

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

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

Letnik X, številka 1
MAREC 2007

03 **UVODNIK**
mag. Tanja Arh

ZNANSTVENI PRISPEVKI

04 **Povezovanje informacijskega sistema podjetja in informacijskega sistema za vodenje in upravljanje projektov**
mag. Mojca Skok, dr. Tomaž Kern

10 **Projektno financiranje komunalne infrastrukture na temelju javno-zasebnega partnerstva**
Dejan Romih, dr. Žan Oplotnik, Sandi Kolar

17 **Projektna organizacija v sodobnih razmerah poslovanja**
dr. Vojko Potočan

STROKOVNI PRISPEVKI

23 **Projektno vodenje razpisov za sofinanciranje športa in ljubiteljske kulture iz proračuna občine Vrhnika**
dr. Edvard Kolar

29 **Projektni pristop pri prenovi spletnega portala Cankarjevega doma**
mag. Mitja Tizaj, mag. Tanja Arh

34 **POVZETKI / ABSTRACTS**

37 **DOGODKI V LETU 2007**

38 **NOVOSTI IN INFORMACIJE ZPM**

44 **ČLANSTVO V ZPM**

48 **OGLAŠEVANJE V REVIJI**

49 **KORPORACIJSKI ČLANI ZPM**

52 **NAVODILA AVTORJEM PRISPEVKOV**

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni management

Project management review

Letnik X, številka 1, marec 2007

ISSN 1580-0229

GLAVNI UREDNIK

Jure Kovač

TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik

Tanja Arh

RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

LEKTORICA

Sonja Vesel Košmrlj

TISK

A PRINT

Alan Dvoršak, s.p.

IZDAJATELJ

SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA

PROJEKTNI MANAGEMENT

Sekretariat združenja/uredništvo revije

CANKARJEV DOM

Kulturni in kongresni center

Prešernova 10, SI -1000 Ljubljana

Tel.: (051) 383 193

Fax: (01) 24 17 296

E-pošta: revija@zpm-si.com

IZHAJA

3-krat letno

(marec, junij, december)

CENA REVIIJE

Za posameznike: 6,00 EUR (1.440 SIT)

Za pravne osebe: 8,00 EUR (1.920 SIT)

NAKLADA

350 izvodov

GLAVNI UREDNIK

Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija

TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

UREDNIŠKI ODBOR

Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Slovenija

Brane Semolič, Univerza v Mariboru & InovaConsulting d.o.o., Slovenija

Rudi Rozman, Univerza v Ljubljani, Slovenija

Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija

Andrej Kerin, SCT, d.d., Ljubljana, Slovenija

Peter Pustatičnik, Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije, Slovenija

Otto Zieglmeier, International Project Management Association, Švica

Pieter Steyn, Cranefield College, Južna Afrika

Luis Cano, Univerza v Zaragozi, Španija

Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija

POSŁANSTVO REVIIJE

Revija Projektna mreža Slovenije je osrednja znanstvena, strokovna in informativna revija, ki bralcu raziskovalno, analitično in informativno ponuja znanje, izkušnje in informacije o projektne managementu. 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 management in organizacijo preučujejo.

Revija objavlja prispevke iz različnih področij projektne managementa:

- 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, managementom in drugimi stičnimi področji,
- primeri celotnih projektov ali njihovih delov iz najrazličnejših dejavnosti,
- teorija projektne managementa,
- povezanost med strateškim in projektne managementom.

SPLETNA STRAN REVIIJE

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

UVODNIK

mag. Tanja Arh



Revija Projektna mreža Slovenije letos praznuje 10. obletnico izhajanja, pomemben jubilej, ki kaže na to, da je bila takrat majhna skupina strokovnjakov in znanstvenikov s področja projektnega managementa odločna in vztrajna, da je začela izdajati revijo, ki jo je desetletje stalno strokovno razvijala in izpopolnjevala. Revija se je kljub včasih nekoliko slabšim finančnim razmeram in majhni uredniški ekipi z jasno, dosledno in kritično uredniško politiko postopoma začela uveljavljati. Že kmalu po začetku izhajanja se je iz tedanjega »glasila« o projektne managementu, ki je bilo sprva namenjeno zgolj posredovanju aktualnih dognanj iz projektnega managementa in informacij o delovanju Slovenskega združenja za projektne management, razvila v osrednjo slovensko revijo s področja projektnega managementa pri nas. Projektna mreža Slovenije danes obravnava aktualne stvarne probleme slovenskega gospodarskega in negospodarskega sektorja ter tudi drugih področij, na katerih se problemi obvladujejo s projekti. Revija pomeni pregled slovenske teorije in prakse projektnega managementa in prizadevanj za njegov razvoj.

Prvo številko v letošnjem letu sestavljajo trije znanstveni in dva strokovna prispevka, ki so po vsebini sicer zelo raznovrstni in pokrivajo različna področja, pri vseh pa je instrumentarij projektnega managementa pomembno orodje za doseganje ključnih ciljev.

Uspešna podjetja se že dalj časa zavedajo pomembnosti informacijske tehnologije in vpliva, ki jo ima ta na uspešnost poslovanja. Vse večja konkurenca in zahteve kupcev podjetja silijo k izboljševanju poslovnih procesov. Projekti pa so le posebna vrsta poslovnih procesov, zato je, ko govorimo o informacijskih tehnologijah, izjemno pomembna povezava projektnega informacijskega sistema v celovit poslovno-informacijski sistem. Predvsem v najvišjem managementu je potreba po sprotnih informacijah iz najrazličnejših virov vedno bolj pomembna. V ta namen mora informatika v podjetju poleg obravnave podatkov operativnih funkcij na transakcijski ravni zagotavljati informacije za podporo odločanju na upravljalni ravni poslovnega sistema. Tudi avtorja prvega znanstvenega prispevka z naslovom Povezovanje informacijskega sistema podjetja in informacijskega sistema za vodenje in upravljanje projektov poudarjata pomen sodobnega, integriranega, kakovostnega in učinkovitega poslovno-informacijskega sistema ter v tem kontekstu predstavita model uvedbe sistema za vodenje in upravljanje projektov.

Poleg pomembnosti vlaganja v informacijske tehnologije se Slovenija srečuje tudi s potrebo po nujnosti dodatnih naložb v gospodarsko infrastrukturo. Te so potrebne kot podpora gospodarski rasti in povečanju splošnega blagostanja v državi. Empirične študije namreč ocenjujejo naložbene potrebe naše države v tem segmentu gospodarstva na okoli 8 odstotkov BDP v primerjavi z okoli 5 odstotki BDP, kolikor smo za financiranje gospodarske infrastrukture namenjali v prejšnjem desetletju. To jasno kaže, da v Sloveniji obstaja znaten razkorak – v višini okoli 3 odstotke BDP – med potrebami naše države za

investiranje v gospodarsko infrastrukturo in razpoložljivimi tradicionalnimi viri sredstev za te namene. V okviru zmanjšanja tega razkoraka je projektno financiranje v zadnjih desetletjih postalo ena pomembnejših oblik zagotavljanja srednjeročnega in dolgoročnega kapitala za financiranje investicijskih projektov. Gre za obliko financiranja projekta, pri katerem je finančna struktura organizirana na način, da bodoči prihodki projekta pomenijo glavni vir servisiranja in pri katerem premoženje projekta pomeni glavno obliko zavarovanja. Dober primer projektnega financiranja nam prikažejo tudi avtorji drugega znanstvenega prispevka, ki je namenjen predstavitvi modela financiranja razvoja infrastrukture za odvajanje in čiščenje odpadnih voda, ki temelji na teoretičnih izhodiščih financiranja komunalnih infrastrukturnih projektov.

V sklop uspešnega prilagajanja na konkurenčnost in hitre spremembe v okolju se uvršča tudi razumevanje projektnega načina poslovanja in oblikovanje ustrezne projektne organizacijske strukture. Prispevek z naslovom Projektne organizacije v sodobnih razmerah delovanja avtorja dr. Potočana se ukvarja z vprašanji, ki so povezana z razumevanjem značilnosti projektne organizacije v organizacijski teoriji, preučitvijo oblikovanja organizacijske strukture, razumevanjem oblikovanja organizacijske strukture na temelju informacijskih povezav organizacije ter vlogo vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav pri oblikovanju organizacije.

Vsebinsko te številke zaokrožujeta zanimiva strokovna prispevka. Prvi se osredotoča na projektno vodenje javnih razpisov za sofinanciranje športa in ljubiteljske kulture iz proračuna občine Vrhnika, drugi pa na projektne pristop pri prenovi spletnega portala Cankarjevega doma.

10. obletnico izhajanja revije Projektne mreže Slovenije smo zaznamovali tudi s prenovljeno celotno podobo revije, ki je še privlačnejša, v njej pa boste našli še več informacij s področja projektnega managementa.

Tudi v prihodnje si bo uredništvo revije še bolj prizadevalo ohraniti kakovost revije, v kateri bodo našli prostor tako prikazi rezultatov znanstvenih raziskav, strokovnih člankov, razprave, mnenja, intervjuji kot tudi pomembne informacije s področja delovanja Slovenskega združenja za projektne management. Posebna pozornost urednikov revije bo namenjena prizadevanjem za uvrstitev revije v katero od mednarodnih baz. Reviji Projektne mreže Slovenije je v dosedanem obdobju uspelo prepričati strokovno in znanstveno javnost, predvsem pa svoje bralce, da zanimivo in znanstveno utemeljeno obravnava aktualna vprašanja iz projektnega managementa ter tudi drugih sorodnih področij pri nas in v svetu. Upamo, da bo tako tudi v prihodnje.

mag. Tanja Arh
tehnična urednica

Povezovanje informacijskega sistema podjetja in informacijskega sistema za vodenje in upravljanje projektov

mag. Mojca Skok¹, dr. Tomaž Kern²

¹ SRC.SI, d.o.o., Tržaška 116, 1000 Ljubljana

² Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede, Kidričeva cesta 55a, 4000 Kranj

e-pošta: mojca.skok@src.si; tomaz.kern@fov.uni-mb.si

Povzetek

Eden od pogojev za uspešno in konkurenčno poslovanje vsakega podjetja je sodoben, to je integriran, kakovosten in učinkovit poslovno-informacijski sistem, ki omogoča premišljeno zbiranje in hranjenje podatkov, njihovo preoblikovanje v dobre informacije in usmerjeno posredovanje teh do določenih končnih uporabnikov, ki informacije nato uporabijo pri odločanju o nadaljnjem poslovanju podjetja. Poslovno-informacijski sistem mora zagotavljati informacije, potrebne za odločanje na posamičnih področjih poslovnega procesa organizacije kot na ravni celote. Projekti so le posebna vrsta poslovnih procesov, zato je projektni informacijski sistem nujno povezati v celovit poslovno-informacijski sistem. V članku je predstavljen model uvedbe sistema za vodenje in upravljanje projektov. Model je preizkušen na primeru uvajanja rešitve TopSolutions PM, ki je računalniško podprta z Microsoft Dynamics NAV. Gre za vertikalno rešitev, ki pomembno nadgrajuje sicer že sedanje delovanje Microsoft Dynamics NAV, ki tudi omogoča upravljanje in vodenje projektov. Rešitev TopSolutions PM zaokrožuje vse zahteve projektnega vodenja, hkrati pa popolno povezanost z drugimi aplikacijskimi moduli sistema Microsoft Dynamics NAV.

Ključne besede: podjetje, projekti, vodenje projektov, informacijski sistem

1. Uvod

Dogajanje na trgu vsa podjetja sili, da s svojo opremo in viri dosegajo vedno večji dobiček. Podjetja so prisiljena v nenehno posodabljanje in informatizacijo poslovnega procesa, s čimer povečajo učinkovitost in zmanjšajo stroške delovanja. Zato je osnovni cilj, ki ga s postavitvijo sistema želimo doseči: uporabnika opremiti z orodji, ki mu bodo omogočila obvladovanje in izboljšanje poslovnih procesov ter s tem povečanje produktivnosti in učinkovitosti.

V sodobnih družbah vse več dela poteka projektno. Ključna naloga projektnega tima je, da v okviru predvidenega časa s predvidenimi stroški doseže (ali preseže) predvidene cilje. Uspešnost projekta je torej rezultat uravnoteženosti vsaj teh treh med seboj povezanih spremenljivk. V kompleksnejših organizacijah in pri zahtevnejših projektih zato vse večji pomen pridobivajo procesi načrtovanja in razporejanja virov, obveščanje, nadzor nad stroški ter preglednost ključnih ekonomskih kategorij, povezanih s projekti.

Podjetje je kompleksno, pa vendar tudi standardizirano okolje. Sestavlja ga množica organizacijskih enot. Enote so povezane in morajo med seboj komunicirati. V večini primerov so projekti zajeti v vse ali večino teh enot, zato je pomembno, da s poslovno-informacijskim sistemom podpremo tudi proces projektnega vodenja.

Klasične težave, ki se pojavijo v procesu projektnega vodenja, če projektni informacijski sistem ni integriran s poslovno-informacijskim sistemom:

- zamudno fakturiranje projektov, ki je posledica tega, da med računovodskimi in finančnimi procesi ter projektnim vodenjem ni povezave;

- otoki podatkov – različni sistemi, v katerih so vodeni posamezni deli procesa projektnega vodenja;
- ročno poročanje in posledično nepravočasnost podatkov v projektih;
- pomanjkanje analitičnih podatkov v projektih;
- drago upravljanje in vodenje projektov.

Seveda pa moramo upoštevati tudi probleme pri povezovanju projektnega informacijskega sistema v informacijski sistem podjetja. To je predvsem manjša fleksibilnost in večja kompleksnost, kar je izrazito zlasti pri manjših projektih, še posebno če podjetje ni značilno projektno usmerjeno in so projekti le način izvedbe podpornih procesov.

2. Oblike informacijske podpore projektnemu načinu dela

V splošnem obstaja več oblik informacijske in dokumentacijske podpore projektom. Razlikujejo se predvsem v ravni uporabljene tehnološke podpore. Izbira ravni podpore je odvisna od vrste in obsega projekta, sodelujočih v projektu, znanja in izkušenj članov in drugega. Precej je rešitev odvisna od okolja, v katerem se projekti izvajajo.

V najbolj preprostem primeru ne uporabimo za podporo projektnemu informacijskemu sistemu nobene informacijske tehnologije. Tovrstna »popolnoma ročna« rešitev je primerna za enostavne projekte ali za tiste, ki potekajo v okolju, kjer je tovrstno tehnologijo nemogoče dovolj hitro in poceni implementirati. Navadno so vzroki

za to pomanjkanje znanja, časa ali volje sodelujočih. Problemi, ki se lahko zato pojavijo, so znani. Večinoma se nanašajo na dolgotrajno čakanje in iskanje posameznih dokumentov, predvsem pa povzročajo zamude in odvečne stroške administracije. Taka rešitev je preprosta, ni pa učinkovita (Kern, 2003).

V zadnjem času je mogoče uporabiti zelo preprosto rešitev. Gre za vzpostavitev statične spletne strani, s katero je mogoče zadovoljivo obvladovati izvajanje posamičnega enostavnega projekta. Ta rešitev je primerna predvsem takrat, ko okoliščine zahtevajo izjemno hitro vzpostavitev delovnega okolja, v katerem je temeljna možnost vpogleda v projektno in tehnično dokumentacijo, v kateri sodeluje veliko števil ljudi na različnih lokacijah v nestrukturiranem okolju, in kjer je dostopna le osnovna informacijska in komunikacijska tehnologija. Slaba stran te rešitve je, da jo je treba izdelati vsakič znova, ne omogoča povezovanja več projektov in zahteva veliko vzdrževanja. Navadno je šibko povezana z orodji za mrežno načrtovanje. Težaven je tudi samodejni prenos dokumentacije. Težavna je tudi povezava s skupno bazo podatkov ali z orodjem za podporo mrežnemu načrtovanju.

Ena od možnosti je izdelava ali uporaba dinamičnega spletnega mesta »portala«. Ta možnost je zanimiva zlasti za organizacije, v katerih se večkrat pojavijo manjši projekti, vendar okolje ni dovolj strukturirano za uporabo zahtevnejših rešitev. Spletna mesta za podporo projektne vodnji komercialnih ponudnikov so na voljo že nekaj časa. Prednost tovrstnih rešitev je predvsem preprosta uporaba, kljub temu pa zagotavljajo lažje vzdrževanje in določeno mero nadzora. Povezava z orodji za podporo mrežnemu načrtovanju je mogoča, ampak je dokaj zahtevna.

Zahtevnejše specialne informacijske rešitve za podporo projektne informacijskega sistema uporabljajo za osnovo različne dokumentacijske ali »workflow« sisteme (npr. Lotus Notes, MS – SP Portal Server). Prednosti tovrstnih rešitev so predvsem v tem, da podpirajo vse ravni projektne dela, mogoč je vpogled v projekt s poljubnega mesta, omogočajo vodenje in upravljanje večjega števila projektov, dajejo zelo dobro zaščito podatkov, omogočajo povezavo z orodji za mrežno načrtovanje in so zelo prilagodljive. Slabost je predvsem v tem, da so te rešitve precej kompleksne in zato tudi drage, zahtevajo sistemsko administracijo (obvezna projektne pisarna ali projektne tajnik) ter so primerne zlasti za dobro strukturirano okolje (podjetja) z ustrezno formalizacijo (npr. organizacijski predpis o projektne delu) in za projekte, ki so si strukturno dokaj podobni.

Najzahtevnejše celovite rešitve so vezane na sodobne ERP sisteme v podjetjih. Iz tega sledi, da z njimi lahko obvladujemo velike projekte ali izrazito dobro strukturirane projekte v urejenem okolju. Za implementacijo potrebujemo več časa, sistemi pa so razmeroma dragi. Po drugi strani pa imajo več prednosti: so integralni del informacijskega sistema podjetja ali ustanove, omogočajo načrtovanje, analizo in spremljanje projektov, omogočajo sistematično obvladovanje virov, stroškov, časa, omogočajo obvladovanje projektne in tehnične dokumentacije, poročanje na različne načine in povezave s celotnim poslovnim sistemom ter drugimi procesi v poslovnem sistemu. Seveda so zato kompleksni

in pogosto niso primerni za obvladovanje vseh projektov v poslovnem sistemu. Poleg tega so dokaj togi in neprilagodljivi ter jih je razmeroma težko implementirati.

Oblike projektne podpore projektom se razlikujejo predvsem v ravni uporabljene tehnološke podpore. Izbira ravni podpore je odvisna od vrste projekta, njegovega obsega, sodelujočih v projektu, znanja in izkušenj članov. Precej je rešitev odvisna od okolja, v katerem so projekti izvajani.

Za vzpostavitev projektne informacijskega sistema je treba definirati naslednje pojme:

- Katere so skupine udeležencev v projektu?
- Kaj so ustrezne in zadostne informacije za posamezno skupino udeležencev?
- Kateri procesi zagotavljajo te informacije?
- Kakšna naj bo informacijska tehnologija, da bo projektne informacijski sistem uporaben?

Ko obravnavamo informacijsko obvladovanje projektov, je treba zagotoviti dve vrsti informacij:

- Prve podpirajo izvajanje projekta. To so informacije o vsebini ali o objektu projekta. Navadno gre za tehnične informacije in so v vsaki vrsti projekta različne. To so lahko načrti, izračuni, preračuni, odločbe, recepture, informacijski modeli, rezultati analiz in podobno. Navadno jih shranjujemo kot dokumente v papirni ali elektronski obliki.
- Druge so informacije o organizaciji projekta. Te omogočajo pripravo, vodenje in končevanje. Ker so namenjene obvladovanju podpornih procesov in same po sebi ne dodajajo rednosti v projekt, jih je treba čim bolj skržiti. V to kategorijo sodijo katera od oblik projektne listine, zapisniki sestankov, periodična poročila, poročila o napredovanju projekta, sklepna poročila in podobno.

Po tehnični plati naj bi projektne informacijski sistem vseboval naslednje lastnosti:

- Enkratni vnos podatkov: potreben je samo enkratni vnos podatkov.
- Povezanost podatkov: različna orodja, ki so del informacijskega sistema, dostopajo do vseh podatkov. Podatkovna povezanost zahteva, da imajo podatki enak pomen, predstavitev in enote po posameznih orodjih. Na primer, če imata dve orodji del podatkov o trajanju nalog, morata obe orodji uporabljati isti koledar in biti usklajeni glede načina prikazovanja opravljenega dela v delovnih ali koledarskih dneh.
- Povezanost nadzora: možnost, da določeno orodje kliče operacije na drugih orodjih – npr. pošiljanje e-pošte, osveževanje podatkov.
- Zmožnost združevanja in analize: različne ravni v organizaciji potrebujejo informacije z različnimi ravnmi podrobnosti. Informacijski sistem mora biti sposoben izbirati in združevati podatke.
- Odprtost: pomeni zmožnost dodajanja funkcionalnosti, kot npr. modula tveganj ali podaljška za načrtovanje kritične poti, s pridobitvijo posebnih »add on« aplikacij ali makroprogramiranja ali z dodajanjem podatkovnih polj v bazo podatkov z namenom zagotavljanja specifičnih potreb projekta.
- Interaktivnost: malo managerjev se pri sprejemanju

odločitev zanaša samo na rezultat optimizacijskih algoritmov. Rezultat algoritma izravnava virov redko proizvede načrt, ki ga izkušen projektni manager dejansko sprejme. Izkušeni projektni managerji pri odločanju uporabljajo sklepanje na bazi prepoznavanja, zato morajo orodja podpirati to kognitivno strategijo z zagotavljanjem rezultatov, najbolj v obliki grafov. Ob tem pa uporabnika sprašujejo še za dodatna navodila za nove prikaze. Proces se ponavlja, dokler uporabnik ni zadovoljen z rezultati.

- Poročanje o izjemah: informacijski sistem mora povezati več virov podatkov in s tem zagotoviti celovit pregled nad tem, kaj se dogaja v projektih v odnosu do celotnega portfelja. Prek e-pošte mora omogočati poročanje o izjemah glede na postavljena pravila s strani uporabnikov.
- Varnost in pogledi: projektni in kadrovske managerji potrebujejo svojim potrebam prilagojene podatke. Informacijski sistem mora podpirati različne poglede, ki so skladni z vlogo posamezne uporabnika. Pravice do dostopa (kaj lahko kdo bere, dodaja, spreminja ali briše) morajo temeljiti na vlogah uporabnikov in morajo biti centralno upravljane.

Zagotavljal naj bi naslednje glavne funkcionalnosti:

- Obvladovanje časa: področje časovnih razporedov, roke za posamezne programe, projekte in naloge.
- Upravljanje z viri: alokacijo razpoložljivega osebja z uporabo zbirke profilov virov, omogočanje dodeljevanja nalog virom in izravnavo.
- Obvladovanje stroškov: spremljanje stroškov virov in drugih stroškov ter sodelovanje pri potrjevanju projektnih stroškov, skupaj s stroški, povezanimi z zaračunavanjem, povračili, opremo in drugim materialom.

Dodatne funkcionalnosti:

- Obvladovanje obsega: zajema načrtovanje preliminarnih potreb skupaj z določanjem projektnih izdelkov. Lahko obsega tudi predloge za spremljanje ali ocene v primerjavi z dejanskimi stroški.
- Obvladovanje oskrbe: podpira pridobivanje zunanjih virov (npr. pogodbenih izvajalcev) in s projekti povezanimi stvarmi (skupaj z informacijsko infrastrukturo).
- Obvladovanje komunikacij: zajema distribucijo informacij (npr. diskusije, e-pošto in pogovore) ter ustvarjanje projektne inteligence, ki sodelujočim omogoča sodelovanje, vzdrževanje, upravljanje in izmenjavo znanja. Orodja lahko obsegajo dokumentne sisteme in sisteme za upravljanje z znanjem kot tudi sisteme za upravljanje delovnih procesov in zbirko predlog.
- Obvladovanje tveganja: zavzema globalen pogled na večprojektno okolje.
- Obvladovanje kakovosti: zajema uporabo organizacijskih ali industrijskih standardov, metodologij, projektnih modelov, standardiziranih predlog, projektnega znanja in merjenja učinkovitosti definiranih procesov za zagotavljanje kakovosti, trajnosti projektov v izvajanju in njihovih izdelkov.
- Obvladovanje interakcij (portfelja) zagotavlja poslovno

inteligenco z namenom usklajevanja portfelja, načrtovanja in izvedbe projektov.

3. Vzorec in metodologija

Vsako podjetje je edinstven sistem – ko se odloča o načinu informacijske podpore projektom, mora dobro premisliti. Spodaj je prikazan postopek odločanja o ravni podpore in izbiri rešitve.

