasan Abedi)*

Nam je uspelo oboje. Uspelo nam je organizirati najbolje obiskan Dan projektnega managementa v zadnjih letih, celotna ekipa pa je napredovala tako na individualni kot tudi na skupinski ravni.



Ekipa DPM 2014

Letos smo organizirali že **12. tradicionalno študentsko konferenco Dan projektnega managementa**, ki je potekala **26. 3. 2014 na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani** pod sloganom **»Pokukaj v ozadje«**. Konferenca je bila kot vsako leto namenjena raznolikim, zanimivim in uspešnim slovenskim projektom, ki pomagajo graditi slovensko gospodarstvo ter vplivajo na razvoj projektnega menedžmenta v Sloveniji. Dogodek so obiskali tudi ustvarjalci oddaje Prava ideja, ki so posneli prispevek o Dnevu projektnega managementa in o delovanju sekcije.



Snemalci oddaje Prava ideja

Želeli smo vključiti dobre projekte z različnih področij ter prikazati, da je projektni menedžment vseprisoten in izjemnega pomena za uspešno poslovanje. K sodelovanju smo povabili mlade start-up podjetnike, glasbenike, športnike, zagovornike boemskosti, eko navdušence in humanitarce. Uspešno start-up podjetje **Chipolo** je predstavil Tadej Jevševar, Nina Slapnik, zagovornica samskosti, ki sicer ni samska, je predstavila **Dogodke za samske**, ki uspešno združujejo samske duše že štiri leta, Aljoša Ševčnikar pa je predstavil gradnjo in ozadje zgodbe vedno bolj priljubljenih pasivnih ter aktivnih

hiš **Lumar**. Seveda nismo mogli mimo športa in glasbe, kjer so projekti dnevna stalnica. Pripravo **Ljubljanskega maratona** je predstavil Gabriel Ambrožič, Boštjan Usenik pa je predstavil uspešno zgodbo v svetu uveljavljene skupine **Perpetuum Jazzile**.



Udeleženci DPM 2014

Poleg teh praktičnih predavanj smo poskrbeli tudi za trenja na govorniškem odru. Za ogrevanje in jutranje prebujanje se je odvila debata na temo projektnega menedžmenta, kjer sta mnjenja izmenjevala **Lojze Bertonec** in **Marjan Batagelj**, debato pa je moderiral naš mentor Aljaž Stare. Seveda nismo mogli mimo izjemno aktualne teme – zaposlovanja mladih. Slednje smo želeli spodbuditi k proaktivnosti, zato smo zanje pripravili delavnico o povečanju lastne zaposljivosti oziroma kako izstopati iz ozadja, ki jo je vodil **Matija Goljar** iz Ustvarjalnika.

Kot je to že tradicija, se je dogodek zaključil z okroglo mizo, kjer se je moderatorka **Mojca Mavec** z gosti okrogle mize pogovarjala o pripravi humanitarnih projektov. Z nami so bili predstavniki uspešnih slovenskih humanitarnih projektov, ki zadnja leta predstavljajo neke vrste vzornike ne le drugim humanitarcem, ampak tudi državi in njenim voditeljem, saj praktično opravljajo njihovo delo oziroma delo, ki je naloga socialne države. O svojih uspešnih humanitarnih projektih, ki so pomagali mnogim Slovencem, so govorili Nenad Smrekar Đokič (**Anina zvezdica**), Ana Pleško (**Simbioza**), Jan Golja (**Mali koraki za velik cilj**) in Tatjana Kos (**Žur z razlogom**).



Okrogla miza: »Vsi za enega, eden za vse«

Tudi letos smo s projektom Dan projektnega managementa želeli študente seznaniti z delom projektnih menedžerjev v praksi ter promovirati projektni menedžment kot stroko in poklic, s tem pa navdušiti študente, da projektom posvetijo svojo poklicno pot. Na DPM 2014 so študentje imeli priložnost pokukati v ozadje uspešnih slovenskih projektov s številnih področij in verjamemo, da so se zagotovo na katerem našli. Morda so še sami dobili kakšno idejo za svoj projekt in navdih za lastne uspešne projekte ter bodo v prihodnjem letu na DPM 2015 prisotni kot predavatelji in ne kot poslušalci.