Metodo smo preizkusili v podjetju iz storitvenih dejavnosti, kjer se uporablja kot informacijsko podporo poslovanju Microsoft Dynamics NAV, celovito rešitev, ki je v slovenskem prostoru močno razširjena. Za podporo projektnemu vodenju pa je uporabljenih več različnih aplikacij.

Izdelana je bila analiza sedanjega stanja informacijskega sistema. Uspeh analize je zelo odvisen od načina in pristopa k zbiranju podatkov. Podatki o trenutnem stanju informacijskega sistema so bili pridobljeni s pomočjo dokumentov, podatkovnih baz in intervjujev.

Prikazan je tudi predlagani model obvladovanja procesa projektnega vodenja.

4. Analiza stanja

Negativni učinki pogosto uporabljenega modela obvladovanja procesa projektnega vodenja v podjetjih, kot je preizkušeno, so naslednji:

▪ Večkratno vnašanje istih podatkov

Večkratno vnašanje istih podatkov v različne sisteme veča verjetnost napak, podaljšuje čas opravljanja storitev in s tem veča stroške. Pri izdelavi projektnega načrta imamo 2-krat odvečen vnos istih podatkov, pri izdelavi končnega računa za projekt 1-krat odvečen vnos, s tem, da se tu izgublja čas še z iskanjem podatkov za fakturiranje. Verjetnost napak se veča z vsakim odvečnim podvojenim vnašanjem in jo v našem primeru ocenjujemo na 30 odstotkov.

▪ Finančno načrtovanje po projektih

Finančni načrt posameznega programa ni narejen po projektih, ampak po prihodkih od prodaje proizvodov in prodaje storitev (doma ali v tujini). Posamezen program pomeni stroškovno mesto. Spremljanja finančnega načrta po projektih v sedanjem sistemu ni.

▪ Primerjava načrta in dejanskega stanja v projektu

Če hočemo dobiti podatek o tem, kje smo v projektu, je treba pogledati v več različnih sistemov. Možnosti samodejnega generiranja poročila o opravljenem delu in primerjava z načrtom na projektu v določenem obdobju ni.

▪ Poraba gradiva v projektu

Podatek o porabi gradiva in stroškov ni vezan na projekt, temveč na program ali stroškovno mesto.

▪ Zaračunavanje projekta

Vodja projekta zbere in pripravi podatke, potrebne za

izdelavo fakture, zatem pa referent podatke pretipka v drugi IS. Možnost samodejnega generiranja poročila o opravljenem delu v projektu v določenem obdobju za potrebe priloge k fakturi stranki ne obstaja. Zgodi se, da zaradi razdrobljenih evidenc podjetje ne zaračuna storitve, ki je bila opravljena v okviru projekta.

▪ Finančne analize in poročila

Izvedba je v informacijskem sistemu spremljana na ravni stroškovnega mesta, ki ga ima program. Pri izdelavi finančnih analiz se izhaja iz kupca in stroškovnega mesta, v sistemu ni podatka, za kateri projekt gre. Ni pregleda nad stroški v projektu. Ni povezave projektov s stroški dohodkov in amortizacije. Ni povezave med načrtovanimi viri in finančnim načrtom. V sistemu ni informacije o tem, koliko projektov je bilo izgubljenih in koliko dobljenih. Projektov ni mogoče spremljati prek glavnih ali krovnih projektov. S tem je onemogočeno vodenje in analiziranje povezanih projektov. Poročila se izdelujejo ročno. Zaradi vsega navedenega lahko sklenemo, da se je treba odločiti za prenovo informacijskega sistema za upravljanje in vodenje projektov.

V nadaljevanju je predstavljen model, ki razrešuje ključne težave načrtovanja, spremljanja in nadziranja projektov, ki se pojavljajo ob uporabi razdrobljene računalniške podpore.

5. Predlagani model obvladovanja projektnega vodenja »TOPSOLUTIONS PM«

Ena glavnih zahtev, ki jih mora zagotoviti nova rešitev, je razbremeniti uporabnike odvečnih ročnih vnosov podatkov. Podatki naj bi bili v sistem vneseni le enkrat, in sicer na kraju (poslovnega) dogodka, vnesene informacije pa morajo biti na voljo kadar koli vsakomur, ki te podatke potrebuje pri svojem delu. Z zagotavljanjem pravočasnih in ustrezno obdelanih informacij mora sistem uporabniku omogočiti dovolj podatkov za ustrezno odločanje.

Predlagani model obvladovanja projektnega vodenja je sistem za upravljanje projektov TopSolutions PM, ki temelji na poslovnem informacijskem sistemu Microsoft Dynamics NAV.

Microsoft Dynamics NAV je celovita povezana poslovna rešitev, ki v osnovi ponuja informacijsko podporo finančno-računovodskim, prodajnim, proizvodnim, skladiščnim, servisnim, nadzornim in analitskim procesom tako znotraj podjetja kot tudi širše, v okviru dobaviteljskih verig. V njej se zbirajo vsi ključni podatki za poslovanje in podporo odločanju. Podatki so vneseni na kraju dogodka in so v realnem času dostopni vsem uporabnikom informacij skladno z njihovimi potrebami in željami.

Čeprav že standardna rešitev ponuja nekatere funkcionalnosti za informacijsko podporo vodenja projektov, so potrebe zahtevnejših uporabnikov privedle do razvoja celovitejše rešitve za projektno vodenje. V ta namen je dansko podjetje TopSolutions A/S Microsoft Dynamics NAV dopolnilo in nadgradilo z dodatnim (t. i.

add-on) modulom TopSolutions Project Management, ki standardno rešitev pomembno dopolnjuje in nadgrajuje v smislu celovite podpore za učinkovitejšo vodenje projektov. Skupaj z dodatnim spletnim vmesnikom NaviWEP (WEP v tem primeru pomeni Web Enabled Project management), splošno uveljavljeno rešitvijo MS Project in celotnim MS Office-om tako uporabnik dobi celovito in uporabniško prijazno rešitev za projekte poljubne kompleksnosti.

Microsoft Dynamics NAV z »add on« rešitvijo TopSolutions PM je integriran poslovno-informacijski sistem za vodenje podjetij in projektov v večprojektnih okoljih.

Predlagani model obvladovanja vodenja in spremljanja projektov je zastavljen v smislu celotnega obvladovanja procesa, in sicer od stopnje projektne pobude do stopnje končevanja projekta ter ravno vse obvladovanje procesa pomeni ključ do učinkovitega vodenja in spremljanja projektov.

Predlagani model obvladovanja procesa projektnega vodenja ima naslednje pozitivne učinke:

- Načrt projekta je sestavljen iz porabe gradiva, virov in drugih stroškov. Pridobili bi primerjavo predvidenih in dejanskih stroškov izvedbe. Razdelitev načrta projekta na stopnje, dejavnosti in naloge nam omogoča analizo posameznih stopenj, dejavnosti in nalog, s pomočjo katere bi pridobili pomembne informacije o dolgoročni donosnosti delov projektov, ki jih podjetje izvaja.
- Razporejanje virov. Vodja projekta opredeli vire in predvidi količino. Vodja projekta dobi informacijo o razpoložljivosti virov iz sistema. Sistem nam v vsakem trenutku lahko prikaže razpoložljivost virov po poljubni časovni enoti (dan, teden, mesec, kvartal, leto, knjigovodsko obdobje) za poljubno obdobje vnaprej, pri čemer upošteva tudi verjetnost, da se bo projekt dejansko zgodil (če še ni naročen). Tako lahko v obdobju načrtovanja ali izstavljene ponudbe sproti posodabljammo verjetnost izvedbe projekta do trenutka, ko je projekt potrjen ali naročen, ko verjetnost postane stoodstotna.
- Statusi projekta. V TopSolutions PM vnašamo projekte, ki so že naročeni s strani kupca, ali pa tudi tiste, za katere se še pogajamo. Če projekt še ni naročen (izvajanje projekta še ni potrjeno), zapišemo, kolikšna je po našem mnenju verjetnost, da bo naročen. S tem si povečamo dodatne možnosti za izdelavo analiz.
- Finančno ovrednotenje virov. Vsakemu viru lahko priredimo svoj delovni čas (normativni čas), strošek in prodajno ceno, ki pa imata lahko oba tudi drugačno vrednost za neki konkretni projekt. Program nam ob načrtovanju porabe časa virov, artiklov in stroškov poleg količin samodejno in sproti računa predvidene skupne stroške ter priporočeno prodajno ceno. Tako iz sistema sproti dobimo vse potrebne podatke za ugotovitev skupnih stroškov in ponudbene cene za uspešno pogajanje z naročnikom.
- Viri imajo lahko tudi prilagodljiv delovnik, kar pomeni, da program zagotavlja možnost

- izenačevanja presežkov in primanjkljaja ur v nekem časovnem obdobju, pri čemer pa je v nekem daljšem obračunskem obdobju (značilno vsak mesec) vendarle treba zagotoviti normirano količino opravljenega dela. Poleg prilagodljivega delovnega časa TopSolutions PM zagotavlja še upoštevanje načrtovane odsotnosti (dopusti, bolniške, službene poti).
- Zaračunavanja projekta. V sistemu TopSolutions PM določimo obroke plačila v primeru projekta po situacijah oziroma po vnaprej dogovorjeni ceni ter določimo vsebine ponudbe ali računa. V praksi ima skoraj vsak naročnik in izvajalec svoje želje glede tega, kaj naj piše na računih. Nekateri bi radi vse podrobnosti, drugi bi radi videli le celotni znesek v eni sami vrstici. Sistem TopSolutions PM ponuja parametrizacijo oblike računa (in tudi ponudbe). Tako lahko za vsak projekt posebej določimo svojo predlogo oblike računa, kjer lahko npr. porabo virov, artiklov ali dodatnih stroškov iste vrste prikažemo zbirno ali analitično po posameznih postavkah. Predloge lahko seveda tudi shranjujemo in jih uporabljamo pri drugih projektih. S pomočjo te funkcionalnosti si v celoti zagotovimo samodejno fakturiranje v projektih skladno z dogovori ali s pogodbo z naročniki, pri čemer pa ne glede na obliko računa zagotavljamo popolno analitiko, potrebno za interne potrebe. Sistem nam tudi omogoča, da za vsako dejavnost posebej določimo, ali se bo zapisana poraba virov stranki zaračunala ali ne, kar nam zagotavlja ločeno evidentiranje za interne analize od tistega za stranko.
 - Če smo stopnje opravili uspešno in če smo projektu določili pravilno obliko računa, je fakturiranje ali izstavitve računa povsem samodejno opravilo. S pomočjo posebne obdelave lahko za izbrani projekt ali kar za vse izstavimo račune vsem naročnikom naenkrat. Ne more se nam zgoditi, da česa ne bi fakturirali. Začetne fakture lahko zajemamo in knjižimo neposredno na projekte in jih fakturiramo naprej naročniku projekta. Zaradi celovitosti se ob izdaji računov vzpostavijo tudi vse druge računovodsko-financične evidence, kot so obračun DDV-ja, prihodkov, terjatev do kupcev.
 - Sprotni pregled nad napredovanjem projektov. TopSolutions PM vodjem projektov in drugim vodstvenim delavcem omogoča sprotni pregled nad napredovanjem projektov, stroški in drugimi ekonomskimi kategorijami. Sprotna informiranost je osnovni pogoj, da lahko projektna skupina uspešno izvaja projekt kljub vsem nepredvidenim dogodkom.
 - Vnašanje podatkov v sistem prek interneta. Popisovanje porabe poteka s pomočjo ustreznih uporabniških vmesnikov, ki izvajalcu del omogočijo preprost pregled nad dejavnostmi, ki jih morajo izvesti, ter vnos opravljenih del v prednastavljenih časovnih enotah. Sistem TopSolutions PM pa predvsem za ta namen ponuja tudi spletni vmesnik NaviWEP. Izvajalci lahko vnašajo podatke v sistem prek svetovnega spleta. S tem je zagotovljena najvišja mogoča stopnja sprotnosti podatkov.
 - Odobritev porabe. Sistem TopSolutions PM omogoča tudi postopek odobravanja. Poraba časa in stroškov, ki jo izvajalci vnesejo v sistem, se začasno shrani, vodja projekta ali odgovorna oseba pa evidentirane vrednosti pregleda ter jih odobri ali zavrne. Odobravanje lahko izvajamo bodisi v rešitvi TopSolutions PM ali v spletni aplikaciji NaviWEP. S tem se v projektu posodobijo tudi vse količinske in ekonomske kategorije.
 - Zapisovanje porabe in stroškov v glavno knjigo. Poleg spremljanja porabe v projektu se v skladu z računovodsko prakso v podjetju poraba dela lahko popiše tudi med stroške v glavno knjigo. Tako lahko zagotovimo tudi sprotnost računovodskih izkazov med samim projektom.
 - Dobavljanje v projektu. Na vsakem začetnem računu označimo, na kateri projekt se nanaša in na kateri dejavnosti želimo videti podatek. Potem pa lahko tudi zapišemo, ali gre za zaračunljive postavke ali ne (npr. prejeli smo račun za delo podizvajalca, ali ga bomo zaračunali naprej ali ne).
 - Izdelava poročil in analiz. Vsi podatki, ki se v sistemu TopSolutions PM nanašajo na neki projekt, so dosegljivi s same kartice projekta. Sistem TopSolutions PM zagotavlja tudi vodenje in analiziranje povezanih projektov; za ta namen omogoča vodenje t.i. glavnih projektov. TopSolutions PM vsebuje nabor standardnih poročil, s katerimi lahko strukturiramo in povzemamo projektne podatke, spremljamo izvajanje projektov, se hitro odzovemo in se tako izognemo slabo vodenim projektom, imamo pregled nad obremenjenostjo virov in nadziramo donosnost projektov.

6. Sklep

Obvladovana priprava, izvajanje in končevanje projektov so primarni cilj vsakega podjetja. S takšnim načinom izvajanja projektov je poslovnim partnerjem dano največje mogoče zagotovilo za pravočasno končanje projektov in doseganje meril uspešnosti.

Posnetek in analiza primera sta pokazala vrsto pomanjkljivosti sedanjega informacijskega sistema za vodenje in upravljanje projektov, ki se kažejo tako na stopnji načrtovanja kot tudi pri nadziranju izvajanja projektov.

Uporaba nepovezanih aplikacij sproža vrsto negospodarnih postopkov in težav: večkratni zajem istih podatkov in vodenje istih podatkov na različnih mestih, netočnost podatkov, pravilnost podatkov. Posamezne aplikacije sicer uspešno delujejo na lokalni uporabniški ravni, niso pa povezane v aplikativni sistem kot celoto.

Za učinkovito projektno vodenje potrebuje organizacija ustrezen informacijski sistem (IS), ki mora v prvi vrsti kakovostno podpirati učinkovito načrtovanje projektov v večprojektnem okolju ter samo spremljanje izvedbe: roki, trajanje, delo (človek ure), stroški, prihodki, obremenjenost članov projektnih skupin in obremenjenost drugih virov. Učinkovitost administracije projektnega managementa

se zelo poveča, če IS podpira evidentiranje in spremljanje tudi drugih podatkov projekta, pri čemer so predvsem pomembna tveganja in problematika v posameznih projektih. Tako dobimo potrebne podatke, ki jih nato prikazuje v samodejno generiranih poročilih (npr. status projekta) in se tako izognemo večkratnemu pretipkavanju istih podatkov v različne vrste dokumentov. Z vnesenimi podatki lahko nato izvajamo dodatne analize in poročila ter pripravimo tudi bazo ravnanja z znanjem.

Glede na analizo lahko za obravnavano podjetje sklenemo, da mora biti informacijski sistem za vodenje in upravljanje projektov povezan s sedanjim ERP IS organizacije in s sedanjim kadrovskim IS. Najbolje se je odločiti za sistem, ki je dodatni modul projektnega managementa sedanjega ERP IS organizacije. Vendar pa pričakovani koristi informacijske podpore za projekte ni mogoče uresničiti, če hkrati ne postavimo ustrezne organizacije in vpeljemo organizacijskih predpisov ter ob tem tudi ne zagotovimo njihovega spoštovanja. Zato je uvajanje informacijske podpore le del uvajanja projektnega vodenja in načina dela v neko okolje.

7. Viri in literatura

A Guide to Project Management Body of Knowledge (PMBOOK Guide) (2004). Third Edition, PM Institute, Four Campus Boulevard, Newtown Square.

Hauc, A. (2002): *Projektni management*. GV, Ljubljana.

Kern, T., Urh, B., Roblek, M. (2004): Projektne informacijske sistemi. V: *Proceedings of the 23rd International Scientific Conference on Organizational Science Development, Slovenia*, Portorož, March, 24th-26th 2004.

Kern, T. (1999): Nove smeri projektnega načina dela s poudarkom na pripravi projektov prenove poslovnih sistemov s procesnega vidika. Kovač, J. (ur.). *Sodobne oblike in pristopi pri organiziranju podjetij in drugih organizacij*. Kranj: Moderna organizacija.

Kern, T., Urh, B. (2002): Novi pristopi pri managementu poslovnih procesov. V: Vukovič, G. (ur.). *Management in Evropska unija: zbornik konference z mednarodno udeležbo*. 21. znanstvena konferenca o razvoju organizacijskih ved, Portorož, 27.- 29. marec 2002.

Kovačič, A., Peček, B. (2004): *Prenovain informatizacija delovnih procesov*, GV, Ljubljana.

Kovačič, A., Bosilj Vukšič, V. (2005): *Management poslovnih procesov*, GV, Ljubljana.

Leskovšek, D. (2004): Microsoft Business Solutions-Navision v projektne organizacijah. *infoSRC.SI* št. 39, Ljubljana.

PMI Chapter Slovenia, Ljubljana. www.pmi-slo.org. 20. 9. 2006.

Project Management Institute. www.pmi.org. 20. 9. 2006.

Schwalbe, K. (2004): *Information Technology Project Management*, Thomson Course Technology, Boston.

Skok, M. (2006): *Informacijski sistem za upravljanje in vodenje projektov v podjetju s področja IT*, magistrsko delo, Kranj.

mag. Mojca Skok je leta 2002 diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru, smer organizacija dela. Na isti fakulteti je v letu 2006 zaključila magistrski študij s področja managementa kakovosti storitev. Od leta 1993 je zaposlena v podjetju SRC.SI, kjer je najprej delala v izobraževanju: vodila računalniške tečaje ter aktivno sodelovala na projektu Vzpostavitev sistema vodenja kakovosti ISO 9001:2000 za področje izobraževanja, zadnji dve leti pa dela kot uvajalka informacijskih rešitev specializirana za področje projektnega vodenja.

dr. Tomaž Kern je doktor znanosti s področja organizacijskih ved, magister informatike in inženir strojništva. Je izredni profesor na Fakulteti za organizacijske vede in pokriva področje poslovnih procesov in projektnega managementa. Je prodekan za raziskovalno dejavnost in predstojnik Inštituta za organizacijo in management ter Raziskovalnega centra. Vodi skupino raziskovalcev na področju poslovnih procesov in projektnega managementa. Kot vodja ali sodelavec je sodeloval več deset projektih. Njegov bibliografski opus zajema preko 200 prispevkov in člankov.

Projektno financiranje komunalne infrastrukture na temelju javno-zasebnega partnerstva

Dejan Romih¹, dr. Žan Oplotnik², Sandi Kolar³

¹ Ekonomski inštitut Pravne fakultete, Prešernova 21, 1000 Ljubljana

² Ekonomski inštitut Pravne fakultete, Prešernova 21, 1000 Ljubljana

³ Marija Dobje 13a, 3222 Dramlje

e-pošta: dejan.romih@uni-mb.si; zan.oplotnik@uni-mb.si; sandi.kolar@gmail.com

Povzetek

V prispevku predstavljeni model financiranja razvoja infrastrukture za odvajanje in čiščenje odpadnih voda temelji na teoretičnih izhodiščih financiranja komunalnih infrastrukturnih projektov. Z upoštevanjem navedenih izhodišč, omejitev glede uporabe proračunskih sredstev in zmožnosti zadolževanja lokalne skupnosti ter predinvesticijske zasnove smo model financiranja investicij zasnovali kot obliko projektnega financiranja »Build, Operate, Transfer« (BOT), ki pomeni eno od različnih javno-zasebnega partnerstva in se v tujini vse pogosteje uporablja pri financiranju investicij v infrastrukturo javnih služb. Za omenjeno obliko projektnega financiranja je značilno, da država gostiteljica ali lokalna skupnost zasebnemu projektному podjetju ali konzorciju podeli koncesijo za gradnjo in upravljanje javne infrastrukture ali drugih zmogljivosti za opravljanje javnih storitev, koncesionar pa se poleg tega s koncesijsko pogodbo zaveže, da bo po koncu koncesijskega obdobja brez dodatnih transakcijskih stroškov vse lastninske pravice iz projekta vrnil na koncendenta.

Ključne besede: javno-zasebno partnerstvo, projektno financiranje, komunalna infrastruktura, javne dobrine, lokalna skupnost

1. Uvod

Razvoj komunalne infrastrukture je bil desetletja tesno povezan s tradicionalno obliko zagotavljanja javnih dobrin in storitev v okviru gospodarskih in negospodarskih javnih služb, ki so se zaradi zagotavljanja javnega interesa in značilnosti proizvodnje izvajale v javnem sektorju. Javno-zasebno partnerstvo, ki zajema različne oblike sodelovanja med državo ali lokalnimi skupnostmi in pravnimi ali fizičnimi osebami zasebnega sektorja, se je razvilo šele s pojavom neoliberalizma, katerega predstavniki so se zavzemali za vzpostavitev takšnega gospodarskega in družbeno-političnega okolja, ki bi zasebnim podjetjem dovoljevalo pridružitve v izvajanje gospodarskih in negospodarskih javnih služb.

V strokovni literaturi lahko zasledimo različne oblike javno-zasebnega partnerstva, ki jih lahko glede na stopnjo pridruženosti zasebnega sektorja v izvajanje javnih služb in zagotavljanje javne infrastrukture razdelimo v dve skupini, in sicer: (i) različne oblike soupravljanja zasebnega sektorja, pri katerih ostanejo lastninske pravice nad objektom nizke ali visoke gradnje v rokah javnega sektorja, pozasebi pa se le izvajanje dejavnosti, in (ii) oblike popolnoma zasebnega upravljanja dejavnosti, pri katerih preidejo lastninske pravice nad objektom začasno ali trajno na zasebni sektor. Kot navajata Haarmayer in Mody (1997), lahko v prvo skupino uvrstimo pogodbe o izvajanju storitev, pogodbe o vodenju in upravljanju, pogodbe o zakupu in klasične koncesijske pogodbe, v drugo skupino pa sodijo delno in popolno pozasebljenje ter različne oblike projektnega financiranja (med njimi tudi oblika BOT).

2. Oblika BOT projektnega financiranja

Oblika BOT projektnega financiranja je najpogosteje uporabljena pri financiranju kapitalno intenzivnih čezmejnih projektov, zato je zanjo značilno, da podeli lokalna skupnost (koncendent) zasebnemu projektному podjetju ali konzorciju (koncesionar) koncesijo za gradnjo in upravljanje komunalne infrastrukture ali drugih zmogljivosti za zagotavljanje javnih dobrin, koncesionar pa se poleg tega s koncesijsko pogodbo zaveže, da bo priskrbel manjkajoče vire financiranja in po koncu koncesijskega obdobja brez dodatnih transakcijskih stroškov prenesel vse lastninske pravice s projekta nazaj na koncendenta. Kot navajata Katz in Smith (2003), lahko tako lokalna skupnost prenese del odgovornosti za financiranje, gradnjo in upravljanje infrastrukture z javnega na zasebni sektor, zasebnim investitorjem pa je omogočeno, da s povečevanjem učinkovitosti poslovanja čim bolj povečajo stopnjo donosa na vloženi kapital, ki je navzgor neomejena in je zato najpomembnejši motiv za udeležbo zasebnih investitorjev pri razvoju komunalne infrastrukture.

Ker je cilj udeležencev projektnega financiranja povečanje vloge lastnega zadovoljstva, morajo vzpostaviti takšno pogodbeno ravnovesje, ki bo predstavljalo *Pareto optimum* pogodbenih razmerij. Za doseg tega pa je treba z razvojnimi sporazumom pravno urediti razmerja glede: (i) dolžnosti in pravic udeležencev projektnega financiranja, (ii) priskrbe virov za financiranje gradnje in upravljanje komunalne infrastrukture, (iii) porazdelitve finančnih, tehnično-tehnoloških, operativnih in drugih tveganj, (ii) uporabe zagotovil za zmanjševanje izpostavljenosti

udeležencev projektne financiranja tveganju neizpolnitve nasprotne strani, (iv) merjenja učinkovitosti poslovanja koncesionarja in kakovosti upravljanja komunalne infrastrukture na operativni stopnji, (v) načina reimbursiranja ali oglobitve zaostankov v izvedbi projekta, (vi) pomoči koncesionarju, če podizvajalci nočejo ali ne morejo izpolniti svojih obveznosti, (vii) možnosti za dopolnitev ali spremembo pogodbenih določil, (viii) okoliščin in načina razširitve ali odvzema koncesijske pravice in (ix) načina rešitve morebitnih sporov med udeleženci koncesijskega razmerja.