Zlati sponzor dogodka:

**IDENTIKS**  
kartični sistemi

# MLADI PROJEKTNI MANAGERJI

## MPM sekcija Maribor

### Young Crew smučarski vikend na Kopah in strokovna ekskurzija v London

Maruša Fujs in Lovro Krajnc

#### 1. Uvod

Poleg raznih organizacijskih in tehničnih projektov, ki jih ponujamo našim članom v MPM-u, želimo vsako leto organizirati tudi razne družabne dogodke in ekskurzije ter na takšen način dodatno razširiti nabor možnih aktivnosti. V letošnjem letu smo v lokalnem odboru Maribor izpeljali dva velika dogodka. Organizirali smo je mednarodni smučarski vikend na Kopah, ki je potekal že drugo leto zapored, in strokovno ekskurzijo v London. Oba dogodka sta zelo pomembna tudi z vidika mreženja; tako med člani MPM-a kot z ljudmi, ki jih v okviru teh dogodkov in ekskurzij srečamo. V nadaljevanju sta oba dogodka natančneje predstavljena.

#### 2. Smučarski vikend na Kopah

Smučarski vikend je potekal na smučišču na Kopah, in sicer od 21. 2. 2014 do 23. 2. 2014. Dogodek smo organizirali s kolegi iz Hrvaške. Letošnji smučarski vikend je gostil 23 udeležencev iz 7-ih držav. Dogodek je imel letos še posebno težo, saj so se ga udeležili tudi člani upravnega odbora IPMA Young Crew. Le-ti so pričeli s svojimi aktivnostmi že 20. 2. 2014. V okviru tega srečanja so imeli redni sestanek upravnega odbora naše krovne organizacije IPMA Young Crew. Večina ostalih udeležencev se je pridružila v petek popoldan. Glavni namen dogodka je bilo mreženje oziroma spoznavanje dela Mladih projektnih managerjev v drugih državah. Tako smo se družili na belih strminah in v petek organizirali delavnico na temo motivacije, ki so jo pripravili kolegi iz Hrvaške.



Delavnica na temo motivacije v petek zvečer (foto: Laura Fink)

Prav tako smo organizirali delavnico v soboto zvečer, in sicer na temo team-buildinga. Delavnici sta bili dobro izpeljani in zelo zanimivi za udeležence. Nedeljo smo izkoristili še za smuko in v popoldanskem času zaključili z našim dogodkom. Vsi smo bili zadovoljni s potekom smučarskega vikenda in na koncu smo bili enotnega mnenja, da je potrebno le-tega prihodnje leto ponovno izpeljati.



Skupinska slika pred hotelom (foto: Laura Fink)

### 3. Strokovna ekskurzija v London

Po uspešnih ekskurzijah v Bruselj in Strasbourg smo se letos MPM-ovci odpravili na strokovno ekskurzijo v London. Tako smo se v četrtek, 6. 3. 2014, ob 10. 00 zbrali na zagrebškem letališču, od koder je sledil direktni let proti Londonu. V prestolnici Velike Britanije smo pristali ob 13:40 po lokalnem času in s organiziranim prevozom prispeli do naše namestitve v središču Londona. V popoldanskih urah smo se odpravili na prvo MPM avanturo po ulicah Londona, ki velja za enega izmed najpomembnejših poslovnih, kulturnih, političnih ter izobraževalnih središč na svetu in je po številu mednarodnih prihodov najbolj obiskano mesto na svetu.

Najprej smo se ustavili na Piccadilly Circusu v zahodnem delu mesta, ki velja za središče umetnosti, zabave in nakupovalnih središč. Omenjeni trg s svojimi velikimi uličnimi ekrani, svetlobnimi efekti in z uličnim vrvežem spominja na njujorški Times Square. Med ulicami, kjer so locirana najbolj prestižna gledališča, opera, hoteli in restavracije ter številne ostale zanimivosti za preživljanje prostega časa, smo se sprehodili do Trafalgar Squarea. Gre za enega izmed najlepših in najmogočnejših trgov z bogato zgodovino, na katerem se odvijajo najrazličnejši umetniški, športni in zabavni dogodki. Sledil je kratek počitek v prijetnem angleškem ambientu - Sherlock Holmes pubu, v katerem smo lahko poizkusili znameniti »Fish&Chips«, pivo, viski ipd. Nato smo se skozi St. James Park sprehodili do Buckinghamске palače, kjer domuje britanska družina.