Kot navajajo Lu et al. (2000), pomeni BOT-oblika projektne financiranja začasno pozasebljenje komunalne infrastrukture, zato mora lokalna skupnost pred pristopom k projektne financiranju izvesti štiri analize, in sicer (Coven, 1999): (i) analizo stanja komunalne infrastrukture in ravni preskrbe prebivalstva z javnimi storitvami in dobrinami, (ii) analizo sedanjih mehanizmov regulacije, (iii) analizo odnosa interesnih skupin do vstopa zasebnega sektorja v izvajanje javne službe ter (iv) analizo finančnih in drugih možnosti uvedbe javno-zasebnega partnerstva. V nasprotnem primeru bi lahko nesoglasje interesnih skupin k začasemu pozasebljenju komunalne infrastrukture ogrozilo finančno zaprtje ali izvedbo investicijskega projekta.

Kot navajajo Mrak et al. (2005), je BOT-oblika projektne financiranja nastala na temelju razvoja omejenega pristopa k financiranju in sodobne oblike koncesij. V prvem primeru gre za obliko projektne financiranja, pri kateri posojilodajalci nimajo neposredne regresne pravice do premoženja pokroviteljev ali koncedenta, zato se za sofinanciranje investicijskega projekta odločijo le, kadar je v projektu mogoče ustvariti dovolj denarnih tokov za servisiranje dolga, obstaja jamstvena shema in je velikost lastniškega kapitala sorazmerna izpostavljenosti projektne podjetja poslovnim tveganjem (pogoj kapitalske ustreznosti). V drugem primeru pa gre za razvoj oblike koncesij, ki se od klasičnih razlikujejo po tem, da ob pravilno strukturiranem projektne financiranju omogočajo večjo vlogo javnega sektorja pri sprejemanju investicijskih odločitev.

Ker je za projektne financiranje značilno servisiranje obveznosti do virov sredstev iz denarnega toka in sredstev investicijskega projekta, se uporablja predvsem v tistih dejavnostih, katerih cene proizvodov ali storitev uravnava lokalna skupnost in je zato mogoče prihodnje denarne tokove napovedati s sorazmerno gotovostjo. Kadar pa to ni mogoče, bo morala za stabilnost prihodkov od prodaje zagotavljati lokalna skupnost. Temu pa mnogi nasprotujejo, saj menijo, da se s pomočjo različnih oblik jamstev, transferjev in subvencij razvija panoga iskalcev rent in financira X-neučinkovitost koncesionarja. Zato vključitev zasebnega sektorja v javne oskrbne dejavnosti še ne zagotavlja večje učinkovitosti v oskrbi prebivalstva z javnimi dobrinami (Stiglitz, 1988).

3. Prednosti in slabosti BOT-oblike projektne financiranja

Kot navajata Menheere in Pollalis (1996), pomeni projektne

financiranje za lokalno skupnost najhitrejši, za končne uporabnike pa najdražji način dostopa do komunalne infrastrukture. To je posledica tega, da želi koncesionar v nasprotju z javnim sektorjem povečati stopnjo donosa na lastniški kapital in ne vloge družbenega zadovoljstva, čeprav naj bi bilo pri zagotavljanju javnih dobrin pridobivanje dobička podrejeno zadovoljevanju javnih potreb. Zato se zastavlja vprašanje, ali bo koncesionar vodil politiko družbeno odgovornega ravnanja in kot cilj upošteval povečevanje ekonomske stopnje donosa ali pa bo morala v določanje cen kot uravnalka poseči lokalna skupnost. To dilemo pa Kay et al. (1991) zavračajo, saj menijo, da omogoča javno-zasebno partnerstvo usklajevanje pričakovanj tako javnega kot zasebnega sektorja, zato mora biti naloga lokalne skupnosti le, da zagotovi učinkovito porabo zasebnih sredstev za povečevanje družbene blaginje.

Med prednostmi BOT-oblike projektne financiranja lahko navedemo tudi prenos odgovornosti za financiranje, gradnjo in upravljanje komunalne infrastrukture z javnega na zasebni sektor, s čimer lahko preprečimo negativni vpliv klasične oblike financiranja kapitalno intenzivnih investicijskih projektov na saldo občinskega proračuna. A je slednje prej izjema kot pravilo, saj se lokalna skupnost zelo pogosto pojavlja v vlogi pokrovitelja projekta ali poroka. Ker pa je tudi v tem primeru dostop do premoženja lokalne skupnosti pogojen, pomeni najpomembnejše jamstvo za poplačilo vseh obveznosti do virov sredstev pravica koncesionarja do prihodkov iz trženja komunalne infrastrukture, ki bi naj po oceni investorjev zadostovali za servisiranje najetega dolga in izplačilo zahtevanega donosa na vloženi kapital. Kot navajata Katz in Smith (2003), lahko lokalna skupnost tako uresniči tudi tiste investicijske projekte, ki zaradi javnofinančnih in drugih omejitev ne bi bili izvedeni. Če pa bi morala njihovo izvedbo zagotoviti lokalna skupnost, bi lahko to ogrozilo dolgoročno vzdržnost javnih financ in izvedbo drugih investicijskih projektov.

Ker je mogoče s projektne financiranjem infrastrukturne projekte izvesti tudi tedaj, kadar lokalna skupnost ne razpolaga s potrebnimi finančnimi sredstvi, lahko projektne podjetje posamezne investicijske projekte izvede takrat, kadar so razmere za zadolževanje na trgu kapitala najbolj ugodne. Za projektne financiranje je namreč značilen velik delež dolžniškega kapitala v kapitalski strukturi projektne podjetja, zato je višina obrestne mere zelo pomemben dejavnik za določanje optimalne kapitalske strukture. Kot navajajo Brigham in Gapenski (1996), temelji uporaba finančnega vzvoda na načelu, po katerem lahko tuji kapital uporabljamo le takrat, kadar s čistimi denarnimi donosi pokrijemo vsaj stroške obresti. Zato je mogoče ob nižji obrestni meri in nespremenjeni donosnosti na ves kapital angažirati večji obseg dolžniškega kapitala in tako skrajšati aktivizacijsko dobo investicij ali povprečni čas, ki je potreben, da se povprečno ustvarjena enota investicij udejanji.

Kot navajajo Menheere in Pollalis (1996), lahko med prednostmi BOT-oblike projektne financiranja omenimo tudi alokacijo finančnih, tehnično-tehnoloških, operativnih in drugih tveganj. Dejstvo je, da imata tako identifikacija kakor alokacija tveganj ključni pomen za uspešnost izvedbe investicijskega projekta. Zato

lahko Pareto optimum pogodbenih razmerij udeleženci projektnega financiranja dosežejo le takrat, kadar so tveganja med posameznimi udeleženci porazdeljena tako, da vsak od njih prevzame le tista, ki jih je sposoben najbolje obvladovati. Obvladovanje tveganj je pri projektne financiranju zelo pomembno, saj pomenijo prihodnji denarni tokovi poleg sredstev projekta najpomembnejše jamstvo za poplačilo vseh obveznosti do virov sredstev. Zato obstaja nevarnost, da bi koncesionar ob neučinkovitosti v obvladovanju tveganj donosnost na vloženi kapital povečeval na račun kakovosti in ob koncu koncesijskega obdobja javnemu sektorju predal infrastrukturo z nizko rezidualno vrednostjo.

Ker je eden od ciljev pokroviteljev projekta povečevanje stopnje donosa na lastniški kapital, se bodo morebitni zasebni investitorji v primeru projektnega financiranja odločali le za izvedbo tistih infrastrukturnih projektov, ki so tržno najbolj zanimivi, medtem ko bo morala projekte z nižjo pričakovano stopnjo donosnosti izvesti lokalna skupnost. Kot navajata Merna in Njiru (2002), je to predvsem posledica racionalnega obnašanja ekonomskih subjektov in tržno vodene težnje morebitnih investitorjev k doseganju večje stopnje donosnosti. Vendar pa to z vidika učinkovitosti porabe javnih sredstev ni slabo, saj bi ob klasičnem financiranju tržno zanimivih infrastrukturnih projektov nastala priložnostna izguba blaginje v vrednosti nedobavljenih javnih dobrin. Zato pomeni eno od prednosti BOT-oblike projektnega financiranja tudi alokacija odgovornosti za zagotovitev javnih dobrin.

Kot navajata Vinter in Price (2005), je pri projektne financiranju osrednje pravno dejanje podelitev koncesije za gradnjo in upravljanje komunalne infrastrukture subjektu zasebnega prava (koncesionar), ki je najpogosteje izbran na javnem razpisu. Pri tem pa obstaja nevarnost, da se bo ta pri poznejših pogajanjih, ki potekajo v odsotnosti konkurence za vstop na trg, izkazal kot neprimeren in bo morala lokalna skupnost postopek podelitve koncesije ponoviti. To pa bi povzročilo podražitev in zamik gradnje komunalne infrastrukture, zato je ustrezna pravna ureditev tega področja zelo pomembna. Poudarimo pa lahko še eno slabost koncesijskih modelov, in sicer problem slabih dogovorov, ki se kaže takrat, kadar koncesionar ni sposoben ali voljan izpolniti vseh pogodbenih obveznosti. Zato lahko med slabostmi BOT-oblike projektnega financiranja omenimo tudi velike agencijske stroške, ki pomenijo seštevek stroškov nadziranja, vezanja lastnih sredstev in principalove rezidualne izgube.

4. BOT-oblika projektnega financiranja in projektne management

Projektne management je dinamičen proces nadzirane in strukturirane uporabe ustreznih virov organizacije za doseg spremembe. Sprememba je opredeljena z jasnimi cilji, ki pomenijo strateške potrebe (Young, 2001). Gre za koncept vodenja in upravljanja, za katerega je značilno, da se za čas trajanja projekta odredi osrednja odgovornost za izvedbo projekta, ki se formalizira in pripravi v obliki projektne organizacije. Kot navaja Meredith (2000) za razliko od splošnega managementa, zahteva vsa izvedba

projekta sodelovanje in povezovanje strokovnjakov iz različnih funkcijskih enot. Ob dejstvu, da gre pri projektu za enkratni proces, zahteva vsak projekt prilagojeno, začasno fleksibilno pripravo financiranja in organiziranja, ki jo po končanem projektu opustimo ter jo glede na potrebe novega projekta ponovno vzpostavimo v enaki, podobni ali povsem drugačni obliki.

Projektne management je tako mogoče označiti kot organizacijsko funkcijo in proces, ki zagotavlja, da različne projektne dejavnosti in njihovi izvajalci ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja projektne ciljev, ki nalogo (in s tem tudi pravico) za izvedbo projekta te naloge prejema od naročnika projekta in ki nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu samega projekta. Proučevani investicijski projekt zajema naslednjih sedem stopenj projektnega cikla (Mrak et al., 2006): (i) identifikacija projekta, (ii) izbira pokroviteljev projekta, (iii) ustanovitev projektne projekta, (iv) oblikovanje pogodbene in finančne strukture projekta, (v) gradnja objekta, (vi) poslovanje objekta v obdobju koncesije in (vii) prenos lastništva objekta na državo ali lokalno skupnost.

Celovita in kakovostna identifikacija projekta je ključnega pomena za vse nadaljnje stopnje projektne cikla BOT-projekta. Stopnja zajema predvsem izdelavo inventarja infrastrukturnih objektov in določitev investicijskih prednostnih nalog oziroma opredelitev načina financiranja gradnje posameznih infrastrukturnih projektov. Izkušnje kažejo, da imata profesionalen in nazoren proces javnega razpisa in izbira ponudnika ključni pomen za uspeh celotnega projekta. Slabo pripravljen razpis državi ali lokalni skupnosti onemogoči doseganje najboljših rezultatov, po drugi strani pa precej zaplete tudi nadaljnje stopnje priprave in izvedbe projekta. Tretjo stopnjo pomeni ustanovitev projektne podjetja, ki je običajno mešano in imajo njegov večinski delež zasebna podjetja, zastopana v konzorciju. Stopnja oblikovanja pogodbene in finančne strukture projekta pomeni niz medsebojno povezanih in usklajenih pogodb med projektne podjetjem ter številnimi drugimi subjekti, ki so kakor koli zajeti v izvajanje projekta. S temi pogodbami pogodbene stranke dolgoročno opredeljujejo vse medsebojne odnose. Z uspešno sklepno stopnjo definiranja pogodbene strukture projekta se začne stopnja gradnje. Ta se ponavadi konča po nekaj letih, ko projekt prestane vse preizkuse glede izpolnjevanja kakovosti. Poslovanje objekta v obdobju koncesije navadno traja med 15 in 30 leti ter je odvisno predvsem od cene, ki naj bi jo potrošniki plačevali za storitve za doseganje potrebnega denarnega toka. Po izteku koncesijskega obdobja se lastništvo prenese na državo ali lokalno skupnost, ki je od takrat odgovorna za njeno poslovanje. Uspešnost projekta je tako v osnovi odvisna od projektne managementa, to je celotnega spleta usklajevanja razdeljenih dejavnosti tako, da bo učinkovitost največja; če imajo npr. prednostni pomen stroški in trajanje projekta, je naloga projektne managementa, da se projekt konča v načrtovanem času s takšno kombinacijo izvajalcev in virov, da bo dosežena vnaprej zastavljena kakovost, hkrati pa bodo stroški najnižji (Young, 2001).

5. Prikaz projektnega financiranja komunalne infrastrukture na resničnem primeru

Razvoj komunalne infrastrukture je zelo pomemben za izvajanje gospodarskih javnih služb, s katerimi se na lokalni ravni zagotavljajo javne dobrine in storitve. Kot navaja Bučar (1969), je za stvari, ki imajo značaj javne dobrine, značilno zlasti to, da so namenjene zadovoljevanju splošnih potreb in da imajo imetniki monopolni položaj nasproti uporabnikom. Zagotavljanje javnega interesa ter značilnosti proizvodne javnih dobrin in storitev so po Brezovniku (2006) najpomembnejši vzrok, da se dejavnosti gospodarskih in negospodarskih javnih služb še vedno izvajajo v javnem sektorju, ki poleg zagotavljanja javnih dobrin in storitev skrbi tudi za gradnjo in upravljanje komunalne infrastrukture. Z uveljavitvijo različnih oblik javno-zasebnega partnerstva se sicer v zadnjih letih javni sektor vse bolj umika s področja gradnje in upravljanja komunalne infrastrukture, kljub temu pa je zaradi neustreznega institucionalnega okvira njegova vloga pri zagotavljanju komunalnih dobrin in storitev še vedno precej velika.

Z upoštevanjem predinvesticijske zasnove razvoja infrastrukture za odvajanje in čiščenje odpadnih voda (v nadaljevanju: kanalizacijskega omrežja) v višini 15 milijonov evrov smo stroške investicijskega programa, katerega izvedba je bila načrtovana za obdobje med letoma 2006 in 2011, razdelili v tri skupine stroškov, in sicer: (i) investicije, (ii) investicijskega vzdrževanja in (iii) poslovanja posebnega investicijskega podjetja, ki bi bilo ustanovljeno z namenom gradnje in upravljanja javnega kanalizacijskega omrežja ter izvajanja gospodarske javne službe (t.j. izvajanja storitev odvajanja in čiščenja odpadnih in padavinskih voda na območju lokalne skupnosti). Ker je bil namen naše študije razviti model financiranja gradnje in upravljanja kanalizacijskega omrežja v razmerah omejenih proračunskih sredstev in zmožnosti zadolževanja lokalne skupnosti, smo model financiranja zasnovali kot BOT-obliko projektnega financiranja.

Če izhajamo iz porazdelitve finančnega bremena posameznih skupin stroškov (glej tabelo 1), bi bilo z vidika izvedbe načrtovanega investicijskega programa najzahtevnejše obdobje med letoma 2007 in 2010, ko bi bila predvidena izvedba večine investicij v razvoj kanalizacijskega omrežja, tudi nabavo pripadajoče opreme.

	Investicija		Investicijsko vzdrževanje		Stroški poslovanja		Skupaj	
	v tisoč €	v %	v tisoč €	v %	v tisoč €	v %	v tisoč €	v %
2006	1200	8,0	0	0,0	0	0,0	1200	7,4
2007	3000	20,0	0	0,0	11	1,1	3011	18,6
2008	3240	21,6	0	0,0	19	1,2	3259	20,0
2009	3300	22,0	0	0,0	26	2,5	3326	20,4
2010	3060	20,4	0	0,0	27	2,7	3087	18,9
2011	1200	8,0	0	0,0	30	2,9	1230	7,6
2012–36	0	0,0	225	100,0	924	89,6	1149	7,1
Skupaj	15.000	100,0 (92,2)	225	100,0 (1,4)	1037	100,0 (6,4)	16.262	100,0 (100)

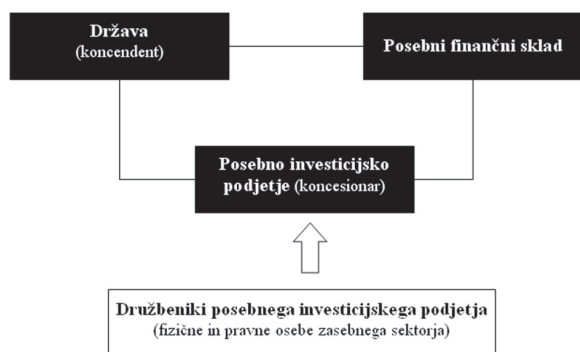
Tabela 1: Letne vrednosti posameznih skupin stroškov

5.1 Organizacijski vidik modela

Kot smo zapisali v uvodu, smo z upoštevanjem stanja in dolgoročnih strateških izhodišč model financiranja gradnje kanalizacijskega omrežja zasnovali kot BOT-obliko projektnega financiranja. Zanj je z organizacijskega vidika najpogosteje značilna izločitev investicijskega projekta v *ad hoc* ustanovljeno projektno podjetje, ki mu lokalna skupnost pozneje podeli koncesijo za izvedbo in upravljanje posameznega projekta ali celotnega investicijskega programa. Po Irwinu et al. (1999) je ustanovitev projektnega podjetja smiselna predvsem zaradi alokacije projektnih tveganj, ki bi lahko v nasprotnem primeru ogrozila finančno zaprtje investicijskega projekta. Kritiki modela pa ustanovitvi projektnega podjetja

nasprotujejo, saj menijo, da se z njegovo ustanovitvijo poveča tveganje informacijske asimetrije in pogodbenega oportunitizma, ki je najpogosteje posledica nepopolnih pogodb ali pogodbenih razmerij na podlagi specifičnosti premoženja.

Kot je razvidno s slike 1, pomeni projektno podjetje ključni element v celotni shemi projektnega financiranja. Deleži podjetja so v lasti pokroviteljev projekta, ki s posebno pogodbo o solastništvu ali skupnem vlaganju urejajo medsebojne pravice in obveznosti. V modelu nastopata tudi država (koncedent), katere interesi so navadno usmerjeni k narodnogospodarskim učinkom, ter posebni finančni sklad, ki bi skrbel za upravljanje vanj stekajočih se sredstev.



Slika 1: Organizacijski vidik modela financiranja investicij razvojnega dela predloga

Kot navaja Winkelmann (2000), je ustanovitev projektne podjetja smiselna predvsem takrat, kadar se z njegovo ustanovitvijo poveča zadolžitveni zmogljivost in možnost izvedbe investicijskega projekta. To je bil tudi eden od razlogov, da smo pri razvoju modela predvideli ustanovitev posebnega investicijskega podjetja, katerega ustanovitelji bi na mednarodnem razpisu konkurirali za pridobitev koncesionirane dejavnosti (t.j. izvedbe in upravljanja posameznega infrastrukturnega projekta ali celotnega investicijskega programa). Z izbranim koncesionarjem, bodisi zasebnim konzorcijem bodisi zasebnim podjetjem, bi zatem lokalna skupnost podpisala koncesijsko pogodbo, s katero bi se koncesionar zavezal k izvedbi posameznega projekta ali celotnega investicijskega programa in morebitni priskrbi manjkajočih finančnih sredstev. V tem delu koncesijskega razmerja pa je vloga posebnega investicijskega podjetja zelo pomembna, saj omogoča prenos zasebnih finančnih sredstev v finančno strukturo

izvedbe BOT-projekta. Zaradi zmanjšanja projektnih tveganj pa je pogosto zaželeno, da se investicijsko podjetje oblikuje kot lastniška oblika skupnega vlaganja, ki mora imeti pravico do sklenitve pogodbe o zunanjem izvajanju. Prednost ustanovitve zasebnega investicijskega podjetja je predvsem v prenosu tveganj operativne izvedbe infrastrukturnega projekta z javnega na zasebni sektor, saj prevzame slednji odgovornost za operativno izvedbo projekta in zagotovitev primerne kakovosti komunalne infrastrukture po vnaprej dogovorjeni ceni.

5.2 Finančni vidik modela

Kot navajajo Trujillo et al. (1998), je finančno zaprtje projektne financiranega investicijskega projekta pogojeno s pripravo simulacije prihodnjih denarnih tokov, saj ti pomenijo najpomembnejše jamstvo za poplačilo vseh obveznosti do virov sredstev, skupaj z izplačilom zahtevane stopnje donosa na vloženi kapital zasebnih investorjev (družbenikov posebnega investicijskega podjetja). Zato je treba na predinvesticijski stopnji načrtovati obseg, strukturo in dinamiko prihodnjih denarnih tokov, ki bodo izhajali iz investicijskega projekta ali dejavnosti, ki jo ta omogoča.

Z upoštevanjem predpostavke in omejitve glede uporabe proračunskih sredstev in zmožnosti zadolževanja lokalne skupnosti, ocenjene vrednost investicij in njihove aktivizacijske dobe smo v okviru simulacije denarnih tokov predvideli tridesetletno koncesijsko obdobje, ki bi se v letih od 2006 do 2036 ujemalo z obdobjem, v katerem bi koncesionar prejemal tudi prihodke iz naslova zaračunane priključnine in prihodke iz naslova obračunanega davka za obremenjevanje voda (v višini pripoznanega odstotka) ter razpolagal z njimi, ki bi mu jih za namen servisiranja obveznosti do virov sredstev odstopila lokalna skupnost (koncedent). Zato pri pripravi simulacije prihodnjih

	Pritoki						Odtoki*		Razlika
	Kanalščina		Priključnina		Taksa za obremenjevanje voda				
	(1)	(2)	(3)	(4)	(1)+ (2) + (3) - (4)				
	v tisoč €	v %	v tisoč €	v %	v tisoč €	v %	v tisoč €		
2006–10	1672	8,1	0	0,0	0	0,0	13.884	86,6	-12.212
2011–15	3112	15,0	129	13,6	162	14,1	1356	8,5	2047
2016–20	3355	16,2	171	18,1	214	18,6	168	1,0	3572
2021–25	3612	17,4	186	19,7	226	19,7	181	1,1	3843
2026-30	3893	18,8	200	21,1	239	20,8	195	1,2	4137
2031–36	5070	24,5	260	27,5	308	26,8	253	1,6	5385
Skupaj	20.714	100	946	100	1149	100	16.262	100	6772

Opomba: *Odtoki zajemajo stroške investicij, investicijskega vzdrževanja in poslovanja posebnega investicijskega podjetja.

Tabela 2: Projekcija denarnih tokov koncesionarja

denarnih tokov nismo predvideli izplačevanja koncesijskih plačil koncesionarju. Kot navajata Büschgen in Ergenzinger (1993), je izplačilo koncesijskih plačil zelo pogosto povezano s prenosom dolgoročne koncesijske pravice do uporabe komunalne infrastrukture nazaj na koncudenta, vendar pa to v primeru BOT-oblike projektnega financiranja najpogosteje ne drži, saj prihaja do prenosa lastninskih pravic šele po koncu koncesijskega obdobja, razen v primerih, ko ima principal pravico do izplačila koncesionarja pred koncem koncesijskega obdobja ali ko se za odvezo oba sporazumno dogovorita. Čas prenosa lastninskih pravic je namreč pri projektne financiranju zelo pomemben, saj takrat koncesionar izgubi pravico do nadzora sredstev, ki ustvarjajo denarne tokove.