Naslednji dan smo se po zajtrku odpravili na ogled podjetja – BBC Broadcasting House, kjer smo natančneje spoznali delo in največje ter najodmevnejše projekte na eni izmed najpomembnejših nacionalnih televizij na svetu. Pogledali smo tudi v “Newsroom” in ostale studije, najpogumnejši pa so se lahko preizkusili v branju novic, napovedi vremena in športnem pregledu. Dan smo nadaljevali z ogledi najatraktivnejših znamenitosti Londona. Najprej smo se s podzemno železnico odpeljali v bližino The London Eye in se ob reki Temzi ter čez Westminster Bridge sprehodili do Big Bena in parlamenta. Po kratkem postanku smo nato pot nadaljevali proti gotski cerkvi iz 10. stoletja Westminster Abbey, ki je znana kot mesto, na katerem kronajo kralje in kraljice in kjer potekajo ostale slovesnosti kraljeve družine (poroka princa Williama in princese Catherine, Queen’s Diamond Jubilee, itd.). Skozi ulice, ob katerih stojijo zgodovinsko pomembne znamenitosti, smo našo avanturo nadaljevali proti “10 Downing Street” – uradni rezidenci britanskega premierja. V neposredni bližini stoji tudi Nacionalna galerija s svetovnimi slikarskimi umetninami od 14. stoletja dalje in v kateri smo lahko občudovali sončnice znamenitega umetnika Vincent Van Gogha iz leta 1888. Sledil je sledil povratek v hostel ter MPM večer v predelu Camden Town.



V sobotnem dopoldnevu smo del poti prehodili po Oxford Streetu (znana kot najdaljša in najbolj oblegana nakupovalna ulica – več kot 2 km – kjer so locirane trgovine najboljših svetovnih znamk) in si ogledali nogometni stadion znamenitega nogometnega društva Arsenal. Nato smo dan v Londonu preživeli ob ogledu in druženju v londonskih kraljevih parkih. Ob prijetnih in sončnih 20-ih stopinjah smo se sprehodili mimo The Serpetine Lake, kjer smo si v Hyde Parku ogledali spomenik princesi Diani v “Princess Diana Memorial Gardens”. Ogledali smo si še Albert Memorial in Royal Albert Concert Hall, dvorano, ki je bila odprta leta 1871 in velja za eno izmed najbolj dragocenih stavb v Veliki Britaniji. Vsako leto koncertna dvorana gosti več kot 350 dogodkov, na katerih nastopajo najuspešnejši umetniki iz vsega sveta; odvijajo se klasični, rock in pop koncerti, baletne, operne ter stand-up predstave ter razni športni dogodki, podelitve nagrad, dobrodelni koncerti in ostali družbeno pomembni dogodki. Pot nas je vodila mimo muzejev (Natural History Museum, Science Museum, Victoria & Albert Museum) do Harrodsa – največjega nakupovalnega centra v Londonu. Vsi oboževalci legendarne skupine The Beatles pa so se sprehodili mimo London Beatles Store in muzeja Sherlock Holmes.



Skupinska slika udeležencev strokovne ekskurzije v London

Naslednje jutro smo se odpravili na pravi nedeljski angleški zajtrk v mestu in nato polni novih moči nadaljevali naše raziskovanje lepot Londona. Tako smo se odpravili v predel City of London, kjer smo si ogledali St. Paul's Cathedral, Mansion House (rezidenco londonskega župana), Bank of England, Monument to the Great Fire of London in Tower of London (zgodovinsko pomembna graščina, ki je skozi čas služila različnim namenom). V Tower of London je urejen vojaški muzej, kjer so shranjeni originalni kronski dragulji, ki so v lasti britanske kraljeve družine. V nadaljevanju sta sledila še sprehod čez znameniti londonski most Tower Bridge iz druge polovice 19. stoletja, ki je imel predvsem trgovski pomen, ter ogled enega izmed novodobnih simbolov Londona – stolpnice The Shard. Stolpnica s 310-mi metri velja za najvišjo zgradbo v EU. V zgradbi so številne pisarne, hotel s 5 zvezdicami, luksuzna stanovanja, restavracije in razgledna ploščad na vrhu, ki ponuja odličen razgled na mesto. Preostanek popoldneva, ki se je počasi prevesil v večer, je bil namenjen organiziranim prosto izbranim aktivnostim (stand-up komediji, druženju v pubih, obisku dobrega koncerta, gledališča, opere, kina, itd.).

Zadnji dan smo se ob 10. 00 odpravili proti Hyde Parku, v katerem smo zajtrkovali, sledil je prost dopoldan, namenjen individualnim ogledom. Ob 12. 00 smo se iz centra mesta napotili proti letališču, kjer smo imeli ob 16:20 uri direktni let proti Zagrebu s pristankom ob 19:40 po lokalnem času.

#### 4. Sklep

Oba dogodka sta bila zelo dobro organizirana in, kar je najbolj pomembno, udeleženci dogodkov so bili zadovoljni. To je tudi dokaz, da je potrebno v prihodnje delati na tovrstnih področjih in s tem zagotoviti širok izbor aktivnosti znotraj MPM-a. Drugo pomembno dejstvo je, da s podobnimi dogodki postajamo vse bolj mednarodno prepoznavni. S tem pa si odpiramo nove možnosti, nova sodelovanja, ki lahko imajo samo pozitivne učinke. Mreženje je torej tisto, kar bomo v MPM-u še naprej izpostavljali, in verjamemo, da se bodo pisale še mnoge uspešne zgodbe.



## NAJAVA PROJEKTNEGA FORUMA 2014

Slovensko združenje za projektni management Vas vabi na svoj tradicionalni vsakoletni dogodek – Projektni forum, ki bo v letu 2014 potekal 20. in 21. maja. Po 10-ih letih bo mesto gostitelj tega dogodka ponovno Maribor, natančneje prestižni poslovni Hotel Habakuk pod vznožjem mariborskega Pohorja.

Projektni forum je letni dogodek ZPM, ki je dobro prepoznan in uveljavljen med člani ZPM ter med številnimi drugimi slovenskimi strokovnjaki projektnega menedžmenta. Čeprav smo z vsakoletnim obiskom tega dogodka lahko zadovoljni, pa je dejstvo, da številčnost posameznikov, ki se v Sloveniji ukvarjajo s projekti in v zvezi s projekti nastopajo v različnih vlogah – od članov projektne timov, do vodij projektov in projektne menedžerjev, skrbnikov in lastnikov projektov, vodij projektne pisarn, vodij ter menedžerjev programov in portfeljev projektov in podobno – ustvarja podlago za doseganje večjega zanimanja za ta dogodek. Zato smo se v letu 2014 odločili, da bomo vpeljali kar nekaj inovativnih sprememb, vezanih na organizacijo in sam koncept tega dogodka. Tokrat se namesto na izbrano specifično problematiko osredotočamo na specifični področji oziroma panogi, kjer je prisotnost projektov in projektne delovanja vse pogostejša in kjer je hkrati mogoče zaznati določene pomanjkljivosti glede projektne usposobljenosti in splošne razvitosti projektne menedžmenta, poslovnega okolja in ustrezne organizacije, ki bi zagotavljale večjo uspešnost in učinkovitost izvajanja projektov. Skladno s tem smo se odločili, da se v letu 2014 osredotočimo na področje občin in energetike.

Občine so okolja, v katerih se izvaja mnogo pomembnih projektov, s katerimi se dviguje kvaliteta življenja prebivalcev, in s katerimi se v občinah zagotavljajo boljši pogoji za delovanje podjetij in drugih organizacij. V Sloveniji je 212 občin, ki ob opravljanju svojih temeljnih aktivnosti stalno skrbijo tudi za razvoj občin, kar se dosega z izvajanjem različnih projektov. Slovenske občine so pri pripravljanju in izvajanju projektov, kot tudi pri pridobivanju potrebnih finančnih sredstev za realizacijo projektov različno uspešne. Razlogi ob neuspešnih in delno uspešnih projektih so različni. Nekateri med njimi so povsem objektivne narave in z omejeno zmožnostjo občin, da vplivajo na njih, medtem ko so nekateri posledica omejene strokovne usposobljenosti na področju projektne menedžmenta, neustrezno vzpostavljene projektne organiziranosti in nezadostne sistematičnosti ter metodološke podpore projektne delovanju. V novi finančni perspektivi za obdobje 2014 – 2020 bo pomen projektne usposobljenosti posameznikov in projektne zrelosti organizacij, ki bodo prijavljale projekte, bistveno bolj izpostavljen in zahtevan, kot je to bilo doslej. Vse bolj bodo preferirani skupni projekti več občin in projekti javno-zasebnih partnerstev, katerih pa brez enotnega strokovnega in metodološkega pristopa ne bo možno dovolj uspešno niti pripraviti, še manj pa izvajati in dosegati željene namene v fazah eksploatacij teh projektov. Javna uprava po drugi strani pogosto nastopa tudi v vlogi promotorja, občasno tudi financerja, projektov drugih profitnih in neprofitnih organizacij. Uspešnost, predvsem pa učinkovitost projektne delovanja v javni upravi, je zato izjemnega pomena, zaradi mnogih specifičnosti javne uprave pa predstavlja za stroko projektne menedžmenta pomemben in zanimiv izziv, nujen obravnave na Projektne forumu. Podobno, kot se preveč skromna uspešnost pojavlja pri realizaciji projektov, namenjenih zagotavljanju razvoja občin, lahko do podobnega spoznanja pridemo tudi z analizo preteklih investicijskih projektov na področju energetike. Gre za pomembno spoznanje, predvsem ob zavedanju, da bodo investicijski projekti na področju energetike predstavljali v prihodnjih letih v Sloveniji pomemben delež med investicijami strateškega nacionalnega pomena. Govorimo o primarnih projektih, katerih odgovornost za izvedbo in vodenje izvajanja bo v domeni energetskih podjetij in organizacij, katerim pa bodo hkrati morale s tako imenovanimi podpornimi