Z upoštevanjem ocenjene vrednosti denarnih tokov (glej tabelo 2) bi moral koncesionar v letih od 2006 do 2036 ustvariti za 22,81 milijonov evrov prihodkov, da bi lahko z njimi poplačal vse obveznosti do virov sredstev, skupaj z izplačilom 5-odstotne stopnje donosnosti na vloženi kapital, ki bi po naših ocenah zadostovala za udeležbo zasebnih investitorjev v finančni strukturi investicijskega projekta. Vendar morajo morebitni investitorji pri tej obliki veliko pozornosti nameniti zagotavljanju učinkovitosti v porabi sredstev, saj lahko v nasprotnem primeru tvegajo prezadolženost projektnega podjetja. Kot navajajo Mrak et. al (2005), ima kot pri vseh finančnih strukturah, katerih osnova so denarni tokovi, tudi pri projektne financiranju ključni pomen visoka stopnja zanesljivosti prihodkov, ki jih bo projekt ustvaril v prihodnosti.

Kot lahko vidimo iz Tabele 2, bi bilo za koncesionarja finančno najzahtevnejše obdobje med letoma 2006 in 2010, saj bi tedaj odtoki za 12,2 milijona evrov presegali vrednost pritokov. Po drugi strani pa je treba poudariti, da bi bila razlika med pritoki in odtoki že v naslednjem obdobju, torej v letih 2011-2015, že pozitivna, saj bi pritoki presegali vrednost odtokov za 2,05 milijona evrov. Pozitivna težnja denarnih tokov bi se nadaljevala tudi v prihodnjih obdobjih vse do zadnjega (2031-2036), ko bi znašal presežek pritokov nad odtoki 5,38 milijona evrov. Ob financiranju kapitalno intenzivnejše investicije, ki bi zahtevala večje število različnih virov financiranja, bi bilo poleg ustanovitve posebnega investicijskega podjetja smiselno ustanoviti tudi posebni finančni sklad, ki bi skrbel za upravljanje vanj stekajočih se sredstev. Kot navajajo Trujillo et al. (1998), je ustanovitev posebnega finančnega sklada smiselna predvsem zaradi zmanjšanja tveganja popogodbenega oportunitizma, ki bi lahko ogrozil finančno konstrukcijo in izvedbo investicijskega projekta. Po Laffontu in Tirolo (1993) pa je prednost ustanovitve posebnega finančnega sklada tudi to, da ima država kot ustanoviteljica dostop do vseh pomembnejših informacij o poslovanju sklada in nadzor nad alokacijo finančnih sredstev, kar lahko zmanjša tveganje informacijske asimetrije in nenamensko porabo projektne sredstev. Ustanovitev posebnega finančnega sklada pa bi bila smiselna tudi z vidika usklajevanja obveznosti morebitnih investitorjev, medtemko bi se lahko koncesionar osredotočil predvsem na operativno izvedbo investicijskega projekta.

6. Sklep

Ker je trajno in nemoteno zagotavljanje javnih dobrin in storitev na lokalni ravni v javnem interesu lokalne skupnosti, bo treba v prihodnje več pozornosti nameniti iskanju strateških možnosti in strategij za doseg temeljnih ciljev in namenov pri izvajanju obveznih in izbirnih gospodarskih javnih služb ter načinov izvedbe kapitalno intenzivnih infrastrukturnih projektov. Ker vidimo rešitev problema razvoja komunalne infrastrukture v spodbujanju sodelovanja med javnim in zasebnim sektorjem, smo v prispevku predstavljeni model financiranja strukturirali tako, da omogoča čim boljše porazdelitev finančnih, tehnično-tehnoloških, operativnih in drugih tveganj, ki bi lahko ogrozila finančno zaprtje in izvedbo investicijskega programa. Zanj je značilno, da obsega dva ključna udeleženca, in sicer: (i) državo kot koncudenta in regulatorja ter (ii) posebno investicijsko podjetje, katerega zasebni ustanovitelji bi na mednarodnem razpisu konkurirali za izvedbo in upravljanje celotnega investicijskega programa.

7. Viri in literatura

Brezovnik, B. (2006): *Javno zasebno partnerstvo*, Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila, Maribor.

Brigham, E. F., in Gapenski, L.C. (1996): *Financial management: theory and practice*, 8th edition, The Dryden Press, Fort Worth.

Bučar, F. (1969): *Uvod v javno upravo*, Uradni list, Ljubljana.

Büschgen, H.-E., in Ergenzinger, T. (1993): *Privatwirtschaftliche Finanzierung und Erstellung von Verkehrsinfrastruktur-Investitionen, unter besonderer Berücksichtigung des Leasings*, Knapp Fritz, Frankfurt.

Coven, B. P. J. (1999): *The Privat Sector in Water and Sanitation: How to Get Started*, v: *The Privat Sector in Water: Competition and Regulation*, Prentice Hall, London.

Haarmeyer, D., in A. Mody (1999): *Financing and Sanitation Projects: The Unique Risks*, v: *The Privat Sector in Water: Competition in Regulation*, Prentice Hall, London.

Irwin, T., Klein, M., Perry, G., in Thobani, M. (1999): *Managing Government Exposure to Privat Infrastructure Risks*, World Bank Research Observer, let. 14, št. 2, str. 229-245.

Katz, G. I., Smith, S. W. (2003): *Build-operate-transfer: The future of public construction?*, *Journal of Construction Accounting & Taxation*, Let. 13(2), str. 36-48.

Kay, J. A., Mayer, C., in Thompson, D. (1986): *Privatisation and Regulation: The U.K. Experience*, Oxford University Press, Oxford.

Laffont, J. J., in Tirole, J. (1993): *A theory of incentives in Procurement and Regulation*, The MIT Press, Cambridge.

Lu, Y. S. W., Chen, D., in Lin, Y. (2000): BOT Projects in Taiwan: Financial Modeling Risk, Term Structure of Net Cash Flows, and Project at Risk Analysis, *Journal of Project Finance*, Let. 5(4), str. 53-63.

Menheere, S. C. N., in Pollalis, S. N. (1996): *Case Studies on Build Operate Transfer*. Delft University of Technology, Delft.

Meredith, J. R., in Mantel, S. J. (2000): *Project Management: A Managerial Approach*. John Wiles & Sons Ltd, New York.

Merna, T., in Njiru, C. (2002): *Financing Infrastructure Projects*. Construction Management Series, Thomas Telfort Publishing, London.

Mrak, M., Gazvoda, M., in Mrak, M. (2005): *Projektno financiranje: alternativna oblika financiranja infrastrukturnih objektov*, Služba vlade Republike Slovenije za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Ljubljana.

Stiglitz, J. E. (1988): *Economics of the Public sector*, 2nd Edition, W. W. Norton & Co., New York.

Trujillo, J. A., Cohen, R., Freixas, X., in Sheehy, R. (1998): Infrastructure financing with unbundled mechanisms, *Financier*, Let. 5(4), str. 10-27.

Vinter, G. D., in Price, G. (2005): *Practical Project Finance*, 3rd edition, Sweet & Maxwell, London.

Winkelmann, C. (2000): *Privatisierung vom Verkersinfrastrukturen: Triebkräfte und Finanzierungsprobleme*, Technische Universität Darmstadt, Darmstadt.

Young, T. L. (2001): *The Handbook Of Project Management*, Kogan Page, London.

Dejan Romih je asistent, habilitiran za področji financ in bančništva na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Od leta 2005 je zunanji sodelavec Ekonomskega inštituta Pravne fakultete, v času dodiplomskega študija pa je sodeloval tudi pri raziskovalnem delu na Inštitutu za finance in bančništvo. Preden je postal mladi raziskovalec iz gospodarstva, je na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru opravljal naloge prodekana za študentska vprašanja. Je soavtor znanstvenih in strokovnih člankov objavljenih v domačih revijah, kakor tudi prispevkov, predstavljenih na mednarodnih znanstvenih posvetovanjih. Njegova bibliografija zajema več kot trideset bibliografskih enot.

dr. Žan Jan Oplotnik je docent, habilitiran za področji mednarodne menjave in financ na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Je predstojnik Inštituta za mednarodno menjavo in sodelavec Ekonomskega inštituta Pravne fakultete. Od leta 2006 je član Strateškega sveta za gospodarski razvoj pri Vladi RS. Na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru opravlja naloge prodekana za mednarodno dejavnost. Je avtor številnih znanstvenih in strokovnih člankov, prispevkov na posvetovanjih in monografij, objavljenih doma in v tujini. Njegova bibliografija zajema več kot 260 bibliografskih enot.

Sandi Kolar je študent drugega letnika podiplomskega magistrskega študija na Pravni fakulteti Univerze v Mariboru. Leta 2005 je diplomiral iz ekonomije na Ekonomsko-poslovni fakulteti Univerze v Mariboru. Od leta 2006 občasno sodeluje pri raziskavah na Ekonomskem inštitutu Pravne fakultete. Njegova bibliografija zajema štiri bibliografske enote.

Projektna organizacija v sodobnih razmerah delovanja

dr. Vojko Potočan

Univerza v Mariboru, Ekonomsko-poslovna fakulteta, Razlagova 14, 2000 Maribor
e-pošta: vojko.potocan@uni-mb.si

Povzetek

Sodobne razmere delovanja zahtevajo od organizacij temeljito preobrazbo njihovega poslovanja. Organizacije lahko želeno spremembo uresničijo tudi z uporabo projektne organizacije. Njena oblikovanje in delovanje sta odvisna od sinergijskega razumevanja (in uporabe) projektne organizacije ter ustrezne projektne organizacijske strukture. Organizacija poskuša s strukturo ustrezno usklajevati (in uravnnavati) potrebe in zahteve celote njenih vertikalnih in horizontalnih povezav. Prispevek obravnava dve tezi: 1. kako celovito razumeti vlogo in pomen projektne organizacije ter 2. kako oblikovati projektno strukturo na temelju (upoštevanja) vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav organizacije.

Ključne besede: projektna organizacija, projektna organizacijska struktura, informacijske povezave organizacije, vertikalne informacijske povezave, horizontalne organizacijske povezave

1. Opredelitev problema

Kaj je ali kaj naj bi bila projektna organizacija? Okolje z visoko stopnjo konkurenčnosti določa nove okvire delovanja organizacij. Sodobne razmere zahtevajo od organizacij temeljito preobrazbo tradicionalnega industrijskega delovanja v postmoderno, ki je ustrezno odprto, prilagodljivo in inovativno (Daft, 2003; Cole, 2004; Jones, 2004).

Pomembnejše smernice sodobnega razvoja organizacij so predvsem: globalizacija poslovanja, sprememba strukture zaposlenih, odprava meja (in delitev) med deli organizacij ter odprava meja med organizacijami. Organizacije lahko v teh razmerah pomembno izboljšajo svoje delovanje (tudi) z uporabo projektne organizacije (Hatch, 1997; Sikavica, Novak, 1999; Fly, Stoner, 2000; Tsoukas, Knudsen, 2003).

Vendar avtorji s področja organizacijskih in managementskih ved različno razumejo projektno organizacijo, in sicer v širšem pomenu besede kot koncept poslovanja ali ožje kot specifično strukturo organizacije (Daft, 2001, 2003; Lewis, 2002; Wysocki, 2002; Cole, 2004; Jones, 2004; Berkun, 2005). V skladu s cilji obravnave se avtorji osredotočajo tudi na različne vidike preučevanja projektne organizacije, kot so npr. organizacijski, managementski, informacijski itd. (Hatch, 1997; Sikavica, Novak, 1999; Fly, Stoner, 2000; Tsoukas, Knudsen, 2003; Potočan, 2005).

Za potrebe naše obravnave lahko različna razumevanja (in raziskave) projektne organizacije posameznih avtorjev razvrstimo v dve temelji skupini (Potočan, 2004, 2005, 2006):

- Prva skupina raziskovalcev opredeljuje in obravnava projektno organizacijo kot (novo) razvojno obliko (ali stopnjo) razvoja poslovanja organizacije. Njihove raziskave temeljijo na predpostavki, da se mora delovanje klasične organizacije spremeniti in se prilagoditi novim razmeram, še zlasti v povezavi s viri,

managementsko strukturo, tehnologijo, vrednotami in znanjem organizacije. Za opredelitev ravni razvoja omenjenih komponent uporabljajo merilo ravni projektne delovanja. Tako poskušajo opredeliti raven razvoja organizacije iz klasične oblike v projektno. Raven projektne posamezne organizacije tako predstavlja določeno vrednost (ali položaj) nekje na intervalu med popolnoma klasično in popolnoma projektno organizacijo.

- Druga skupina raziskovalcev opredeljuje in obravnava projektno organizacijo predvsem z vidika organizacije in managementa (ter primarno kot specifično obliko organizacijske strukture). V tem okviru se usmerja na obravnavo individualne in čiste projektne organizacije.

Ne glede na razlike sta oba pristopa med seboj povezana ter sinergijsko podpirata razumevanje in oblikovanje projektne delovanja v organizacijah. Prvi pristop omogoča spoznanje izhodišč za potrebno preoblikovanje delovanja klasične organizacije v projektno, zato je usmerjen predvsem na obravnavo različnih stopenj razvoja projektne organizacije in omogoča celovitejše razumevanje njenega razvoja. Drugi pristop je osredotočen na obravnavo vsebinskih in institucionalnih značilnosti projektne organizacije kot najrazvitejše stopnje projektne organizacije delovanja.

Iz celotne problematike projektne organizacije se bomo v tem prispevku usmerili na obravnavo vprašanj, povezanih z: razumevanjem značilnosti projektne organizacije v organizacijski teoriji, preučitvijo oblikovanja organizacijske strukture, razumevanjem oblikovanja organizacijske strukture na temelju informacijskih povezav organizacije ter vloge vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav pri oblikovanju organizacije.

2. Projektna organizacija v organizacijski teoriji: nekaj temeljnih značilnosti

Projektna organizacija se je pojavila kot oblika organizacijske strukture v ZDA konec šestdesetih let prejšnjega stoletja. V organizacijski literaturi se običajno opredeljuje kot začasna organizacijska oblika in se kot takšna uporablja za izvedbo posamezne naloge ali projekta (Hatch, 1997; Daft, 2001, 2003; Lewis, 2002; Wysocki, 2002; Cole, 2004; Jones, 2004; Berkun, 2005).

Ideja projektne organizacije je zbrati najboljše strokovnjake v organizaciji za rešitev določene kompleksne naloge v okviru določenih stroškov, v določenem času in ob določeni kakovosti. Ko je projekt končan, je projektni tim praviloma razpuščen. Zaradi tega lahko projektno organizacijo označimo kot fleksibilno obliko organiziranja, ki se lahko hitro prilagaja spremembam tehnologije in zahtev okolja.

Glede na pogostost pojavljanja projektov razlikujemo enkratne projekte in projektne procese. Enkratni projekti se pojavljajo samo enkrat ali zelo redko v enaki obliki izvajanja. Projektne procesi obsegajo projekte, ki se ponavljajo (večkrat) zaporedoma, so podobni po načinu izvajanja in zahtevajo določeni ustaljeni način vodenja.

Projektna organizacija se praviloma opredeljuje kot oblika timske organizacije, ki je lahko nestalna (v primeru enkratnih projektov) ali stalna (v primeru projektnih procesov). Uporablja se predvsem kot dodatna struktura, s katero dopolnimo trenutno organizacijsko strukturo (npr. klasične, dopolnilne, kombinirane ali nove organizacijske strukture) (Daft, 2001, 2003; Lewis, 2002; Wysocki, 2002; Cole, 2004; Jones, 2004; Berkun, 2005).

Projektno organizacijsko strukturo lahko izvajajo v različnih oblikah, ki bolj ali manj spreminjajo trenutno strukturo organizacije. Kakšno obliko bomo izbrali za projektno delovanje v posamezni organizaciji, je odvisno od: pristopa k obravnavi projektne organizacije, pristopa k obravnavi organizacije ter značilnosti (dejavnikov, delovanja in vedenja) organizacije. Takšna oblika strukture se v literaturi označuje tudi kot začetna oblika projektne organizacije. Starejši organizacijski teoretiki celo menijo, da te oblike vsebinsko sploh ne bi smeli opredeljevati kot projektno organizacijo.

Drugo obliko projektne organizacije predstavlja individualna projektna organizacija, ki ima izbranega vodjo projekta. Projektni manager ima vlogo koordinatorja in organizatorja aktivnosti izvrševanja v funkcijskih enotah. Funkcijski oddelki, enote in službe pa so odgovorni za izvrševanje posameznih delov projekta. Takšna oblika pomembno ne spreminja globalne organizacijske strukture podjetja, zahteva pa izločitev projektnega managerja iz trenutne organizacijske strukture, ki postane za čas izvajanja projekta neposredno odgovoren direktorju podjetja.

Najbolj razvita oblika projektne delovanja je čista projektna organizacija, ki se uporablja predvsem za izvedbo velikih in zapletenih projektov. To je oblika, v kateri so projekti popolnoma samostojni in neodvisni od linijske organizacijske strukture.

V poslovnem ravnanju je zelo malo organizacij, ki bi za vse svoje delovanje uporabljale projektno organizacijsko strukturo kot primarno obliko delovanja. Projekti namreč pomenijo nestalno obliko organizacije. Na drugi strani imamo stalno zaposlene sodelavce, ki morajo imeti svoja formacijska mesta in morajo pripadati določenim organizacijskim enotam (iz katerih se prerazporejajo v projekte). Če bi imeli drugačno situacijo, bi imela organizacija obliko amorfnе strukture, kar bi bilo pravzaprav zanikanje nje same. Projekti se po obsegu poslov lahko primerjajo z divizijskimi enotami, od katerih pa se razlikujejo po tem, da predstavljajo nestalno obliko organizacije, ki jo lahko opredelimo kot obliko adaptivne (ali organske) strukture. Seveda je čisto projektno organizacijo mogoče uporabiti tudi kot primarno organizacijsko strukturo, vendar praviloma samo v posameznih delih organizacije, katerih osnovna dejavnost je usmerjena projektno.

Predstavljena (izbrana) teoretična spoznanja o projektni organizaciji so jasna in nedvoumna ter naj bi omogočala njeno preprosto razumevanje in uporabo v ravnanju. Vendar izkušnje iz poslovne prakse tega ne potrjujejo v celoti. Vedno znova se dokazuje, da je teorija stanje, v katerem sicer vse vemo, toda zelo malo deluje.

Če želimo idejo projektne organizacije bolje razumeti, je treba spremeniti razumevanje nekaterih izhodišč projektnega poslovanja:

- V sodobnih razmerah se težišče obravnave projektnega poslovanja spreminja. V središču nista več individualna in čista projektna organizacija, ampak številne in različne oblike projektne delovanja v drugih oblikah organizacijskih struktur (tj. različice začetne oblike projektne strukture).
- Za projektno poslovanje ni mogoče povsem natančno (in vnaprej) opredeliti vseh mogočih oblik projektne organiziranosti. Organizacije na podlagi svojih značilnosti in potreb inovativno oblikujejo različne projektne organizacijske strukture, ki po svojih značilnostih in oblikah zelo nihajo.
- Opredeljevanje posamezne organizacijske strukture in njena klasifikacija v primerjavi s tipskimi oblikami struktur preprosto nista več mogoča. Posamezno strukturo pa lahko na podlagi njenih značilnosti opredelimo z umestitvijo na intervalu med tipskimi organizacijskimi strukturami. Tako lahko posamezne oblike projektne struktur opredelimo z ravniyo njihove projektne vsebine, ki zavzema določeno mesto na intervalu med klasično organizacijo (in njeno strukturo) ter popolno projektno organizacijo (ali čisto organizacijsko strukturo).
- Oblikovanje projektne delovanja (in posledično tudi oblikovanje ustrezne projektne organizacijske strukture) vedno bolj upošteva celoto informacijskih (vertikalnih in horizontalnih) povezav v organizaciji.

Postavlja se torej vprašanje, kakšne oblike projektne delovanja ustrezajo različnim informacijskim povezavam v organizaciji in nasprotno. Pri tem se bomo omejili samo na splošno predstavitev njune povezanosti, saj število poznanih (in mogočih) oblik projektne struktur presega mogoče obravnave v tem prispevku.

Določitev njunega medsebojnega razmerja lahko omogoči odločevalce v organizaciji: spoznanje prednosti in pomanjkljivosti posameznih tipskih struktur, spoznanje potrebe in možnosti za izboljšanje osnovne strukture z uvedbo dodatne strukture, spoznanje prednosti in pomanjkljivosti posameznih oblik projektnih organizacijskih struktur in možnosti uporabe projektne organizacijske strukture pri reševanju specifičnih problemov managementa delovanja (in vedenja) organizacij. Vendar njihova podrobnejša obravnava presega izbrane okvire preučevanja tega prispevka.

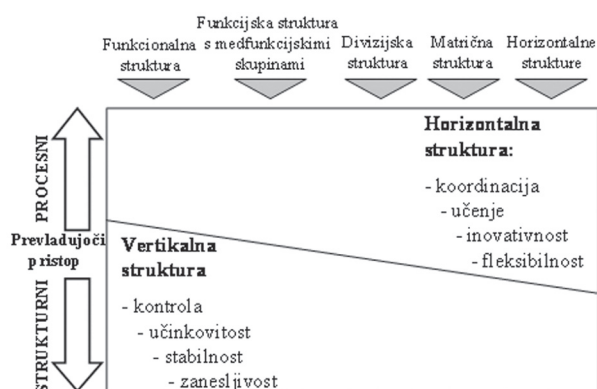
3. Oblikovanje (projektne) organizacijske strukture

Pri oblikovanju organizacijske strukture je mogoče uporabiti različne pristope, kot so npr. klasični pristop, pristop na temelju človeških virov ali kontingenčni pristop (Hatch, 1997; Daft, 2001; Tsoukas, Knudsen, 2003). Temeljna izhodišča (ali značilnosti) oblikovanja organizacijske strukture so:

- organizacijska struktura opredeli razmerja formalnega poročanja, skupaj s številom ravni v hierarhiji ter razponom upravljanja in managementa v organizaciji,
- organizacijska struktura opredeli združevanje dela (in delovanja) od posameznika prek oddelkov do celotne organizacije,
- organizacijska struktura opredeljuje sistem povezovanja organizacijskih dejavnikov, ki zagotavlja potrebno komunikacijo, koordinacijo ter integracijo delovanja (in vedenja) organizacije.

Navedena izhodišča veljajo hkrati za vertikalno in horizontalno razsežnost delovanja organizacije. Prvi dve izhodišči opredeljujeta strukturo organizacije, ki predstavlja vertikalno hierarhijo. Tretje izhodišče se nanaša na strukturo medsebojnega delovanja in vplivanja med zaposlenimi v organizaciji, tj. horizontalno razsežnost delovanja.

Slika 1 prikazuje razmerje med organizacijsko strukturo (ali mogočimi osnovnimi tipskimi strukturami, v katere lahko uvedemo posamezne oblike projektne strukture) na eni strani ter potrebami organizacije po učinkovitosti in uspešnosti na drugi.



Slika 1: Razmerje med organizacijsko strukturo in potrebami organizacije po učinkovitosti in uspešnosti

Organizacijske strukture lahko na podlagi njihovih temeljnih značilnosti najsplošneje opredelimo kot vertikalne ali horizontalne (Daft, Steers, 1986; Hatch, 1997; Cole, 2004; Potočan, 2005).

Vertikalna organizacijska struktura je primerna za obvladovanje delovanja organizacije, kadar ta temelji na vertikalni hierarhiji in je za doseg ciljev njenega delovanja pomembna predvsem učinkovitost. Takšna struktura (lahko) na podlagi natančno določene specializacije dela in verige ukazovanja omogoči bolj učinkovito uporabo omejeno razpoložljivih virov organizacije. Vendar njena uporaba tudi omejuje možnosti za povečanje fleksibilnosti in inovativnosti delovanja.

Horizontalna struktura je primerna za delovanje organizacije, ki ima večje potrebe po koordinaciji med funkcijami pri doseganju inovativnosti in uspešnosti delovanja. Takšna struktura organizaciji omogoča izvedbo notranje diferenciranje delovanja in izboljšanje njene odzivnosti (tj. hitrejše odzivanje) na spremembe v okolju.

Slika 1 hkrati tudi predstavlja, kako lahko organizacija (na posameznih ravneh delovanja) z uporabo različnih (osnovnih in dodatnih) organizacijskih struktur uravnava potrebe po vertikalnem obvladovanju in učinkovitosti na eni strani ter inovativnosti in uspešnosti na drugi.

Management se torej stalno srečuje z vprašanjem, kako izboljšati proces oblikovanja organizacijske strukture. Potrebe in zahteve organizacije po izboljšanju organizacijske strukture podpremo z upoštevanjem celote njenih pomembnih informacijskih povezav.

4. Značilnosti oblikovanja organizacijske strukture na temelju informacijskih povezav organizacije

Oblikovanje organizacijske strukture lahko pomembno izboljšamo, kadar upoštevamo (in preučimo) tudi celoto (vseh potrebnih) informacijskih povezav organizacije (Daft, 2001, 2003; Potočan, 2004, 2005, 2006). Hkrati so »ustrezne informacijske povezave« tudi cilj oblikovanja organizacije.

Pomembna naloga organizacije je oblikovanje (in zagotavljanje) ustreznih vertikalnih in horizontalnih informacijskih tokov, ki podpirajo delovanje organizacije pri doseganju njenih ciljev. Kadar struktura organizacije ne ustreza njenim informacijskim potrebam, bodo zaposleni imeli premalo informacij ali pa se bodo ukvarjali s procesiranjem nepotrebnih informacij.

Osnovni problem pri oblikovanju celovitega informacijskega toka organizacije predstavlja (»naravno«) nasprotje med vertikalnimi in horizontalnimi informacijskimi tokovi in informacijskimi povezavami, ki jih obsegajo. Vertikalne povezave so namreč oblikovane predvsem za potrebe zagotavljanja obvladovanja (delovanja in vedenja) organizacije. Horizontalne povezave pa so namenjene za zagotavljanje in izvajanje sodelovanja in koordinacije, kar vpliva na zmanjšanje (ravni in obsega) obvladovanja.

Organizacija lahko za oblikovanje organizacijske strukture uporabi dva temeljna pristopa, in sicer:

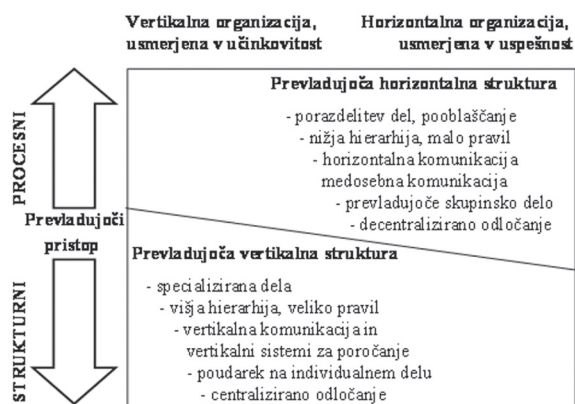
- tradicionalno zasnovano organizacijske strukture, ki

temelji na vertikalni komunikaciji in obvladovanju ter je ciljno usmerjena v doseganje učinkovitosti delovanja, ter

- sodobno zasnovano organizacijske strukture, ki temelji na horizontalni komunikaciji in koordinaciji ter je ciljno usmerjena v doseganje uspešnosti delovanja.

Slika 2 predstavlja temeljne značilnosti oblikovanja organizacijske strukture, usmerjene v učinkovitost ali uspešnost delovanja.

V tradicionalnih organizacijskih strukturah vplivajo na doseganje želene ravni obvladovanja predvsem: specializacija dela in nalog, višja hierarhija, avtoriteta, (natančna) pravila in predpisi za delovanje, uporaba formalnih sistemov poročanja, individualno izvajanje dela in centralizirano odločanje.



Slika 2: Značilnosti oblikovanja organizacijske strukture, usmerjene v učinkovitost ali uspešnost delovanja

Uspešnost delovanja sodobne organizacijske strukture temelji na: porazdelitvi del in nalog, nižji hierarhiji, manjši uporabi predpisov in pravil, uvajanju neposredne (osebne) komunikacije, skupinskemu delu in zasnovi neformalnega decentraliziranega odločanja.

Organizacije morajo za svoje delovanje oblikovati strukturo, ki obsega uravnoteženo celoto vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav. Iz problematike obravnave celote informacijskih povezav organizacije bomo v nadaljevanju predstavili izbrana izhodišča ter temeljne značilnosti vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav.

5. Pomembnejše značilnosti vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav v organizaciji

5.1 Vertikalne informacijske povezave

Povezave lahko najsplošneje opredelimo kot pojavno obliko komuniciranja in koordiniranja med dejavniki organizacije. Vertikalne povezave predstavljajo koordinacijske aktivnosti na vseh ravneh (delovanja in vedenja) organizacije od vrhovnega vodstva do izvedbenih delavcev in so ciljno oblikovane za potrebe njenega

obvladovanja. Namen takšnih povezav je zagotoviti:

- usklajevanje dela zaposlenih s cilji (vodstva) organizacije ter
- vrhovnemu vodstvu potrebne informacije o delovanju na nižjih ravneh organizacije.

Organizacija lahko za oblikovanje vertikalnih povezav uporabi različne rešitve, kot so npr.: hierarhija, pravila, načrti in (formalni) vertikalni managementski informacijski sistemi (več o specifičnih posameznih rešitvah gl. v: Fly, Stoner, 2000; Daft, 2001, 2003; Cole, 2004; Potočan, 2005, 2006).

Hierarhija: Osnovno sredstvo za oblikovanje vertikalnih povezav pomeni hierarhija ali komandna veriga. Z njo organizacija določi, da zaposleni obvestijo naslednjo raven v hierarhiji o problemu, ki ga sami ne morejo ali ne znajo rešiti. Ko pristojna raven problem reši, z rešitvijo povratno seznanijo nižjo raven. V takšnem primeru so linije organizacijske sheme (kot slike organizacijske strukture) komunikacijski kanali organizacije (in tako tudi delujejo).

Pravila in načrti: Podjetje lahko za oblikovanje vertikalnih povezav uporabi (tudi) pravila in načrte. Zaposleni probleme rešujejo z uporabo pravil in načrtov, ki jim omogočajo razmeroma učinkovito ponavljanje (predvsem preprostejšega) odločanja brez neposrednega komuniciranja z njihovimi managerji. Pravila in načrti zagotavljajo standardne informacijske vire, ki omogočajo (zadovoljivo) usklajevanje zaposlenih pri izvajanju (vsakodnevnih) rutinskih opravil brez potrebe po neposredni komunikaciji z nadrejenimi.

Vertikalni informacijski sistemi: Vertikalni informacijski sistemi pomenijo učinkovite rešitve za povečanje vertikalnih informacijskih zmogljivosti. Organizacija lahko za svoje delovanje uporabi različne informacijske sisteme, kot so npr. periodična poročila, pisne informacije in računalniško komuniciranje z managerji. Z njihovo uporabo lahko zniža hierarhijo delovanja in izboljša vertikalno komuniciranje, kar omogoča povečanje učinkovitosti delovanja organizacije.

5.2 Horizontalne informacijske povezave

Horizontalne informacijske povezave so namenjene:

- zagotavljanju celovitega (in enotnega) usklajevanja delovanja zaposlenih pri doseganju ciljev organizacije in
- odpravi ovir pri sodelovanju med (posameznimi) deli organizacije.

Vsebinsko se nanašajo na količino komunikacij in koordinacij pri horizontalnem usklajevanju med deli organizacije. Horizontalne povezave (praviloma) niso posebej prikazane v organizacijski shemi, čeprav so pomemben del organizacijske strukture. Organizacija lahko za oblikovanje horizontalnih povezav uporabi različne rešitve, kot so npr. horizontalni informacijski sistemi, neposredni stiki, začasne komisije, povezovalci in stalne skupine (več o značilnostih posameznih rešitev gl. v:

Daft 2001, 2003; Jones 2004; Potočan 2004, 2005, 2006).

Horizontalni informacijski sistemi: Za zagotavljanje horizontalnih povezav v organizacijah lahko organizacija uporabi tudi (horizontalne) medfunkcijske informacijske sisteme. Računalniško podprti informacijski sistemi managerjem in/ali izvedbenim delavcem zagotovijo zadovoljivo izmenjavo informacij o problemih, možnostih, aktivnostih ali odločitvah.

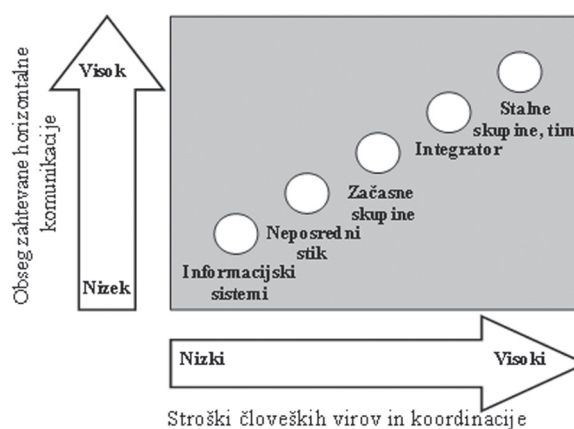
Neposredni stiki: Višjo raven horizontalnih povezav omogočajo neposredni stiki med managerji in zaposlenimi pri reševanju problemov. Pomembno povečanje (obsega in kakovosti) neposrednih stikov lahko dosežemo (tudi) z izvajanjem sodelovalne vloge managerjev. V takšnem primeru je manager odgovoren (tudi) za komuniciranje in koordinacijo dela svoje enote z drugimi enotami.

Začasne skupine: Neposredni stiki in sodelovalna vloga praviloma povezujejo samo dve enoti organizacije. Za usklajevanje dela večjega števila enot so potrebne bolj kompleksne rešitve, kot so npr. delovne komisije ali odbori. Delovna skupina je začasno delovno telo, ki je oblikovano za potrebe reševanja določenega problema. Sestavljena je iz predstavnikov zainteresiranih enot, ki sodelujejo pri reševanju problema in/ali na katere problem pomembno vpliva. Posamezni član skupine zastopa interese svoje enote in informira svojo enoto o delu skupine. Organizacija (lahko) z uvedbo začasnih skupin (pomembno) izboljša neposredno horizontalno koordinacijo procesa delovanja in zniža potrebe po vertikalnih informacijah.

Povezovalci (integratorji): Horizontalne informacijske povezave lahko izboljšamo (tudi) z oblikovanjem (stalnega) organizacijskega mesta ali enote za uskladitev delovanja. Oseba, ki opravlja vlogo povezovalca, je odgovorna za usklajevanje večjega števila delovnih mest in ima (praviloma tudi) specifičen naziv, npr. produktni, projektni ali programski manager. Vlogo integratorja lahko opravlja oseba, ki ima veliko znanja, izkušenj in specifične osebne značilnosti. Povezovalci imajo v podjetjih veliko odgovornosti in sorazmerno malo pristojnosti. Temeljne naloge koordinatorja so predvsem: odpravljanje ovir za sodelovanje med enotami, izboljševanje procesa delovanja ter reševanje in odpravljanje konfliktov.

Stalne skupine ali delovni timi: Organizacija lahko za izboljšanje horizontalnega delovanja uporabi tudi različne stalne skupine. V povezavi z integratorji se pogosto uporablja stalna skupina v obliki tima. Organizacija lahko za svoje delovanje oblikuje različne time, kot so npr. medfunkcijski, projektni ali produktni tim. Tako je medfunkcijski tim smiselno uporabiti, kadar npr. sodelovanje med enotami zahteva večjo koordinacijo v daljšem obdobju. Projektni tim pa je smiselno oblikovati takrat, kadar organizacija izvaja večje število projektov, ima v proizvodnem programu več proizvodov in/ali skupin proizvodov.

Mogoče oblike horizontalnega povezovanja za izboljšanje komunikacije in koordinacije organizacije so prikazane na sliki 3.



Slika 3: Mogoče oblike horizontalnega povezovanja v organizaciji

Horizontalni informacijski sistemi, neposredni stiki,časne komisije, integratorji in stalne skupine so za organizacijo alternativne možnosti za izboljšanje horizontalne koordinacije v skladu z njenimi specifičnimi potrebami in zahtevami. Neustreznost horizontalne komunikacije povzroča neusklijenost delovanja (posameznih delov in celotne) organizacije ter tako vpliva na raven njenega doseganja sinergijskih rezultatov delovanja organizacije.

6. Sklepne ugotovitve

Organizacije lahko uporabijo projektni način poslovanja za potrebno izboljšanje svojega delovanja in vedenja. Posamezni avtorji obravnavajo projektno organizacijo v širšem pomenu besede kot koncept poslovanja ali v ožjem pomenu kot posebno organizacijsko strukturo. Oba pristopa sta med seboj povezana ter sinergijsko podpirata celovito razumevanje in oblikovanje projektnega delovanja v organizacijah.

Organizacijska teorija obravnava projektno organizacijo predvsem kot posebno obliko organizacijske strukture za uresničitev posamezne naloge ali projekta. Usmerjena je na obravnavo začetne, individualne in čiste oblike projektne organizacije. Vendar sodobne razmere delovanja načenjajo številne probleme, kot so: sprememba usmerjenosti projektne obravnave, pojav številnih oblik projektnih struktur, opredelitev projektne ravni posameznih struktur, razvrstitev posameznih oblik projektnih struktur in vključitev informacijskih povezav organizacije med dejavnike za oblikovanje projektne strukture.

Organizacija lahko za oblikovanje svoje strukture (kot celote temeljne in dopolnilne) uporabi tradicionalno ali sodobnejšo zasnovo. Tradicionalni pristop k oblikovanju strukture temelji na upoštevanju vertikalnih informacijskih povezav (npr. hierarhije, pravil, načrtov, formalnih informacijskih sistemov) in je usmerjen v doseganje učinkovitosti delovanja organizacije. Za delovanje večine organizacij samo vertikalne povezave niso dovolj in jih je treba dopolniti s horizontalnimi. Sodobnejši pristop k oblikovanju strukture poskuša na temelju komunikacije

in koordinacije zagotoviti povečanje uspešnosti delovanja. Organizacije poskušajo v tem okviru zagotoviti ustrezne horizontalne povezave z uporabo različnih rešitev.

Organizacija lahko za oblikovanje organizacijske strukture uporabi funkcionalno, horizontalno ali divizijsko grupiranje in grupiranje z več vidikov. Različne strukture v okviru funkcionalnih, divizijskih in horizontalnih struktur določajo različne ravni koordinacije in integracije organizacije.

V okviru funkcionalnih in divizijskih struktur oblikuje management bolj celovito podporo poslovanju tako, da vertikalne povezave dopolni s horizontalnimi. S tem poveča učinkovitost trenutnih vertikalnih povezav in povezanost delovanja organizacije. V horizontalnih strukturah so aktivnosti organizirane horizontalno okoli temeljnega (ali ključnega) procesa delovanja. Matrične strukture omogočajo oblikovanje strukture organizacije, ki zagotavlja (določeno) ravnotežje med vertikalno in horizontalno razsežnostjo organizacije.

Management za oblikovanje organizacijske strukture v posamezni organizaciji upošteva teoretična izhodišča in značilnosti obravnavane organizacije. Na njihovi podlagi oblikuje posebno organizacijsko strukturo, ki čim bolj zadovoljuje njene potrebe in zahteve. Večina organizacij za svoje delovanje oblikuje posebne hibridne strukture. V tem okviru se praviloma uporabljajo različne oblike projektnih struktur, ki so namenjene managementu za reševanje posebnih problemov delovanja in vedenja organizacij.

7. Viri in literatura

Berkun, S. (2005): *The Art of Project Management*. O'Reilly Media, Cambridge.

Cole, G. (2004): *Management: Theory and Practice*. Thomson, London.

Daft, R. (2001): *Organization Theory and Design*. South-Western College Pub, Mason.

Daft, R. (2003): *Management*. South-Western College Pub, Mason.

Daft, R., Steers, R. (1986): *Organizations: A Micro/Macro Approach*. Scott, Foresman, Glenview.

Fly, F., Stoner, C. (2000): *Business: An Integrative Approach*. McGraw Hill Book, Boston.

Hatch, M. (1997): *Organization Theory: Modern, Symbolic and Postmodern Perspectives*. Oxford University Press, Oxford.

Jones, G. (2004): *Organizational Theory, Design, and Change*. Pearson Education, Upper Saddle River.

Lewis, J. (2002): *Fundamentals of Project Management*. American Management Association, New York.

Potočan, V. (2004): Vloga in pomen zaupanja v organizaciji: nekaj dilem o zaupanju. *Organizacija*, letnik 37, številka 9, stran 537-541.

Potočan, V. (ur.) (2005): *Izvedbeni management*. EPF, Maribor.

Potočan, V. (2006): *Business operations between efficiency and effectiveness*. JIOS, Vol. 30, No. 2, pp. 251-262.

Sikavica, P., Novak, M. (1999): *Poslovna organizacija*. EF, Zagreb.

Tsoukas, H., Knudsen, C. (eds.) (2003): *The Oxford Handbook of Organization Theory*. Oxford University Press, Oxford.

Wyssocki, R. (2003): *Effective Project Management*. Wiley, New York.

dr. Vojko Potočan, rojen 1962, je izredni profesor za področji Splošnega managementa in Poslovne organizacije na Ekonomsko-poslovni fakulteti v Mariboru. Poučuje na dodiplomskem, podiplomski in doktorskem študiju na EPF in v tujini (npr. Nemčija, Hrvaška). Njegova strokovna bibliografija vključuje +350 del (od tega v tujini 150 prispevkov v 25 državah). Temeljna področja njegovega raziskovanja so: Poslovna organizacija, Management in Etika poslovanja.

Projektno vodenje javnih razpisov za sofinanciranje športa in ljubiteljske kulture iz proračuna občine Vrhnika

dr. Edvard Kolar

Zavod Ivana Cankarja Vrhnika, Tržaška 12, 1360 Vrhnika

e-pošta: edikolar@siol.net

Povzetek

Prispevek obravnava proces izvajanja javnih razpisov za sofinanciranje družbenih dejavnosti (ljubiteljska kultura in šport) iz sredstev lokalnega proračuna. V prispevku je proces izvajanja javnih razpisov opredeljen kot projekt. Projektni sistem, objektni in namenski cilji projekta, terminski načrt projekta in glavna tveganja pri izvajanju projekta javnih razpisov so opredeljeni na konkretnem primeru izvajanja javnih razpisov za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in programov športa iz proračuna občine Vrhnika. V prispevku so predstavljene osnovne organizacijske funkcije in razmerja med udeleženci projekta ter sta predlagana optimalno zaporedje in soodvisnost dejavnosti pri izvajanju projekta. Uvedba projektnega vodenja pri izvajanju javnih razpisov omogoča skrajšanje postopka izvedbe, kar pa vpliva na boljšo kakovost izvedbe javnih razpisov, predvsem z vidika uporabnikov (društev) javnofinančnih sredstev.

Ključne besede: lokalne skupnosti, proces javnih razpisov, sofinanciranje družbenih dejavnosti, šport, kultura, projektni management

1. Uvod

Zavod Ivana Cankarja za kulturo, šport in turizem Vrhnika (v nadaljevanju Zavod), ki je bil ustanovljen z odlokom Občine Vrhnika 22. 4. 2005, je javni zavod za opravljanje storitev na področjih kulture, športa in turizma za potrebe Občine Vrhnika kot njenega ustanovitelja ter tudi za širšo družbeno skupnost prebivalcev Občine Vrhnika. Razlogi za ustanovitev Zavoda so povezani predvsem z reševanjem problemov z organizacijskih, kadrovskih, materialnih in pravnih vidikov ravnanja z družbenimi in gospodarskimi dejavnostmi, zajetih v portfelj Zavoda. Skupno delovno nalogo Zavoda lahko razumemo kot zagotavljanje možnosti za razvoj kulture, športa in turizma na lokalni ravni ter s tem omogočanje kakovostnejšega življenja prebivalcev občine Vrhnika. Za območja, ki so zajeta v Zavod, sta značilna družbena naravnost in njihova dejavnost na interesno-društveni ravni združevanja ljudi na območju, na katerem živi približno 15 tisoč ljudi. Na tej ravni ljudje zadovoljujejo svoje interese (ali motive), povezane z družbeno vpetostjo, ohranjanjem zdravja, zabavo, tekmovalnostjo, duhovno rastjo, in druge motive, ki jim jih lahko kot pasivnim ali aktivnim udeležencem ponudijo kultura, šport in turizem. Za ta področja je na različnih ravneh pojavljanja značilna tudi vsebinska in programska povezanost, ki ob pravilnem načrtovanju in vodenju omogoča suprasumativnost pri izkoriščanju njihovih možnosti.

Odlok o ustanovitvi Zavoda (2005) v 7. členu opredeljuje dejavnosti in naloge. Tako Zavod skladno z opredelitvijo vodi tudi postopke javnega razpisa za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in javnega razpisa za izvajanje letnega programa športa v občini Vrhnika, ki tako kot lokalna skupnost posega na področji kulture in športa s pravnimi, finančnimi, informacijskimi, kadrovske in organizacijskimi instrumenti v okviru

svojih zakonsko določenih pristojnosti. S sofinanciranjem programov ljubiteljske kulturne dejavnosti in civilne plasti v športu občina Vrhnika spodbuja razvoj obeh omenjenih področij, ki imata zaradi pozitivnih zunanjih učinkov (eksternalij) na družbo kot celoto status javnih dobrin. Za javne dobrine je značilno načelo netekmovalnosti v porabi, kar pomeni, da če porablja neko blago posameznik, s tem ne ovira drugih pri porabi istega blaga, ter načelo neizločljivosti, ki pravi, da se porabe te dobrine ne da onemogočiti ali prepovedati, da torej ni mogoče, da bi bili dobri učinki te dobrine omejeni zgolj na izbrano skupino posameznikov (Tajnikar, 1993). Problem neizločljivosti rešuje država ali lokalna skupnost, in sicer tako, da z davki zbere zadostno količino denarja za sofinanciranje optimalne količine javne dobrine (Kolar, 2005). Zato je financiranje javnih dobrin opredeljeno s pravnimi določili, ki omogočajo upoštevanje njihovih osnovnih značilnosti.

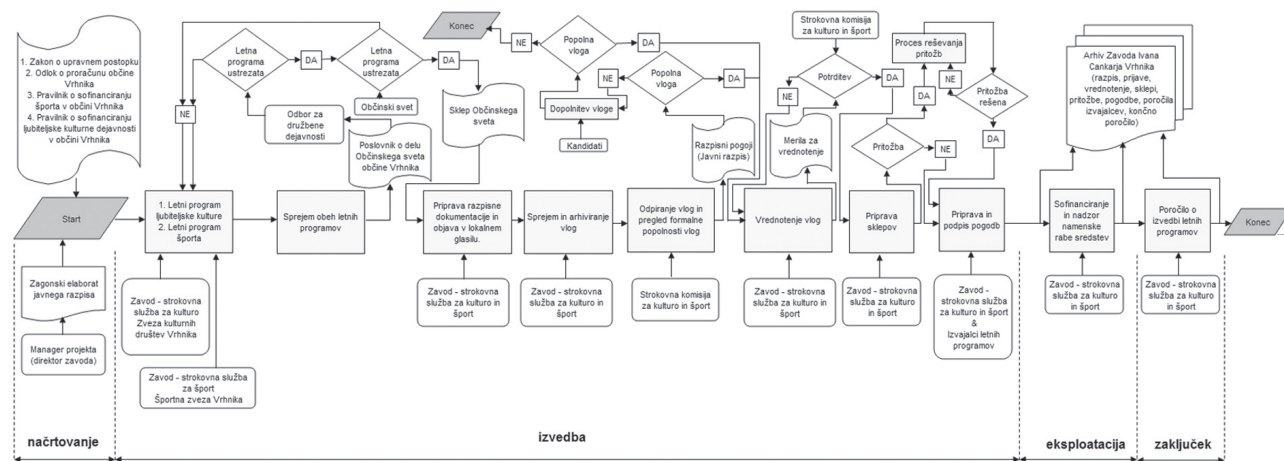
Namen članka je predstaviti problematiko javnih razpisov za sofinanciranje družbenih dejavnosti, ki jih izvajajo lokalne skupnosti in drugi nosilci javnih pooblastil (npr. javni zavodi, agencije), hkrati pa izdelati koncept projektnega vodenja na konkretnih primerih javnih razpisov za sofinanciranje izvajalcev ljubiteljske kulture (14 društev v letu 2006) in letnega programa športa (41 društev v letu 2006) v občini Vrhnika (skupna višina sofinanciranja v letu 2006 približno 230.000 €). Cilj članka je izdelati zagonski elaborat projekta vodenja javnih razpisov, ki jih bo izvajal Zavod Ivana Cankarja za kulturo, šport in turizem Vrhnika.