in povezanimi projekti slediti tudi občine in drugi subjekti lokalnih in regijskih okolij, znotraj katerih se bodo ti projekti izvajali.

Na Projektne forumu 2014 želimo, kot zmeraj doslej, govoriti o projektih, projektne menedžmentu, metodologijah pripravljanja in vodenja projektov, o izboru in vzpostavljanju ustreznih organizacijah rešitev, o projektne informacijskih podporah in podobno. Posebnost v letu 2014 posebnost je ta, da želimo vsa ta razmišljanja gledati skozi prizmo dveh specifičnih področij oz. panog; to sta javna uprava in energetika. Zato smo letošnji forum poimenovali:

### **Priložnosti slovenskega gospodarstva z razvojem projektne menedžmenta v občinah in energetiki.**

Želimo čim več prispevkov, ki bi lahko prispevali k podajanju odgovorov na predstavljene izhodiščne izzive. Ob dveh sklopih foruma, osredotočenih na predstavitev posebnosti projektne delovanja na področjih javne uprave in energetike, ostajamo zvesti tradicionalnima sklopoma foruma, to sta Novosti v stroki projektne menedžmenta in Primeri dobre prakse projektne menedžmenta, pri čemer bomo tokrat spodbujali razpravo o aplikaciji teh novosti in dobre prakse na področji javne uprave in energetike.

Ob omenjeni konceptualni preusmeritvi foruma, bomo tudi v sam program dogodka uvedli kar nekaj novosti. Tako bomo namesto 15-minutnih predstavitev prispevkov različnih avtorjev v vzporednih sklopih imeli kratke, 3-minutne intenzivne predstavitve, t. i. pitche, vseh prispevkov hkrati v enem sklopu, nato je v programu predviden čas za t. i. poster predstavitve vseh teh prispevkov. Takšen koncept zagotavlja, da se vsi udeleženci dogodka seznanijo z vsemi prispevki, hkrati pa slehernemu udeležencu zagotavlja možnost, da se o tistih prispevkih, ki ga bolj zanimajo, poglobljeno pomeni z avtorjem in drugimi, zainteresiranimi za tematiko prispevka. V programu Projektne foruma 2014 bo nekoliko več plenarnih govornikov, kot je to bila praksa pretekla leta, saj se je v preteklosti pokazalo, da slednji praviloma pritegnejo več pozornosti udeležencev. Na Projektne forumu 2014 ohranjamo prvi dan tradicionalno okroglo mizo z izbranimi udeleženci, dopolnjujemo pa program drugega dne s posebno tematsko delavnico, namenjeno vsem udeležencem dogodka. Izvedene ankete ob zaključkih preteklih Projektne forumov so namreč pokazale, da si udeleženci želijo še več medsebojne interakcije in skupno delo na nekih temah, kar bi jim lahko v prihodnosti neposredno koristilo pri projektne delovanju.

Projektne forum 2014 tako z nekaj osvežitvami ostaja tradicionalni in osrednji slovenski dogodek s področja projektne menedžmenta. Poleg rednega letnega srečanja članov Združenja za projektne menedžment je namenjen:

- oceni stanja in razvoju stroke projektne menedžmenta v različnih panogah v Sloveniji,
- izmenjavi znanj in izkušenj o stroki projektne menedžmenta med raziskovalnimi institucijami, podjetji in drugimi organizacijami,
- prenosu najnovejših svetovnih spoznanj stroke projektne menedžmenta v slovensko projektne prakso,
- povečevanju projektne uspešnosti projektov javne uprave in občin,
- povečevanju projektne uspešnosti nacionalno pomembnih in strateških energetske projektov Slovenije,
- uveljavljanju projektne menedžmenta v podjetjih in drugih organizacijah v Sloveniji,
- širitvi članstva in vpliva ZPM,
- vzpostavljanju novih poslovnih stikov med udeleženci,
- širitvi zanimanja in zavedanja pomena in kompleksnosti projektne menedžmenta med menedžerji in vodji, župani in direktorji ter med raziskovalci in študenti.




Več informacij o dogodku najdete na spletnem naslovu: <http://zpm-forum.si/>.

Program projektne foruma najdete na spletnem naslovu: <http://zpm-forum.si/program/>.

Na Projektne forum se lahko prijavite na spletnem naslovu: <http://zpm-forum.si/prijava/>.

# DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Iztok Palčič

	<p><b>Projektni forum 2014</b></p> <p>Datum: 20. – 21. maj 2014                  Lokacija: Maribor, Slovenija                  Več informacij: <a href="http://zpm-forum.si/">http://zpm-forum.si/</a></p>
 <p><b>IPMA2014</b> 28TH WORLD CONGRESS</p>	<p><b>28. IPMA Svetovni kongres</b></p> <p>Datum: 29. september – 1. oktober 2014                  Lokacija: Rotterdam, Nizozemska                  Več informacij: <a href="http://www.ipma2014.com/">http://www.ipma2014.com/</a></p>
 <p>ICEC 2014 - IX World Congress  <b>Re-Engineering Total Cost Management</b>                  Milan (Italy) - 20, 21 and 22 October 2014</p>	<p><b>2014 ICEC svetovni kongres</b></p> <p>Datum: 20. – 22. oktober 2014                  Lokacija: Milano, Italija                  Več informacij: <a href="http://www.icec2014.it/">http://www.icec2014.it/</a></p>

# 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 2/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Kate Davis	Different stakeholder groups and their perceptions of project success
Farzana Asad Mir, Ashly H. Pinnington	Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success
Yan Xu, Chung-Hsing Yeh	A performance-based approach to project assignment and performance evaluation
Tyson R. Browning	Managing complex project process models with a process architecture framework
Mark Kozak-Holland, Chris Procter	Florence Duomo project (1420–1436): Learning best project management practice from history
Young Hoon Kwak, John Walewski, Dana Sleeper, Hessam Sadatsafavi	What can we learn from the Hoover Dam project that influenced modern project management?
Weiwu Zou, Mohan Kumaraswamy, Jacky Chung, James Wong	Identifying the critical success factors for relationship management in PPP projects
Florence Yean Yng Ling, Shi Ying Ong, Yongjian Ke, Shouqing Wang, Patrick Zou	Drivers and barriers to adopting relational contracting practices in public projects: Comparative study of Beijing and Sydney
Yan Ning	Quantitative effects of drivers and barriers on networking strategies in public construction projects
Won-Suk Jang, Dong-Eun Lee, Jae-ho Choi	Identifying the strengths, weaknesses, opportunities and threats to TOT and divestiture business models in China's water market
Richard Fulford, Craig Standing	Construction industry productivity and the potential for collaborative practice
Sara Marcelino-Sádaba, Amaya Pérez-Ezcurdia, Angel M. Echeverría Lazcano, Pedro Villanueva	Project risk management methodology for small firms
Qian Shi, Yikun Zhou, Chao Xiao, Rongyi Chen, Jian Zuo	Delivery risk analysis within the context of program management using fuzzy logic and DEA: A China case study
Edward W.N. Bernroider, Christina W.Y. Wong, Kee-hung Lai	From dynamic capabilities to ERP enabled business improvements: The mediating effect of the implementation project

### International Journal of Project Management 3/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Ana K. Tyssen, Andreas Wald, Patrick Spieth	The challenge of transactional and transformational leadership in projects
Jeffrey K. Pinto	Project management, governance, and the normalization of deviance
Ali Mosavi	Exploring the roles of portfolio steering committees in project portfolio governance
Budi Hartono, Sinta R. Sulisty, Poetry P. Praftiwi, Danar Hasmoro	Project risk: Theoretical concepts and stakeholders' perspectives
Yao Zhang, Zhi-Ping Fan	An optimization method for selecting project risk response strategies
Fernando Acebes, Javier Pajares, José Manuel Galán, Adolfo López-Paredes	A new approach for project control under uncertainty. Going back to the basics
Ofer Zwikael, Raghuvar Dutt Pathak, Gurmeet Singh, Shamsuddin Ahmed	The moderating effect of risk on the relationship between planning and success