2. Opredelitev problema

2.1 Opis načrtovanega procesa javnih razpisov

Proces izvedbe javnih razpisov in izbire izvajalcev programov ljubiteljske kulture v občini Vrhnika ter izvajalcev letnega programa športa v občini Vrhnika (slika 1) opredeljujejo *Zakon o upravnem postopku - ZUP (ZUP-UPB2; UL RS št. 24/06)*, *Odlok o izvrševanju proračuna občine Vrhnika za leto 2007*, *Pravilnik o sofinanciranju ljubiteljske kulture v občini Vrhnika (2005)* in *Pravilnik o sofinanciranju športa v občini Vrhnika (2005)*. Sestavni del obeh pravilnikov so tudi merila, ki opredeljujejo način za izračun višine sofinanciranja posamezne vsebine, programa, projekta in delovanja posameznega izvajalca. Začetek procesa javnih razpisov je opredeljen s sprejemom *Letnega programa ljubiteljske kulturne dejavnosti v občini Vrhnika* in *Letnega programa športa v občini Vrhnika*. Oba letna programa pripravijo strokovne službe Zavoda v sodelovanju z najvišjimi predstavniki civilne plasti prebivalstva (uporabnikov) na področjih kulture in športa v občini Vrhnika. Sprejemanje letnih programov poteka skladno z določili 81. člena *Poslovnika o delu občinskega sveta občine Vrhnika (2005)*, in sicer tako, da osnutka letnih programov potrdi matični odbor Občinskega sveta Vrhnika (Odbor za družbene dejavnosti), ju prekvalificira v predlog ter ju posreduje v obravnavo in sprejem na Občinski svet občine Vrhnika. Na podlagi sklepa Občinskega sveta se pripravi razpisno dokumentacijo in objavo javnih razpisov v občinskem glasilu *Naš časopis*. Brezplačen izvod mesečnika (občinskega glasila) prejme

vsako gospodinjstvo v občini Vrhnika. V razpisih so navedeni naročnik, predmet sofinanciranja, pogoji, ki jih morajo kandidati izpolnjevati, okvirna višina sredstev, merila za vrednotenje, določitev roka za porabo sredstev, razpisni rok, datum odpiranja vlog, način dostave predlogov, skrbnik pogodb s strani izvajalca in rok, v katerem bodo vlagatelji obveščeni o izidu javnega razpisa. Po pretečenem roku za prijave na javna razpisa posebne komisije (imenuje jih župan s sklepom) za odpiranje vlog prispele vloge odprejo, preverijo njihovo popolnost ter popolne in nepopolne vloge izročijo strokovni službi Zavoda. Poslovodstvo Zavoda skladno z določili 67. člena ZUP-a kandidate z nepopolnimi vlogami obvesti, da lahko vloge v osmih dneh ustrezno dopolnijo. Nepopolne vloge, ki jih v razpoložljivem roku ne dopolnijo, so zavržene (67. člen ZUP-a). Strokovna služba Zavoda opravi vrednotenje vlog na podlagi meril za vrednotenje ljubiteljske kulturne dejavnosti in športa v občini Vrhnika, pripravi ustrezne sklepe o višini in namenu sofinanciranja ter rezultate vrednotenja in predloge sklepov izroči strokovnim komisijam v pregled in potrditev. Na podlagi potrditve sklepov o višini in namenu sofinanciranja so pripravljene pogodbe z izvajalci in določen rok za pritožbe (258. člen ZUP-a). Po tem roku sledi izvajanje programov, ki jih strokovne službe (skrbniki pogodb s strani Zavoda) spremljajo s preverjanjem izvedbene dokumentacije, finančnih poročil in ugotavljanjem namenske rabe sredstev. Po končanem razpisnem obdobju strokovne službe ovrednotijo izvajanje ter pripravijo ustrezno poročilo o sofinanciranju programov ljubiteljske kulture in športa v občini Vrhnika za Občinski svet občine Vrhnika, ki je objavljeno tudi v občinskem glasilu.



Slika 1: Proces javnega razpisa in izbire izvajalcev letnega programa ljubiteljske kulturne dejavnosti in športa

2.2 Identifikacija problemov pri dosedanjem vodenju javnih razpisov

Do ustanovitve Zavoda je postopek vodila Občinska uprava. Postopki so zaradi neusklajenosti med predstavniki civilne plasti, strokovnimi komisijami in predstavniki Občinske uprave ter zaradi nepoznavanja določil meril za vrednotenje vsebin, programov, projektov in delovanja

trajali od objave javnega razpisa do začetka sofinanciranja izvajalcev tudi do šest mesecev, kar je povzročalo veliko praktičnih težav pri izvajanju dejavnosti kulturnih in športnih društev v občini Vrhnika na eni strani ter načina sofinanciranja in nadzora nad porabo namenskih sredstev na drugi. Navedeno pa je pri uporabnikih povzročalo veliko nezadovoljstva. S podobnimi težavami se je srečeval tudi Zavod pri vodenju razpisov v svojem prvem letu delovanja (leta 2006).

3. Opredelitev procesa javnega razpisa kot projekt

Priprava in izvedba javnega razpisa sofinanciranja iz lokalnega proračuna sta dejavnost ali proces, ki ima vse značilnosti projekta. Javni razpis je enkratno, ciljno usmerjen in časovno omejen proces (Hauc, 2002). Za izvedbo ciljev projekta potrebujemo specifično projektno organizacijo (Semolič, 1999). Sofinanciranje kulturnih in športnih dejavnosti ima tako neposredne kakor tudi posredne ekonomske učinke (Hauc, 2002). Med posredne učinke štejemo povečanje prihodkov za upravljalca športnih in kulturnih objektov ter za neposredne povečanje števila športno in kulturno dejavnih prebivalcev občine Vrhnika, kar vpliva na boljše zdravje in delovno storilnost občanov, preprečevanje slabih vplivov okolja (mamila, kriminal), preprečevanje vplivov sodobnega načina življenja (pomanjkanje gibanja, alkohol, kajenje) (Kolar, 2005) ter duhovno rast in razvoj občanov ter zavedanje o pomenu kulturne in zgodovinske dediščine kraja.

Z izdelavo projektnega sistema in zagonskega načrta (Hauc, 2002) vodenja javnih razpisov želimo:

- predstaviti osnovne organizacijske funkcije in razmerja med udeleženci projekta,
- uvesti projektno vodenje pri javnih razpisih, ki jih bo izvajal Zavod (uporabno tudi za druge izvajalce javnih razpisov),
- doseči poenoten pristop pri izvajanju javnih razpisov,
- predlagati čim boljše zaporedje in soodvisnost korakov izvajanja javnih razpisov,
- vplivati na krajšanje izvedbe javnega razpisa, njihovo kakovost izvedbe ter racionalizacijo kadrov in finančnih sredstev pri izvedbi javnih razpisov.

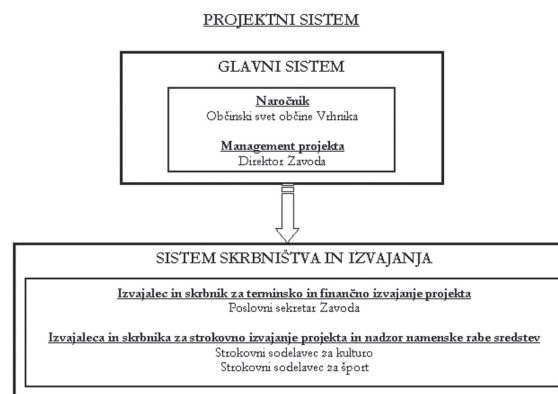
3.1 Projektni sistem

»Projektni sistem zajema projekt in vse sisteme, ki so vključeni v faze določitve, priprave zagona projekta, zagona izvajanja, izvajanje, vodenje in končanje projekta do zagotovitve njegove eksploatacije ne glede na to, ali gre za projekte rasti in razvoja podjetja ali drugih organizacij ali za projekte iz multiprojektnega poslovanja projektno usmerjenih podjetij ali drugih organizacij« (Hauc, 2002).

Pri oblikovanju projektnega sistema za vodenje javnih razpisov, ki jih bo izvajal Zavod, bomo ves projektni sistem razdelili na tri podsisteme, in sicer (Hauc, 2002):

- **Glavni sistem**, ki bo potrdil začetno strategijo projekta, naročil pripravo zagona projekta in njegovo izvajanje, opredelitev namenskih in objektne ciljev projekta, izvedbo ekonomskih in drugih učinkov projekta, financiranje projekta, organizacijo vodenja projekta ter končanje projekta in začetek eksploatacije.
- **Sistem skrbništva**, ki vodi in nadzira izvajanje projekta in njegovo eksploatacijo.
- **Sistem izvajanja**, ki bo izvajal projekt (posamezne podprojekte, stopnje in dejavnosti).

Eksploatacijo pri projektu javnih razpisov za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in športa v občini Vrhnika



Slika 2: Projektni sistem za pripravo, izvedbo in nadzor eksploatacije projekta izvedbe javnega razpisa za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in športa v občini Vrhnika

razumemo kot namensko porabo sredstev, namenjenih vsebinam, programom ter projektom kulturnih in športnih društev. Namenska raba bo namreč zagotovila predvidene neposredne in posredne ekonomske učinke projekta.

Projektni sistem za pripravo in izvedbo javnega razpisa za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in športa v občini Vrhnika je predstavljen na sliki 2.

Na sliki 2 vidimo projektni sistem za pripravo, izvedbo in nadzor izvajanja javnih razpisov za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in športa v občini Vrhnika. Glavni sistem predstavljata Občinski svet občine Vrhnika kot naročnik projekta in Direktor Zavoda kot glavni manager projekta. Občinski svet občine Vrhnika naroča izvedbo javnih razpisov in potrjuje njegovo vsebino, višino namenskih sredstev in način razdelitve sredstev javnih razpisov med posamezne vsebine, programe, projekte in za delovanje društev. Direktor Zavoda kot management projekta opredeli namenske in objektne cilje projekta, organizacijo projekta, pripravi načrt zagona, izvajanja in nadzora projekta ter predvidi tveganja pri njegovem izvajanju. V sistem skrbništva in izvajanja projekta javnih razpisov so zajeti poslovodno-administrativni in strokovni delavci Zavoda, ki delujejo na področjih, pokritih z javnimi razpisi. V vlogi izvajalcev izvedejo vse potrebne dejavnosti za izvedbo javnih razpisov, v vlogi skrbnikov pa nadzirajo vsebinsko in formalno namensko rabo javnih sredstev, pridobljenih na javnih razpisih (nadzor izvajanja pogodbenih določil).

3.2 Objektne in namenski cilji

Glede na opredelitev Hauca (2002) bi lahko oblikovanje cilja projekta javnega razpisa opredelili kot »namensko oblikovanje končnega cilja projekta, pri katerem se najprej oblikuje namenski končni cilj in šele nato objektne končni cilj projekta«. Tako je glavni namenski cilj izvedbe postopka javnih razpisov vpliv **na rast in razvoj ljubiteljske kulturne in športne dejavnosti v občini Vrhnika**. Na podlagi tako oblikovanega namenskega cilja pa lahko oblikujemo objektne cilje, kot so: **vsa potrebna dokumentacija za izvedbo javnih razpisov; razdelitev sredstev lokalnega proračuna, namenjenih področjema, ki sta predmet javnih razpisov; organizacija izvedbe javnih razpisov**

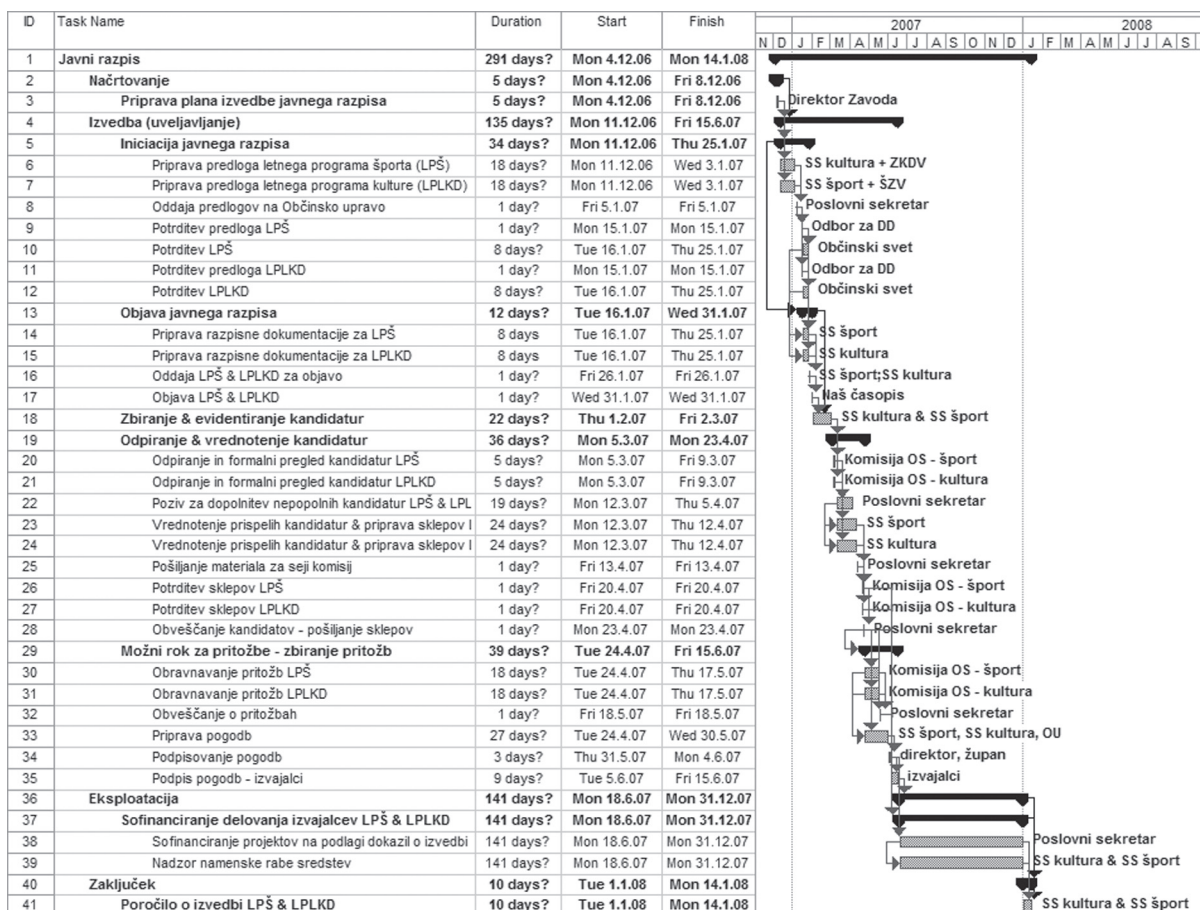
ipd. Tako opredeljeni namenski in objektni cilji pa opredeljujejo pripravo načrta in vodenja projekta ter nadzor eksploatacije projekta.

3.3 Zagon in vodenje projekta

»Projektne management oz. vodstvo projekta skrbi za pripravo zagonskega elaborata in predvsem načrta projekta ter nato lansiranje projekta, kar pomeni začetek izvajanja. Izvajalcem posreduje vse potrebne načrte in druge podatke, da lahko začnejo izvajati projekt. Izvajalci pa bodo morali ob vnaprejšnjih predvidenih kontrolah pripraviti kontrolna poročila« (Hauc, 2002).

Na podlagi zapisane opredelitve bomo v nadaljevanju izdelali osnovni načrt projekta, v katerem bomo opredelili

glavne faze projekta, dejavnosti za njegovo izvedbo, tehnologijo izvedbe projekta ali mrežni načrt, rokovni in terminski načrt, načrt izvajalcev, načrt mejnikov ter na njegovi podlagi načrt nadziranja. Spremljanje in obvladovanje dejavnosti in nalog v procesu projekta javnih razpisov bomo izvajali z računalniškim programom MS Project 2003. V prikazu 3 je predstavljen načrt projekta izvedbe javnega razpisa za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in javnega razpisa za sofinanciranje programov športa v občini Vrhnika. Iz retrogradne razčlenitve projekta na stopnje in dejavnosti za izvedbo projekta se jasno vidijo stopnje in glavne dejavnosti pri izvedbi projekta ter njihovo načrtovano trajanje. Vsaka stopnja projekta ima svoj objektni cilj, ki pomeni mejnik. Objektni cilj prve stopnje je **pripravljen načrt (elaborat)** izvedbe in zagona javnih razpisov, objektna cilja druge



Slika 3: Načrt stopenj in dejavnosti izvedbe projekta javnega razpisa za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in športa v občini Vrhnika

Legenda k sliki 3:

- LPŠ – letni program športa v občini Vrhnika.
- LPLKD – letni program ljubiteljske kulturne dejavnosti v občini Vrhnika.
- ZKD – Zveza kulturnih društev Vrhnika.
- ŠZV – Športna zveza Vrhnika.
- Odbor za DD – Odbor za družbene dejavnosti pri Občinskem svetu.
- SS kultura – strokovni sodelavec za kulturo v Zavodu.
- SS šport – strokovni sodelavec za šport v Zavodu.
- Komisija OS šport – strokovna komisija, ki jo je imenoval Občinski svet za vrednotenje LPŠ, sestavljena iz predstavnikov Občinskega sveta, občinske uprave in zainteresirane javnosti.
- Komisija OS kultura – strokovna komisija, ki jo je imenoval Občinski svet za vrednotenje LPLKD, sestavljena iz predstavnikov Občinskega sveta, občinske uprave in zainteresirane javnosti.
- Poslovni sekretar – poslovni sekretar na Zavodu.

stopnje sta **objavljena javna razpisa** v občinskem glasilu *Náš časopis* in **razpisna dokumentacija**, objektni cilj tretje stopnje so **prijave in programi kandidatov** za sredstva javnih razpisov, objektni cilj četrte stopnje so **pritožbe** na postopek javnih razpisov ali **vrednotenje programov**, objektni cilj pete stopnje je **dodelitev finančnih sredstev** neposrednim uporabnikom in objektni cilj šeste stopnje **poročilo o izvedbi javnih razpisov**. Pri uskladitvi slik 1 in 3 vidimo, da je prva stopnja projekta uvrščena v proces načrtovanja, dejavnosti od druge do skupaj četrte stopnje projekta pa v proces izvajanja (uveljavljanja), peta stopnja spada v proces eksploatacije in šesta v proces končevanja projekta.

Vsaka stopnja je razdeljena na dejavnosti, ki jih sestavlja večje ali manjše število delovnih nalog, potrebnih za izvedbo in dokončanje posamezne dejavnosti, stopnje ali celotnega projekta. Večina dejavnosti ima značilnost zaporedne medsebojne odvisnosti ali razmerja »finish-to-start«, kar pomeni, da je začetek naslednje dejavnosti nujno opredeljen s končanjem predhodne. Nekatere povezave med dejavnostmi imajo tudi značilnosti razmerja »start-to-start«, ki opredeljuje, da se predhodna dejavnost mora začeti, preden se začne dejavnost, ki ji sledi (Richman, 2002), vendar dejavnosti lahko potekajo vzporedno. Navedeno omogoča zmanjševanje skupnega časa, potrebnega za izvedbo celotnega projekta. Projekt predvideva sočasno izvajanje obeh javnih razpisov (šport in kultura), kar tudi dobro vpliva na krajšanje izvedbe javnih razpisov, saj se oba razpisa pojavljata na istih sejah Odbora za družbene dejavnosti pri Občinskem svetu in na sejah Občinskega sveta. Terminski načrt javnih razpisov je časovno obremenjen predvsem z različnimi zakonskimi roki, določenimi z ZUP-om (trajanje javnega razpisa, rok za dopolnitve vlog in rok za pritožbe) ter dejavnostmi, kot so: potrditev osnutka letnega programa športa in predloga letnega programa ljubiteljske kulturne dejavnosti na Odboru za družbene dejavnosti, potrditev predloga letnega programa športa in predloga letnega programa ljubiteljske kulturne dejavnosti na Občinskem svetu, potrditev predloga vrednotenih programov in razdelitve sredstev za sofinanciranje na Komisijah Občinskega sveta). Za formalni konec projekta štejemo začetek procesa eksploatacije (razdeljevanje sredstev sofinanciranja neposrednim uporabnikom, izvajalcem letnega programa športa in letnega programa ljubiteljske kulture), čeprav sistem skrbništva nadzoruje izvajanje programov, opredeljenih z javnima razpisoma, do konca razpisnega obdobja (proračunsko leto) ter konča projekt z oddajo poročila o izvedbi letnega programa športa in letnega programa ljubiteljske kulture občinski upravi za potrebe izdelave sklepnega poročila za proračunsko obdobje.

Iz slike 3 vidimo, da celotni projekt traja 291 delovnih dni, medtem ko **proces načrtovanja** traja 5 delovnih dni, **proces izvedbe (uveljavljanja)** 135, **proces eksploatacije** 141 in **zaključek** 10 delovnih dni. Iz načrta projekta je razvidno, da smo z uveljavitvijo projektnega vodenja javnih razpisov kljub upoštevanju najdaljših mogočih zakonskih rokov (258. člen ZUP) skrajšali čas od objave javnih razpisov do začetka eksploatacije na 97 delovnih dni ali na skupaj 138 dni (z upoštevanjem tudi dela prostih dni).

Posebnost javnih razpisov v letu 2007 je pozno sprejemanje občinskega proračuna, ki je časovno zamaknjen predvsem zaradi lokalnih volitev in priprave delitvene bilance med občino Vrhnika in novonastalo občino Log-Dragomer. Tako se mora predvideni podpis pogodb (dejavnost 34 in 35) ujemati s predvidenim datumom sprejema občinskega proračuna (31. 5. 2007). Vendar pa sprejem proračuna ne omejuje izvajanja predhodnih postopkov (priprave letnih programov, objave javnega razpisa), ker se ti pripravljajo na podlagi določil pravilnikov in meril, ki predvidevajo odstotkovne vrednosti za posamezne vsebine in programe od skupne proračunske vrednosti sredstev, namenjenih ljubiteljski kulturi in športu. Prav tako je vrednotenje kandidatov in priprava sklepov izvajano na podlagi točkovnih vrednosti prijavljenih programov. Po sprejemu proračuna se točkovne vrednosti spremenijo v denarne na podlagi izračuna vrednosti posamezne točke. Kakovost izvajanja javnih razpisov je z vidika izvajalcev letnih programov merjena predvsem s terminom začetka procesa eksploatacije, ki pa je v letošnjem letu dokaj pozen, saj izvajalci programe izvajajo tudi v prvi polovici leta. Zato bi bilo treba v letu 2007 sprejeti sklep o začasnem financiranju izvajalcev, in sicer tistih, ki bodo s svojo kandidaturo izpolnjevali vse pogoje za uvrstitev v postopek vrednotenja. Omenjena rešitev bi omogočala začasno financiranje izvajalcev po 12. 3. 2007.

Iz vseh navedenih omejitev v letu 2007 je razvidno, da je treba ob upoštevanju predstavljenega termiskega načrta, javnega razpisa za sofinanciranje ljubiteljske kulture in javnega razpisa za sofinanciranje programov športa za leto 2008 začeti že septembra 2007. Navedeno omogoča, ob predpostavki, da bi bil sprejet občinski proračun, začetek procesa eksploatacije že v marcu 2008.

3.4 Glavna tveganja pri izvedbi projekta

Neposredna časovna tveganja, ki obstajajo pri izvedbi projekta v najugodnejšem časovnem roku, so povezana predvsem z možnostjo **nepotrditve** obeh ali enega od letnih programov na Odboru za družbene dejavnosti občine Vrhnika ali Občinskem svetu, **zavrnitev predloga višine sofinanciranja** posameznega izvajalca na komisijah za vrednotenje programov ali **pritožba na postopek** javnega razpisa.

Navedena **neposredna časovna tveganja**, povezana z nepotrditvijo omenjenih dokumentov, bi vplivala na podaljšanje skupnega časa izvedbe javnega razpisa za čas, potreben za sklic nove seje Odboru za družbene dejavnosti občine Vrhnika, Občinskega sveta ali posamezne komisije. Opisana neposredna časovna tveganja bi imela za posledico pojavljanje **posrednih tveganj kakovosti** izvedbe javnega razpisa, ki bi se izražala v nezadovoljstvu neposrednih izvajalcev letnih programov. **Ukrep**, ki bi najmanj vplival na časovno podaljšanje izvedbe projekta, bi bil sklic izredne seje omenjenih organov, ki je v *Poslovniku o delu Občinskega sveta občine Vrhnika* (2005) opredeljen s precej krajšimi sklicnimi roki (3 dni namesto 14 ali 7 dni) ali potrditev dokumentov s sklicem korespondenčne seje. Da bi se **izognili uresnitvi tega tveganja**, smo v dejavnostih številka 4 in 5 predvideli uskladitev letnih programov z najvišjimi predstavniki neposrednih izvajalcev programov

ljubitelske kulturne dejavnosti in letnega programa športa v občini Vrhnika.

Tveganje, da se kateri od izvajalcev **upravičeno pritoži na postopek** izvedbe javnega razpisa, bi pomenilo, da bi morali celoten postopek javnega razpisa ponoviti. Temu tveganju se je mogoče **izogniti** z doslednim upoštevanjem vse zakonodaje, ki opredeljuje postopke javnih razpisov za sofinanciranje iz lokalnih proračunov.