Farnad Nasirzadeh, Mostafa Khanzadi, Mahdi Rezaie	Dynamic modeling of the quantitative risk allocation in construction projects
Shiyu Mu, Hu Cheng, Mohamed Chohr, Wei Peng	Assessing risk management capability of contractors in subway projects in mainland China
Kunhui Ye, Liyin Shen, Bo Xia, Bingheng Li	Key attributes underpinning different markup decision between public and private projects: A China study
Jicai Liu, Xibing Yu, Charles Yuen Jen Cheah	Evaluation of restrictive competition in PPP projects using real option approach
Bo Xiong, Martin Skitmore, Bo Xia, Md Asrul Masrom, Kunhui Ye, Adrian Bridge	Examining the influence of participant performance factors on contractor satisfaction: A structural equation model
Christopher Ngacho, Debadyuti Das	A performance evaluation framework of development projects: An empirical study of Constituency Development Fund (CDF) construction projects in Kenya
Usman Ali, Callum Kidd	Barriers to effective configuration management application in a project context: An empirical investigation
Nobuaki Ishii, Yuichi Takano, Masaaki Muraki	An order acceptance strategy under limited engineering man-hours for cost estimation in Engineering–Procurement–Construction projects
Frosina Tasevska, Talib Damij, Nadja Damij	Project planning practices based on enterprise resource planning systems in small and medium enterprises — A case study from the Republic of Macedonia

### International Journal of Project Management 4/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Daniel Sage, Andrew Dainty, Naomi Brookes	A critical argument in favor of theoretical pluralism: Project failure and the many and varied limitations of project management
Udechukwu Ojiako in drugi	Effect of project role, age and gender differences on the formation and revision of project decision judgements
Tina Karrbom Gustavsson, Anette Hallin	Rethinking dichotomization: A critical perspective on the use of “hard” and “soft” in project management research
Jeffrey K. Pinto, Shariffah Dawood, Mary Beth Pinto	Project management and burnout: Implications of the Demand–Control–Support model on project-based work
Blaize Horner Reich, Andrew Gemino, Chris Sauer	How knowledge management impacts performance in projects: An empirical study
Marc Lappe, Konrad Spang	Investments in project management are profitable: A case study-based analysis of the relationship between the costs and benefits of project management
Gabriella Cserháti, Lajos Szabó	The relationship between success criteria and success factors in organisational event projects
Parag C. Pendharkar	A decision-making framework for justifying a portfolio of IT projects
Liisa Lehtiranta	Risk perceptions and approaches in multi-organizations: A research review 2000–2012
Wenxue Lu, Jian Liu	Research into the moderating effects of progress and quality performance in project dispute negotiation
Jiwat Ram, Ming-Lu Wu, Roger Tagg	Competitive advantage from ERP projects: Examining the role of key implementation drivers
Peter S.P. Wong, Sam K.S. Wong	To learn or not to learn from project monitoring feedback: In search of explanations for the contractor's dichromatic responses
Martine B. Hannevik, Jon Anders Lone, Roald Bjørklund, Cato Alexander Bjørkli, Thomas Hoff	Organizational climate in large-scale projects in the oil and gas industry: A competing values perspective
Bon-Gang Hwang, Xianbo Zhao, Khang Jin Goh	Investigating the client-related rework in building projects: The case of Singapore
Leila Moslemi Naeni, Shahram Shadrokh, Amir Salehipour	A fuzzy approach for the earned value management

### Project Management Journal 6/2013

Avtorji	Naslov prispevka
Perttu Dietrich, Jaakko Kujala, Karlos Artto	Inter-Team Coordination Patterns and Outcomes in Multi-Team Projects

Lisbeth Brøde Jepsen	Complex New Product Development Projects: How the Project Manager's Information Sharing With Core Actors Changes Over Time
Todd Creasy, Vittal S. Anantatmula	From Every Direction—How Personality Traits and Dimensions of Project Managers Can Conceptually Affect Project Success
Ana K. Tyssen, Andreas Wald, Patrick Spieth	Leadership in Temporary Organizations: A Review of Leadership Theories and a Research Agenda
Germán Eduardo Giraldo González, Gabriel Humberto Pulido Casas, César Augusto Leal Coronado	Project Manager Profile Characterization in the Construction Sector in Bogotá, Colombia
Jan vom Brocke, Sonia Lippe	Identifying and Managing Creative Tasks in Collaborative IS Research Projects

### Project Management Journal 1/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Timothy J. Kloppenborg, Debbie Tesch, Chris Manolis	Project Success and Executive Sponsor Behaviors: Empirical Life Cycle Stage Investigations
Tuomas Korhonen, Teemu Laine, Miia Martinsuo	Management Control of Project Portfolio Uncertainty: A Managerial Role Perspective
Helen Niemann, Martin G. Moehrle, Mey Mark Meyer	Project Management-Related Software Systems and Their Legal Protection: Emergence, Distribution, and Relevance of Business Method Patents
Hamidreza Abbasianjahromi, Hossein Rajaie, Eghbal Shakeri, Farzad Chokan	A New Decision Making Model for Subcontractor Selection and Its Order Allocation
Stephen Wearne	Evidence-Based Scope for Reducing "Fire-Fighting" in Project Management
Mastura Jaafar, Raihanah Othman, Alireza Jalali	Main Determinations of Female Entrepreneurs in the Construction Industry in Malaysia