Seveda bi bilo mogoče tudi tveganje, da se kdo od izvajalcev **pritoži na višino sofinanciranja** (vrednotenje programa). Ob opravičeni pritožbi o vrednotenju programov bi to ponovno izvedli, kar pa ne bi imelo neposrednega vpliva na začetek sofinanciranja, ker je izvedeno v četrtinah na podlagi predloženih dokazil o uresničevanju posameznega programa ali projekta, ki omogočajo sprotno poračunavanje višine sofinanciranja. Tudi uresničitev tega tveganja bi imela za posledico pojav **posrednega** tveganja vpliva na **kakovost izvedbe javnih razpisov**, predvsem pri tistih izvajalcih, ki bi bili na podlagi ponovnih izračunov deležni nižjega sofinanciranja od prvotno potrjenega. Da bi se **izognili** uresničitvi tega tveganja, je treba v postopku vrednotenja delovanja, programov in projektov dosledno upoštevati merila za vrednotenje, ki so del obeh pravilnikov, ki urejata sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in športa.

4. Sklep

V članku sem se ukvarjal s projektom načrtovanja in izvedbe javnih razpisov za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in športa v občini Vrhnika, ki jih bo kot novi javni zavod v občini Vrhnika opravljal Zavod Ivana Cankarja za kulturo, šport in turizem Vrhnika. Oba javna razpisa je do sedaj vodila Občinska uprava, ki je zaradi neuskkljenosti s civilno društveno plastjo v kulturi in športu ter zaradi slabega poznavanja določil pravilnikov in meril, ki določajo sofinanciranje omenjenih področij, neposrednim izvajalcem letnih programov povzročala veliko težav. V nalogi so za izvedbo projekta opredeljeni projektni sistem, terminski načrt, ki časovno skrajša izvajanje javnih razpisov za polovico, predvidena so tveganja ter ukrepi za zmanjševanje možnosti nastanka (preprečevanje) in za odpravljanje tveganj ob njihovem nastanku, z najmanjšimi vplivi na časovno in kakovostno izvedbo javnih razpisov. Dosledna izvedba projektov javnih razpisov, kot so opredeljeni v tem članku, lahko dobro vpliva na zadovoljstvo neposrednih uporabnikov

sredstev lokalnega proračuna ter sočasno izvajalcev letnega programa ljubiteljske kulture in športa v občini Vrhnika. Vse to pa lahko vpliva na uresničevanje v nalogi postavljenega glavnega namenskega cilja projekta. Predstavljeni proces izvedbe projekta javnega razpisa je pa mogoče z modifikacijami posplošiti tudi na druge izvajalce javnih razpisov za sofinanciranje različnih dejavnosti iz proračunov lokalnih skupnosti, države ali drugih organizacij (fundacije, humanitarne organizacije).

5. Viri in literatura

Hauc, A. (2002): *Projektni management*. Zbirka projektni management. GV Založba. Ljubljana.

Kolar, E. (2005): *Model vrednotenja športnih panog v Republiki Sloveniji iz vidika vrhunškega športnega rezultata*. Doktorsko delo. Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport.

Odlok o ustanovitvi javnega zavoda »Zavod Ivana Cankarja za kulturo, šport in turizem Vrhnika«. UL RS št. 48/05.

Poslovnik o delu Občinskega sveta občine Vrhnika. (2005).

Pravilnik o sofinanciranju ljubiteljske kulture v občini Vrhnika. *Naš časopis*; 31. 1. 2005; št. 311.

Pravilnik o sofinanciranju športa v občini Vrhnika. *Naš časopis*; 31. 1. 2005; št. 311.

Richman, L. (2002): *Project management – step-by-step*. AMACON American Management Association. New York. ZDA.

Semolič, B. (1999): *Strukture znanj projektnega managementa (SZPM)*. Slovensko združenje za projektni management. Ljubljana.

Tajnikar, M. (1993): *Mikroekonomija s poglavji teorije cen* (druga dopolnjena izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Zakon o upravnem postopku. ZUP-UPB2; UL RS št. 24/06.

dr. Edvard Kolar je doktoriral (2005) na Fakulteti za šport. Med leti 1996 in 1999 je bil zaposlen na Fakulteti za šport, do leta 2005 na Gimnastični zvezi Sloveniji kot generalni sekretar in od leta 2006 na Zavodu Ivana Cankarja Vrhnika kot direktor. Od leta 2000 se ukvarja z različnimi organizacijskimi, investicijskimi in raziskovalnimi projekti. Od leta 2005 je član ZPM.

Projektni pristop pri prenovi spletnega portala Cankarjevega doma

mag. Mitja Tizaj¹, mag. Tanja Arh²

¹ Cankarjev dom, Prešernova 10, 1000 Ljubljana

² Institut "Jožef Stefan", Jamova 39, 1000 Ljubljana

e-pošta: mtizaj@bravogroup.org; tanja@e5.ijs.si

Povzetek

Vrhunsko zasnovane spletne predstavitve organizacij so postale ključno marketinško orodje in vir informacij. Odlikujejo jih visoka stopnja estetskega oblikovanja, dobra uporabniška izkušnja, preprosta navigacija, interaktivnost ter bogata, redno spreminjana in smiselno strukturirana vsebina. Vsi omenjeni kriteriji so bili vodilo pri snovanju projekta prenove spletnega portala Cankarjevega doma. Zaradi pomembnega implementacijskega kriterija pa zasnova projekta samega kljub upoštevanju splošnih smernic še ne daje zagotovila za dobre rezultate. Njihova uspešnost je odvisna od mnogih dejavnikov, kot so kakovosten zagon, učinkovito vodenje, izvajanje in predvidevanje tveganj projekta. V prispevku je prikazan projekt prenove spletnega portala Cankarjevega doma vse od začetne zamisli, prek načrtovanja, do izvedbe in nadgradnje. Projekt je analiziran z vidika posameznih stopenj projektnega managementa. Posebna pozornost je namenjena težavam, ki so se pojavljale med izvajanjem projekta.

Ključne besede: projekt, spletni portal, projektne management, management tveganj

1. Uvod

Pojav in razvoj interneta je povzročil pravo revolucijo v poslovanju organizacij, saj je poleg vloge komunikacijskega kanala prevzel vlogo legitimne in splošno uporabljane poslovne platforme (O'Connell, 2002). Različne zmožnosti, ki jih ponuja internet kot medij (Deshmukh, 2000), povečevanje števila njegovih uporabnikov, prisotnih informacij ter hiter razvoj različnih tehnologij so osnova, na kateri gradijo svoje poslovanje številne organizacije. Zato se je že pred časom pojavila ideja o skupni vstopni točki, imenovani **spletni portal**, s katere je mogoče z brskalnikoma (*angl. browser*) enotno dostopati do različnih informacij.

Učinkovita postavitve spletnega portala zahteva znanje o lastnostih, prednostih in pomanjkljivostih interneta, o zmožnostih, ki jih spletne tehnologije prinašajo. Seveda pa je potrebno tudi dobro poznavanje funkcionalnosti in lastnosti portalov, kar posledično pomeni, da je za uspešno implementacijo spletnega portala potrebno sodelovanje različnih strokovnjakov.

Kljub vsemu naštetemu pa je za organizacijo, ki bi želela postaviti ali prenoviti svoj spletni portal, še vedno ključnega pomena zavedanje, da je projekt njegove prenove izjemno kompleksna naloga, ki zahteva projektne pristop dela in obvladovanje veččin projektnega managementa.

Pred začetkom projekta prenove mora organizacija najprej kritično preveriti, dopolniti ali spremeniti svoje poslovne cilje in strategije, ki jih bo za doseg uporabila, ter skuša ugotoviti, kaj bo s prenovljenim spletnim portalom dosegla (Finkelstein, 2000). Prepoznavnost poslovnih ciljev in zahtev je namreč osnova, pri kateri se začne vsaka prenova spletnih portalov. Treba je analizirati tveganja, čas in stroške izvedbe.

Projekt prenove spletnega portala Cankarjevega doma (v nadaljevanju CD) se je izvajal na treh ključnih stopnjah:

zagona, izvedbe in nadziranja projekta. Za uspešno izvedbo prenove je bilo ključno dobro poznavanje dejavnosti naročnika in njegove širše komunikacijske strategije.

Namen prispevka je osvetliti predvsem problematiko prenove spletnih portalov, hkrati pa prikazati celoten koncept prenove na konkretnem primeru CD. V naslednjem poglavju je projektne pristop, ki je bil uporabljen za prenovu, bolj podrobno predstavljen. Opisani so viri za razvoj in oblikovanje spletnega portala ter tudi doseganje izkušnje.

2. Zagon projekta prenove spletnega portala

Stopnjo priprave imenujemo tudi zagon projekta. Na tej stopnji projekt načrtujemo, ga razčlenimo na dejavnosti, izdelamo mrežni in terminski načrt ter načrt stroškov. Posebno pozornost je treba nameniti analizi tveganj, opredelitvi projektne skupine¹, pristojnostim in odgovornostim udeležencev projekta ter projektne informacijskega sistema. Končni rezultat začetne stopnje projekta je **zagonski elaborat**, ki ga vodja projekta predstavi vodstvu organizacije ali naročniku projekta (Kovač, Semolič, 2001). Cilj zagonkega elaborata je dobra priprava projekta za poznejšo uspešno izvedbo.

V pripravi projekta prenove CD so sodelovali strokovnjaki po funkcionalnih področjih, ki jih za učinkovito implementacijo projekta prenove potrebujemo. Na stopnji zagona projekta je bilo treba v okviru danih

¹ V projektu prenove spletnega portala CD so projektne skupino sestavljali strokovnjaki z različnih področij, katerih usklajeno delo je bilo potrebno za uspešno izvedbo projekta. Najpomembnejši član projektne skupine je vodja projekta, ki je odgovoren za uspešno izpeljavo projekta (časovni načrt, finančni okviri, kakovost izvedenih del).

možnosti čim bolj natančno pripraviti vse sestavine poznejšega natančnega zagonskega elaborata. To je bilo storjeno tako, da je bil prvi predlog osnutka pripravljen ločeno na izvajalčevi in naročnikovi strani². Čeprav je vsebina zagonskega elaborata odvisna od vrste projekta, ga običajno sestavljajo naslednji elementi (Stare, 2002): ideja projekta, ugotovitev skladnosti ideje s strategijo podjetja, namenski in končni objektni cilj projekta, opis storitve, ciljni uporabniki in uporaba ter okvirna tržna analiza. Večina teh elementov je sestavljala zagonski elaborat tudi v projektu prenove CD. Nekaj najpomembnejših elementov elaborata je predstavljenih v nadaljevanju.

2.1 Ideja projekta

Zaradi ročnega vnašanja podatkov, naporenega vzdrževanja ter spoznavanja najnovejših in najnaprednejših tehnologij je začela nastajati pobuda za temeljito prenovo spletnega portala CD. Z večanjem količine podatkov je postajala takratna stran vedno bolj nepregledna (Barett et al., 2001), vnašanje podatkov pa vedno težje. Tudi smernice v svetu so narekovale, da kulturne ustanove profesionalizirajo svojo predstavitev na svetovnem spletu. Z večanjem števila uporabnikov interneta je medij kot tak postajal vedno bolj zanimiv tudi za širše in ožje kroge uporabnikov (obiskovalci, novinarji), saj je ponujal veliko možnosti za informiranje in oglaševanje.

2.2 Cilji in strategija projekta

Osnova za načrtovanje projekta je jasna določitev ciljev projekta, saj se je le tako mogoče izogniti poznejšim nejasnostim. Tako so bili cilji projekta prenove CD zapisani že v zagonskem elaboratu, torej že pred začetkom izvajanja projekta. Spletni portal (prototip) naročnika je bilo treba pregledati s stališča uporabnikov ter pripraviti poročilo z ugotovitvami analize uporabnosti spletnega portala in to poročilo zajeti v zagonski elaborat. Rezultat procesa, ki je obsegal analizo ciljev spletnega portala, uporabnikov in njihovih komunikacijskih potreb, posnetek stanja takratnega spletnega mesta, analizo statistike obiska in pregled komunikacijske strategije naročnika, je pomenil strukturo spletnega portala, ki je bila prav tako zajeta v zagonski elaborat.

² Na prvi stopnji je projektna skupina, ki je bila v preteklosti zadolžena za spletne strani, pripravila dokument predloga posodobitve spletne strani, kako ta vidi prihodnje delovanje spleta v Cankarjevem domu. Pri nastajanju predloga so sodelovali vodja oddelka za odnose z javnostmi, lektorica in takratna urednica spletnih strani, koordinatorica obiska jazz, etno in zabavne glasbe in takratna voditeljica kongresnih projektov. Pozneje se je na podlagi tega predloga posodobitve najprej postavilo spletno predstavitev kongresne agencije CD, po kateri naj bi se zgledevale tudi druge strani. Vendar pa se stran kongresne agencije zaradi različne strategije organizacije razlikuje od drugih, kar na celotno predstavitev ne vpliva dosti, saj je njen segment enota zase, ločena od kulturno-umetniškega programa. V nadaljevanju je na novo ustanovljena projektna skupina neodvisno sestavila svoj dokument predloga posodobitve spletnega portala. Skupino je vodil član oddelka za odnose z javnostmi, ki je bil tudi urednik spletnih vsebin. V skupini so sodelovali še vodja oddelka za oblikovanje in takratni koordinator odnosov z javnostmi. Na podlagi obeh dokumentov je začel nastajati še tretji, najpomembnejši dokument – zagonski elaborat, ki se je delno dopolnjeval med samo izvedbo projekta. Gre za glavni dokument, v katerem so natančno obrazloženi vsi elementi spletnega portala in določeni roki izvedbe. Dokument je bil v nadaljevanju kar šestkrat dopoljen.

Pri načrtovanju projekta prenove je bila pomembna tudi razvojna strategija CD, ki pomeni način uresničevanja njegovih temeljnih ciljev, poslanstva, namenov, torej politike organizacije in vanjo vgrajenih interesov udeležencev. Je posledica strateškega načrta organizacije, v kateri je bila prenova spletnega portala in njegova učinkovita implementacija ena od prednostnih strateških nalog (povezovanje strategije organizacije in projekta).

2.3 Uporaba spletnega portala in pričakovanja uporabnikov

Spletni portal CD naj bi poleg svoje osnovne namembnosti dajal veliko količino informacij ožje in širše narave. Z učinkovito organizacijo vsebine in komunikativnostjo bi obiskovalcem te kulturne ustanove olajšal dostop do informacij in poenostavil komunikacijo. Obiskovalci na ta način spoznavajo vsebine, povezane z organizacijo, dosežke in novice, ter tako stimulatивно pripomorejo k še bogatejši vsebini.

Statistike kažejo, da uporabniki od spletnih strani pričakujejo predvsem uporabnost, sistemizacijo in enotnost na vseh področjih ter jasno izraženo prepoznavnost. Uporabniki najvišje ocenjujejo razumljiva, navigacijsko preprosta in vsebinsko bogata spletna mesta. Spletni portal kulturne ustanove mora z uporabniku prijaznim oblikovanjem ter informativnimi in aktualnimi vsebinami spodbujati k obiskovanju portala, uporabnikom koledarja prireditev pa omogočiti uporabne informacije. Portal CD uporablja podatkovno bazo kot vir informacij za prikaz vsebin in vpogled v zgodovino.

2.4 Opredelitev aktivnosti in tehnike dokumentiranja

Na stopnji zagona projekta so bile natančno določene vse aktivnosti, potrebne za uspešno izvedbo projekta. Pripravljen je bil njihov časovni raspored, upoštevan njihov vrstni red ter ocene trajanja posameznih aktivnosti. Za vsako aktivnost si bili opredeljeni namen, cilji in odgovorna oseba za izvedbo. Priprava aktivnosti je bila pripravljena po metodi retrogradnega strukturiranja nalog projekta Work Breakdown Structure (WBS). Ta raspored aktivnosti je bil nato primerjan z rokom za dokončanje projekta, ki ga je postavil naročnik. Na stopnji priprave projekta je bilo treba v grobem opredeliti tudi tehnike dokumentiranja (projektne dokumentacije), spremljanja in vrednotenja projekta.

Za dokumentacijo projekta prenove je bila uporabljena klasična opisna oblika v elektronski datoteki. Za arhiv je bilo poskrbljeno tako, da je bila vsaka večja dopolnitev na posameznem dokumentu shranjena kot novi dokument z novejšim datumom. Tako je bil dosežen nekakšen pregled za nazaj – arhiv dokumenta. Posamezni dokumenti so se medsebojno logično dopolnjevali (predlogi osnutka od različnih oseb, ponudbe, končni predlogi osnutka, elaborat in podobno). Za spremljanje in vrednotenje projekta so bile pripravljene razpredelnice za lažjo predstavo o vlogi sodelujočih na posameznih stopnjah projekta in za vrednotenje stroškov.

2.5 Ocena tveganj

Na začetku projekta so bila ocenjena tudi tveganja, ki bi lahko v nadaljevanju projekt ogrožala. Analiza tveganj je bila osredotočena predvsem na roke in okvirne stroške po posameznih osebah ter upoštevanje določenih rezerv, nepredvidljivega (prenehanje delovnega razmerja člana projektne skupine), tako časovno kot stroškovno. Glede na minule izkušnje večjih odstopov ni smiselno zajemati v zagonski elaborat, saj nam prevelike rezerve zelo pokvarijo končno sliko.

Tveganje smo želeli zmanjšati z učinkovitim procesom projektnega managementa, predvsem z učinkovitim načrtovanjem ali razmišljanjem vnaprej. Če se projektne vodje zaveda nevarnosti, ki jih pomeni tveganje v projektu in jih upošteva že v zagonskem elaboratu, je zagotovljena večja verjetnost doseganja ciljev projekta. Z natančnim načrtovanjem, kdo, kdaj in s kakšnimi sredstvi mora izvesti posamezno aktivnost, je zmanjšana nevarnost, da bodo nastale zamude, da ne bo na voljo zadostnih sredstev ali da določena aktivnost ne bo opravljena. Ustrezno načrtovanje preprečuje nepotrebne zastoje in omogoča izbiro najboljše poti za doseg končnega cilja. Načrtovanje predstavlja tudi ustrezno osnovo za nadziranje projekta, ki mu je bilo v projektu prenove spletnega portala CD namenjene veliko pozornosti, saj je tako vodja projekta s primerjavo načrtovanega in uresničenega zaznal morebitna odstopanja in pravočasno ukrepal.

Z zagonskim elaboratom projekta prenove spletnega portala CD so bili ustvarjeni ustrezni temelji za uspešno izvedbo projekta, ki je opisana v nadaljevanju.

3. Izvedba projekta

Glede na minule izkušnje je bil spletni portal razvit po naslednjih korakih (White, 2002): (i) definiranje vsebine, (ii) načrtovanje in implementacija varnostne komponente, (iii) izbira, namestitvev in integracija tehnologij in programskih rešitev, (iv) izdelava uporabniškega vmesnika, (v) razvoj in implementacija servisov, ki jih zahtevajo različni tipi uporabnikov, (vi) implementacija in prenos portala v produkcijo.

Z določitvijo ciljnih uporabnikov portala in njihove vloge je bila določena tudi vsebina, ki jo uporabniki potrebujejo. Pri tem je bilo treba ugotoviti poslovne odločitve in dejavnosti, ki določajo pretok vsebin med uporabniki. Pred izbiro tehnologij je treba razumeti trenutno okolje informacijske tehnologije v organizaciji in ugotoviti zahteve po poznejši možnosti za nadgradnjo sistema. Uporabniški vmesnik mora odražati uveljavljene grafične standarde v organizaciji. Izdelava se osnovni videz portala z različicami glede na različne vsebine, ki bodo dostopne prek njega. Določiti in implementirati je treba različne servise, ki jih portal daje. Uporabniki potrebujejo kategorizacijo, iskalnike, navigacijo, obveščanje in dostavo podatkov, medsebojno sodelovanje, ravnanje z vsebinami in administracijo. Pri tem je treba poudariti, da je izvajanje projekta stopnja, ki jo je treba tudi pozneje, ko spletni portal že deluje, ves čas nadgrajevati. Dodajati je treba izboljšane poglede ali storitve, ki odražajo nove zahteve v

poslovanju organizacij.

Pri razvoju spletnih portalov se organizacije odločajo za različne načine sodelovanja z razvijalci: oblikujejo posebne odbore, najamejo zunanje svetovalce ali znotraj organizacije določijo odgovorne osebe za razvoj spletnega portala. Napačna odločitev že pri začetni strategiji se med projektom izkaže za nepremagljivo oviro in pomeni ozko grlo celotnega projekta. Pri projektu prenove spletnega portala CD je bila po dogovarjanju z različnimi mogočimi izvajalci sprejeta odločitev, da se prenova izvede s pomočjo zunanjih sodelavcev, ki poznajo problematiko in tako pomenijo največjo dodano vrednost. Tako je bila zagotovljena odlična podpora projektu z izvajalčeve strani, saj je bilo v velikem interesu organizacije narediti novi portal uporaben tako urednikom (služba za trženje in odnose z javnostmi) kot uporabnikom (na različnih segmentih – medijem, obiskovalcem in zaposlenim).

Za uspešno uporabo spletnega portala je še zlasti pomembno šolanje urednikov, ki se je navezovalo predvsem na učinkovito uporabo zmožnosti portala ter pozneje ustrezno trženje portala in njegovih storitev.

3.1 Vodenje projekta

Uspešno vodenje projekta pomeni učinkovito izvedbo projekta ob sodelovanju ljudi, primerno organiziranih, v dogovorjenih rokih, z določenimi viri in z zelenim učinkom. Vodenje je ena od komponent managementa, ki jo lahko opredelimo kot delo s posameznikom ali s skupino z namenom doseganja projektih ciljev (Dubrin, 1990). Vodja projekta odgovarja za celoten projekt ter pomeni most med naročnikom in izvajalcem.

Projekt prenove spletnega portala CD je zahteval veliko usklajevanja med naročnikom in razvijalcem spletne strani. Vodja projekta je moral razumeti naročnikove želje in podati natančne naloge svojim sodelavcem. Poleg prenosa informacij od naročnika k sodelavcem je vodja skrbel tudi za povratne informacije. Naročnika je moral obveščati o poteku razvoja projekta, o (ne)upoštevanju naročnikovih pripomb ter o razlogih zanje. Pri posredovanju informacij ne sme biti preveč strokoven, da lahko tudi naročnik sledi projektu in v njem dejavno sodeluje. Vodja je pripravljajl poročila o poteku projekta ter prevzemal odgovornost zamujanja posameznih stopenj in posledično celotnega projekta.

3.2 Nadziranje in spremljanje projekta

Nadziranje izvedbe projekta se nanaša na postopke spremljanja izvedbe ciljev in načrtov projekta. Vodenje projekta se v tem kontekstu osredotoči predvsem na nadzor izvajanja aktivnosti, razporejanje virov, ugotavljanje, ali projekt sledi predvidenemu urniku, ter na izvajanje popravkov. Z učinkovitim nadziranjem projekta je bilo preprečeno ali ublaženo tveganje projekta oziroma njegove posledice.

Med celotnim trajanjem projekta prenove portala CD je bil pisan dnevnik projekta, klasična opisna oblika (kratki zapisniki sestankov in pogovorov, kopije poslanih e-sporočil, osebni komentarji in podobno), ki se je izkazal zelo uporaben pri ovrednotenju končnih stroškov in

analizi tveganj projekta. Ključna uporabnost dnevnika se je izkazala (skupaj s preostalimi dokumenti) tudi pri pripravi končne analize projekta. V dnevniku so bile zapisane vse tiste podrobnosti, ki se jih sčasoma pozabi, a so vseeno pomembne in lahko koristne kot opomnik prihodnjim podobnim projektom.

4. Analiza dejavnikov tveganja

Ker smo se že na začetku projekta zavedali pomembnosti področja tveganja, so bili že takrat opredeljeni t.i. **ključni dogodki projekta** (angl. *milestones*), med katerimi je bila posebna pozornost namenjena odstopanjem od načrtovanih vrednosti. Osnovni merili sta bili čas in stroški, vseskozi pa je bila preverjana tudi kakovost storitev izvajalca ter prilagojena kritičnim dejavnikom, ki bi se utegnili zgoditi. Določeni ključni dogodki (npr. grafični vmesnik, izdelava funkcij, integracija in zaključek kodiranja, testi, instalacija) so zagotavljali stalen občutek napredovanja, zaupanje, da bo projekt uspešno pripeljan do cilja, ter pripomogli k izboljšanju nazornosti, boljši motivaciji in nenazadnje tudi k zmanjšanju tveganja.