### Project Management Journal 2/2014

Avtorji	Naslov prispevka
Bent Flyvbjerg	What You Should Know About Megaprojects and Why: An Overview
Xiaopeng Deng, Low Sui Pheng, Xianbo Zhao	Project System Vulnerability to Political Risks in International Construction Projects: The Case of Chinese Contractors
Lianying Zhang, Zhen Zhang	The Effects of Incentive Mechanism on Knowledge Management Performance in China: The Moderating Role of Knowledge Attributes
Anna Wiewiora, Glen Murphy, Bambang Trigunaryah, Kerry Brown	Interactions Between Organizational Culture, Trustworthiness, and Mechanisms for Inter-Project Knowledge Sharing
Kam Jugdev, Paul Wishart	Mutual Caring—Resolving Habituation Through Awareness: Supporting Meaningful Learning From Projects
Kaveh Khalili-Damghani, Madjid Tavana	A Comprehensive Framework for Sustainable Project Portfolio Selection Based on Structural Equation Modeling



Slovensko združenje za projektni management (ZPM) izvaja tudi mednarodni program certificiranja strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta – program IPMA SloCert. Gre za program, ki 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 2012 že prekoračila število 170.000, 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 projektnih strokovnjakov, ki se zmeraj znova dokazujejo v različnih kulturnih okoljih celega sveta ter na različnih tipih projektov. Vsako leto izvedemo dva ciklusa certificiranja nove generacije kandidatov, tako da imajo kandidati dovolj pogosto priložnost, da se vključijo v certifikacijski postopek. Na spletni strani ZPM boste našli vrsto dodatnih informacij o certificiranju (<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/cpmssp/Pages/default.aspx>) – med njimi ste kmalu lahko tudi Vi!

**Pridobite si mednarodno veljavno dokazilo, da imate ustrezne kompetence za uspešno obvladovanje projektnega 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 projektnim 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 skupaj povečujmo prepoznavnosti projektnega 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

**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 % znižano 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 najnovejše 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), prireajo 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 ne prestopiti 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 znižani 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 štradon 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)



## NEC NOTRANJSKI EKOLOŠKI CENTER, CERKNICA

Popkova ulica 4, 1380 Cerknica  
Tel. 00386 59 044 133  
Faks 00386 1 7096 260  
E-pošta [lili.mahne@siol.net](mailto:lili.mahne@siol.net)  
Spletna stran <http://www.nec-cerknica.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 namenimo 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 projektnega 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**.

## SPLOŠNIPOGOJIOGLAŠEVANJA V REVIMI PROJEKTNAMREŽA SLOVENIJE

### 1. Cene

Cene v ceniku že vključujejo DDV in veljajo za objavo pravočasno oddanega oglasa, pripravljenega za tisk. Pripravo, obdelavo in popravljanje 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

## Project control and supervise in the case of investment construction projects

Saša Mencinger, Aljaž Stare

For many years Slovenian project management experts point out the incorrect translations of English terms in the Slovenian language, most often due to a lack of in-depth expertise of the authors and the lecturers guidelines. The most common mistake is the translation of management into leadership, but in this article we will focus on the terms control and supervise which in the Slovenian language often appear as synonyms. In particular, the problem can be perceived in the building construction legislation, so we - with a purpose of a clearer understanding of both terms - have examined the project management literature, the valid Building Act, and examined one of the typical investment construction projects.

**Key words:** control, supervision, project management, Building Act

## The challenge of managing international projects

Uroš Kušar, Janez Kušar

In a global international environment, companies are faced with the implementation of simple as well as complex projects. The mere fact that the project is carried out in an international environment requires more attention in the organization and planning of the project. We must be aware that on an international project, participants will be from different cultural backgrounds, with different requirements and different ways of working. Therefore it is important that we foresee those specific requirements on the project and already in the planning stage of the project prepare an appropriate communication network. The article is illustrating influential factors that are specific for the implementation of an project in an international environment and how these factors are reflected in the different geographic, technological, organizational, financial, legal, cultural and linguistic environments. The influence of specific cultural and business factors will be shown on case of the construction of hydropower plants.

**Key words:** international environment, complex project, project success factors, project management