Na začetku je bilo tveganje največje, saj je bilo o projektu še veliko neznanega. Ko pa je projekt napredoval in so bile sprejete že številne odločitve, se je število neznanih spremenljivk zmanjševalo. V nasprotju s *padajočo stopnjo tveganja* pa je med potekom projekta stalno *naraščal znesek vloženih sredstev*, ki so bila izpostavljena tveganju. Projekt je bil tveganju najbolj izpostavljen na stopnji izvedbe in produkcije portala. V tem obdobju so bili poleg velike občutljivosti za tveganje opazni tudi majhna moč vplivanja in visoki stroški izvajanja sprememb.

V nadaljevanju je analiziranih nekaj najpomembnejših dejavnikov tveganja (tabela 1) v projektu prenove Cankarjevega doma. Dejavniki tveganja smo označili kot *lahko odpravljen (O)* – vodja projekta ga lahko reši sam; *ni odpravljen (NO)* – vodja ga mora sprejeti; *rešljiv, vendar težko (R)*; *ni rešljiv (NR)*.

DEJAVNIKI TVEGANJA	TVEGANJE				
	Prekinitev projekta	Zakasnitev projekta	Prekoračitev proračuna	Funkcijske nepopolnosti	Zavrnitev projekta
Dodajanje funkcionalnosti med projektom (angl. <i>feature creep</i>)		R	O		
Ozredotčenost na nepomembne funkcije		O		O	
Pozabljanje na kakovost in spremljanje kakovosti				R	
Nezadosten dizajn			R	R	
Uporaba najnovejših tehnologij ali orodij		R	NR		
Odhod strokovnjakov	O	R		R	

Slika 1: Tveganja in dejavniki tveganja v projektu prenove CD

Kot ena od težav projekta prenove, ki na stopnji načrtovanja in oceni tveganj ni bila predvidena, se je izkazala oblikovalska predstavitev uporabniškega vmesnika. Obiskovalci portala niso več našli splošnih informacij, mesečnega koledarja, niso uporabljali iskalnika, ker ga preprosto niso opazili, in podobno. Vodja projekta in njegova ekipa sta zato pripravila spisek mogočih rešitev (*brainstorming*) za odpravo in razreševanje tega dejavnika tveganja.

V povezavi z omenjeno pomanjkljivostjo kot zanimivost navajamo odziv obiskovalcev na obliko in uporabnost novega spletnega portala CD.

Pripombo imam na preglednost vaše strani. Po novem ne najdem nič več. Kako sploh priti do programa za tekoči mesec, če že za celo leto ni mogoče, kot je to bilo možno prej? Vašo stran sem rada in redno obiskovala, vaše spremembe pa mi vzamejo preveč časa in potrpljenja. Zelo mi je žal, vendar s spremembami še zdaleč nisem zadovoljna. Lep pozdrav in upam, da se bo dalo ponovno prek interneta izvedeti za vse, kar se dogaja v vaši hiši.

Moti me, ker ob datumu prireditve ni napisan tudi dan v tednu (na primer sreda, 27. november). Pogrešam tudi hiter in enostaven pregled sporeda za cel mesec vnaprej. Pogosto sem tudi v naslednjem položaju: vem, da bo kmalu na sporedu neka konkretna prireditev, pa ne vem, kateri dan (ali več dni). Pri trenutni razporeditvi porabim preveč klikanja, da jo najdem, če ni po naključju med prireditvami, ki jih oglašujete v posebnih okencih.

Nasprotno pa strokovnjaki in tisti, ki več deskajo po svetovnem spletu, obliko radi pohvalijo (Čosič, 2003).

Spletno mesto dobro dela natančno tisto, zaradi česar je: uporabniku, ki ga zanima program, že na prvi strani predstavi dogajanje določenega dneva.

Strateško oblikovanje uporabniške izkušnje pomeni pedantno skrb za vse vidike interakcije vseh uporabnikov s spletnim mestom.

Zrel projekt, neobremenjen z dominantnimi otroškimi boleznimi slovenskega spleta. Resnično zdrava podlaga za pripravo dobrega spletnega mesta.

Tako je izjemno zanimivo spremljati popolnoma različne kritike, saj navajajo ravno nasprotno, tako pozitivno kot negativno. Tako izkušeni obiskovalci radi pohvalijo preprosto navigacijo in možnost, da hitro pridejo do želenega podatka. Pozneje je bil spletni portal CD dodatno nadgrajen in posodobljen, postopoma so bile odpravljene pomanjkljivosti, ki so nam jih predlagali obiskovalci. Danes kritik obiskovalcev na račun tehničnih težav portala skoraj ni več, segment spletnih vprašanj pa dosega svoj prvotni namen – uporabniki ga uporabljajo za stik z vsebinami CD.

5. Sklep

Razvoj spletnih portalov zahteva vedno več znanja in temeljito pripravo projektov tako na naročnikovi kot na izvajalčevi strani. Prenove spletnega mesta se lahko lotimo na veliko načinov, vsekakor pa je najboljši tisti, ki predvideva dobro načrtovanje projekta. Najpomembnejša je torej zagnoska stopnja projekta – njeno podaljšanje za nekaj dni nam lahko skrajša stopnjo izvajanja za nekaj mesecev. Vendar pa dober načrt poleg časa in ustreznega znanja zahteva tudi kakovostno usklajevanje vseh sodelujočih na podlagi pristojnosti in znanja, ki jih vsakdo prinaša v projekt.

Z učinkovitejšim managementom tveganj in zagotavljanjem nazornosti (podrobnejše finančno

načrtovanje, zagotovljena preglednost stroškov, ostrejši kriteriji vmesnih rokov na stopnji načrtovanja projekta) je mogoče izvedbo in spremljajoče dejavnosti precej poenostaviti vsem udeležencem projekta. Dopusčanje sprememb med izvajanjem namreč stalno spreminja tok načrtovanja projekta, sili udeležence v ponavljanje že opravljenih nalog ter vnaša v ustvarjalni in delovni proces povečano napetost med sodelujočimi.

Upoštevanje načel projektnega managementa in problematike, opisanih v tem prispevku, je ključni dejavnik zagotavljanja uspešnosti projektov uvajanja spletnih tehnologij in prenove spletnih portalov. Glede na to, da spletni portali pomenijo osrednjo točko promocije dejavnosti organizacije in komuniciranja z javnostmi, je bilo sodelovanje pri izvedbi projekta prenove spletnega portala Cankarjevega doma posebne vrste izziv, ki naju je na konkretnem primeru prepričal, da je projektno zasnovan pristop zaradi tega novega znanja lahko mnogo bolj kakovosten in učinkovit.

6. Viri in literatura

Barrett, E., Levinson, D., A., Lisanti, S. (2001): *The MIT Guide to Teaching Web Site Design*. The MIT Press.

Čosić, V. (2003): »www.cd-cc.si«, rubrika »Informacijska tehnologija«, kolumna »e-Relevance«. Delo, Ljubljana, 6. januar 2003.

Deshmukh, R. (2000): *Understanding the Business Models for the Internet Economy*. [URL: http://pegasus.rutgers.edu/~rajadesh/Project_reports.htm].

Dubrin, J. A. (1990): *Effective Business Psychology*. Ney Jersey: Prentice-Hall.

Finkelstein, C. et al (2000): *Building Corporate Portals with XML*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.

Kovač, J., Semolič, B. (2001): *Projektni management*, Agencija za regionalni razvoj. [URL: <http://www.gov.si/arr/8borza/3b.html>], 10. 12. 2002.

O'Connell, C. (2002): *Best Practices for Web Strategies*. Gradivo podjetja Vignete Corporation.

Stare, A. (2002): *Priprava in izvedba projekta*. Ljubljana: Agencija Poti.

White, C. et al. (2002). *The 7 Steps of Portal Development*. [URL: http://www.intelligententerprise.com/020328/506feat4_1.shtml], 28. 3. 2002.

mag. Mitja Tizaj je na Fakulteti za računalništvo in informatiko v Ljubljani diplomiral iz prenove spletnih portalov ter leta 2006 na Fakulteti za organizacijske vede v Kranju magistriral iz procesov oskrbovalne verige. Kot zunanji sodelavec Cankarjevega doma za potrebe interneta in kot zaposleni v podjetju Lek d.d. na področju oskrbovalne verige uspešno združuje delo z namenom boljših poslovnih procesov.

mag. Tanja Arh je leta 2003 diplomirala na Fakulteti za organizacijske vede Univerze v Mariboru iz problematike projektnega managementa v državni upravi, leta 2005 pa na isti fakulteti magistrirala. Kot raziskovalka je zaposlena v Laboratoriju za odprte sisteme in mreže Instituta "Jožef Stefan", kjer so glavna področja njenega raziskovanja e-izobraževanje, upravljanje z znanjem in organizacijsko učenje. Je članica Izvršilnega odbora Slovenskega združenja za projektni management in tehnična urednica revije Projektna mreža Slovenije. Na Ekonomski fakulteti v Ljubljani trenutno pripravlja doktorsko disertacijo.

POVZETKI / ABSTRACTS

Povezovanje informacijskega sistema podjetja in informacijskega sistema za vodenje in upravljanje projektov

mag. Mojca Skok, dr. Tomaž Kern

Eden od pogojev za uspešno in konkurenčno poslovanje vsakega podjetja je sodoben, to je integriran, kakovosten in učinkovit poslovnoinformacijski sistem, ki omogoča premišljeno zbiranje in hranjenje podatkov, njihovo preoblikovanje v dobre informacije in usmerjeno posredovanje teh do določenih končnih uporabnikov, ki informacije nato uporabijo pri odločanju o nadaljnjem poslovanju podjetja. Poslovno-informacijski sistem mora zagotavljati informacije, potrebne za odločanje na posamičnih področjih poslovnega procesa organizacije kot na ravni celote. Projekti so le posebna vrsta poslovnih procesov, zato je projektni informacijski sistem nujno povezati v celovit poslovnoinformacijski sistem. V članku je predstavljen model uvedbe sistema za vodenje in upravljanje projektov. Model je preizkušen na primeru uvajanja rešitve TopSolutions PM, ki je računalniško podprta z Microsoft Dynamics NAV. Gre za vertikalno rešitev, ki pomembno nadgrajuje sicer že sedanje delovanje Microsoft Dynamics NAV, ki tudi omogoča upravljanje in vodenje projektov. Rešitev TopSolutions PM zaokrožuje vse zahteve projektnega vodenja, hkrati pa popolno povezanost z drugimi aplikacijskimi moduli sistema Microsoft Dynamics NAV.

Ključne besede: podjetje, projekti, vodenje projektov, informacijski sistem

Enterprise and Project Information System Integration

Mojca Skok, M.Sc., Tomaž Kern, PhD

Up-to-date, that is integrated, quality and effective information system, which enables well-considered data gathering and saving, their transformation into quality information and their transmission to defined final users, who use the information when deciding upon further company management, is one of the conditions for a successful and competitive management of every company. Information system has to ensure the information, required for decision-making on individual fields of operation process of a company, as well as on the level of integrity. Projects are only a special type of operation processes. Therefore it is necessary to integrate the project information system into integral operational information system. In the article, the model of introducing the system for project management is presented. The model is verified on the example of introducing the solution TopSolution PM, supported by Microsoft Dynamics NAV. It is a vertical solution, building upon already existing Microsoft Dynamics NAV functions, which offers the possibility of project management as well. The solution TopSolutions PM rounds up all the requirements of project management, and at the same time also a complete compliance with other application models of Microsoft Dynamics NAV system.

Keywords: company, enterprise, projects, project management, information system

Projektno financiranje komunalne infrastrukture na temelju javno-zasebnega partnerstva

Dejan Romih, dr. Žan Oplotnik, Sandi Kolar

V prispevku predstavljeni model financiranja razvoja infrastrukture za odvajanje in čiščenje odpadnih voda temelji na teoretičnih izhodiščih financiranja komunalnih infrastrukturnih projektov. Z upoštevanjem navedenih izhodišč, omejitev glede uporabe proračunskih sredstev in zmožnosti zadolževanja lokalne skupnosti ter predinvesticijske zasnove smo model financiranja investicij zasnovali kot obliko projektnega financiranja »Build, Operate, Transfer« (BOT), ki pomeni eno od različnih javno-zasebnega partnerstva in se v tujini vse pogosteje uporablja pri financiranju investicij v infrastrukturo javnih služb. Za omenjeno obliko projektnega financiranja je značilno, da država gostiteljica ali lokalna skupnost zasebnemu projektneemu podjetju ali konzorciju podeli koncesijo za gradnjo in upravljanje javne infrastrukture ali drugih zmogljivosti za opravljanje javnih storitev, koncesionar pa se poleg tega s koncesijsko pogodbo zaveže, da bo po koncu koncesijskega obdobja brez dodatnih transakcijskih stroškov vse lastninske pravice iz projekta vrnil na koncedenta.

Ključne besede: javno-zasebno partnerstvo, projektno financiranje, komunalna infrastruktura, javne dobrine, lokalna skupnost

Project Financing of Municipal Infrastructure on the Basis of Public-Private Partnership

Dejan Romih, Žan Oplotnik, PhD, Sandi Kolar

This paper represents a model of financing infrastructure development for waste water drain and treatment. The financing model is based on the theoretical starting points for financing municipal infrastructure projects. Taking into account the starting points mentioned, limitations in using budget funds and in borrowing capabilities of local communities, as well as a pre-investment scheme, the model for investment financing has been designed in a 'Build, Operate, Transfer' (BOT) form of project financing that represents one of the variations of public-private partnership arrangements. It is increasingly more often used abroad in financing public service infrastructure investments. It is characteristic of this form of project financing that the host country or a local community grants a private project company or consortium a concession to build and manage the public infrastructure or other facilities for performing public services. By signing the concession contract, the concessionaire binds himself/herself to transfer all the property rights from the project back to the grantor without additional transaction costs at the end of the concession period.

Keywords: public-private partnership, project financing, municipal infrastructure, public goods, local community

Projektna organizacija v sodobnih razmerah delovanja

dr. Vojko Potočan

Sodobne razmere delovanja zahtevajo od organizacij temeljito preobrazbo njihovega poslovanja. Organizacije lahko želena spremembo uresničijo tudi z uporabo projektne organizacije. Njena oblikovanje in delovanje sta odvisna od sinergijskega razumevanja (in uporabe) projektne organizacije ter ustrezne projektne organizacijske strukture. Organizacija poskuša s strukturo ustrezno usklajevati (in uravnati) potrebe in zahteve celote njenih vertikalnih in horizontalnih povezav. Prispevek obravnava dve tezi: 1. kako celovito razumeti vlogo in pomen projektne organizacije ter 2. kako oblikovati projektno strukturo na temelju (upoštevanja) vertikalnih in horizontalnih informacijskih povezav organizacije.

Ključne besede: projektna organizacija, projektna organizacijska struktura, informacijske povezave organizacije, vertikalne informacijske povezave, horizontalne organizacijske povezave

Project Organisation in Contemporary Working Conditions

Vojko Potočan, PhD

Contemporary working conditions require a thorough transformation of companies' operations. In order to implement the desired change, companies can also make use of project organisation. Its formation and functioning depend on synergetic understanding (and use) of project operations as well as appropriate project organisational structure. Structure is used to adequately balance (and regulate) the needs and requirements of the totality of company's vertical and horizontal links. The paper discusses two theses: 1 – How to understand the role and meaning of project organisation in its totality; and 2 – How to form the project structure on the basis of (and considering) the company's vertical and horizontal information links.

Keywords: project organisation, project organisational structure, company's information links, vertical information links, horizontal information links

Projektno vodenje javnih razpisov za sofinanciranje športa in ljubiteljske kulture iz proračuna občine Vrhnika

dr. Edvard Kolar

Prispevek obravnava proces izvajanja javnih razpisov za sofinanciranje družbenih dejavnosti (ljubiteljska kultura in šport) iz sredstev lokalnega proračuna. V prispevku je proces izvajanja javnih razpisov opredeljen kot projekt. Projektni sistem, objektni in namenski cilji projekta, terminski načrt projekta in glavna tveganja pri izvajanju projekta javnih razpisov so opredeljeni na konkretnem primeru izvajanja javnih razpisov za sofinanciranje ljubiteljske kulturne dejavnosti in programov športa iz proračuna

občine Vrhnika. V prispevku so predstavljene osnovne organizacijske funkcije in razmerja med udeleženci projekta ter sta predlagana optimalno zaporedje in soodvisnost dejavnosti pri izvajanju projekta. Uvedba projektnega vodenja pri izvajanju javnih razpisov omogoča skrajšanje postopka izvedbe, kar pa vpliva na boljšo kakovost izvedbe javnih razpisov, predvsem z vidika uporabnikov (društev) javnofinančnih sredstev.

Ključne besede: lokalne skupnosti, proces javnih razpisov, sofinanciranje družbenih dejavnosti, šport, kultura, projektni management.

Project Leadership of Public Official Invitations for the Financing of Sport and Amateur Culture from the Vrhnika Town Budget

Edvard Kolar, PhD

The article examines a process of public official invitations for the financing of social activities (amateur culture and sport) from the local budget funds. In the article, the process of public official invitations is defined as a project. The project system, objective and purpose goals of the project, timescale of the project and main risks in the realisation of public official invitation projects are presented on the actual case of public official invitation for financing of amateur culture activities and sports programmes from the Vrhnika town budget. Article presents fundamental organisational functions and relationships between the participants in the projects and suggested optimum sequence and correlation of activities in the realisation of projects. Introduction of project leadership in the realisation of public official invitations enables a shorter process of realisation, thus resulting in higher quality of realisation of public official invitations, looking from the users of public finances (clubs and associations) point of view.

Keywords: local communities, process of public official invitations, financing of social activities, sport, culture, project management

Projektni pristop pri prenovi spletnega portala Cankarjevega doma

mag. Mitja Tizaj, mag. Tanja Arh

Vrhunsko zasnovane spletne predstavitve organizacij so postale ključno marketinško orodje in vir informacij. Odlikujejo jih visoka stopnja estetskega oblikovanja, dobra uporabniška izkušnja, preprosta navigacija, interaktivnost ter bogata, redno spreminjana in smiselno strukturirana vsebina. Vsi omenjeni kriteriji so bili vodilo pri snovanju projekta prenove spletnega portala Cankarjevega doma. Zaradi pomembnega implementacijskega kriterija pa zasnova projekta samega kljub upoštevanju splošnih smernic še ne daje zagotovila za dobre rezultate. Njihova uspešnost je odvisna od mnogih dejavnikov, kot so kakovosten zagon, učinkovito vodenje, izvajanje in predvidevanje tveganj projekta. V prispevku je prikazan projekt prenove spletnega portala Cankarjevega doma vse od začetne zamisli, prek načrtovanja, do izvedbe in nadgradnje. Projekt je analiziran z vidika posameznih stopenj projektnega managementa. Posebna pozornost je namenjena težavam, ki so se pojavljale med izvajanjem projekta.

Ključne besede: projekt, spletni portal, projektni management, management tveganj

Project Approach for the Modernization of the Web Portal of Cankarjev Dom

Mitja Tizaj, M.Sc., Tanja Arh, M.Sc.

High quality web portals, representing and promoting individual organisations serve as an excellent marketing tool and source of information. They distinguish themselves by the aesthetics, good user's experience, simple navigation, interactivity and a rich, regular updating and well structured content. All these criteria have been acknowledged in elaborating the conception of the renewed web portal of Cankarjev dom. In spite of the fact that the above criteria have been taken into account, they are not by themselves the reason for good results. Their efficiency is dependent on a number of factors, such as quality project Start-up, efficient management, implementation and defining the assumptions of the project implementation. In the article the project of the new web portal of Cankarjev dom is presented from the issuing idea, across the planning, implementation and upgrading of the project. The project has been analysed from the point of view of different phases of the project management. Special attention has been given to the identification of the assumptions and risks that could appear during the implementation of the project.

Keywords: project, web portal, project management, risk management

DOGODKI V LETU 2007

	<p>21st World IPMA Congress</p> <p>Datum: 18. - 20. junij 2007</p> <p>Lokacija: Krakov, Poljska</p> <p>Naslov kongresa: Project Mangement - Essential Reality for Business and Government</p> <p>Več informacij: http://www.ipma2007.com/; info@ipma2007.com</p>
	<p>Project & Portfolio Management Event</p> <p>Datum: 18. - 21. junij 2007</p> <p>Lokacija: Boston, ZDA</p> <p>Naslov dogodka: Analyzing tomorrow's opportunities in portfolio management for IT and New Product Development-and enterprisewide</p> <p>Več informacij: http://www.ppsummit.com</p>
	<p>PMI Global Congress 2007</p> <p>Datum: 14. - 16. maj 2007</p> <p>Lokacija: Budimpešta, Madžarska</p> <p>Več informacij: http://congresses.pmi.org/EMEA2007, pmiemea@wyndhamjade.com</p>
	<p>IPMA International Expert Seminar 2008</p> <p>Datum: 14. - 16. februar 2008</p> <p>Lokacija: Zurich, Švica</p> <p>Naslov seminarja: Ethics in Projects</p> <p>Več informacij: http://www.spm.ch, spm@spm.ch</p>
	<p>Projektni forum ZPM</p> <p>Datum: 13. - 15. junij 2007</p> <p>Lokacija: Terme Olimia, Podčetrtek</p> <p>Naslov foruma: Projektna odličnost</p> <p>Več informacij: http://www.zpm-si.com; info@zpm-si.com</p>
	<p>11th Pacific Association of Quantity of Surveyors Congress</p> <p>Datum: 13. - 17. junij 2007</p> <p>Lokacija: Auckland, Nova Zelandija</p> <p>Naslov foruma: "Construction from a different view"</p> <p>Več informacij: http://www.paq2007nz.com/</p>

POVABILO K SODELOVANJU

IPMA RAZPISUJE NAGRADE ZA RAZISKOVALCE ZA LETO 2007

CILJI:

- Cilj raziskovalnih nagrad mednarodne organizacije IPMA (International Project Management Association) je promovirati kakovostne raziskave, ki spodbujajo razvoj projektnega managementa.
- Z vsakoletnim podeljevanjem nagrad za strokovne raziskave IPMA nagrajuje najnovejše nadpovprečne raziskave in s tem prispeva k razvoju discipline in stroke s področja projektnega managementa.

SPLOŠNI KRITERIJI:

- Raziskovalci so lahko iz akademskih ali drugih raziskovalnih inštitutov oziroma iz gospodarstva. K sodelovanju vljudno vabimo vse raziskovalce, študente doktorskega študija, univerzitetne profesorje ter druge raziskovalce.
- Kandidati se lahko prijavijo s svojo najnovejšo raziskavo ali projektom. Raziskava mora trajati najmanj eno leto, končati pa se ne sme pred 1. januarjem 2006.
- Raziskave so lahko tudi iz drugih področij, vendar morajo prispevati k razvoju projektnega in programskega managementa ter organizacij in družb, usmerjenih v projekte ali h kateremu koli elementu, navedenemu v ICB.

KATEGORIJE:

- IPMA nagrada za mlade raziskovalce: za izjemne raziskovalne prispevke samostojnih raziskovalcev do 30 let. Kandidat mora biti rojen leta 1977 ali pozneje.
- IPMA nagrada za raziskovalce: za izjemne raziskovalne prispevke samostojnih raziskovalcev ali skupin raziskovalcev. Prijava interdisciplinarnih skupin je zaželena.

NAGRADA:

- Izbrani kandidati bodo prejeli povabilo na letni svetovni kongres IPMA (18. – 20. julij 2007 v Krakovu, www.ipma2007.com).
- Na kongresu boste predstavili svojo raziskavo in prejeli nagrado.
- Nagrada je 1000 evrov in potovanje na svetovni kongres IPMA.

IPMA RESEARCH AWARDS: PRIJAVA

- Kandidati morajo uporabiti ustrezne prijavnice.
- Prijava mora vsebovati opis raziskave (največ 4000 besed).

KRITERIJI ZA OCENJEVANJE:

- Prijave se ocenjujejo glede na kakovost opravljenih raziskav. Pri ocenjevanju komisija upošteva rezultate pri raziskavah kot tudi njihov postopek.
- Kriteriji so:
 - doseženi raziskovalni rezultati
 - izvirnost in inovativnost
 - teoretična osnova
 - transparentnost in strokovnost raziskovalnega postopka,
 - praktični pomen raziskave,
 - vpliv raziskave na stroko projektnega managementa.

POSTOPEK:

Prijave: **do 15. aprila 2007**

Obvestilo o izbranih kandidatih in IPMA združenje izbranih kandidatov: **15 maj 2007**

Nagrada: **18. - 20. junij 2007 v Krakovu**

KOMISIJA:

- Mednarodno IPMA komisijo sestavljajo akademiki in strokovnjaki iz prakse.

IPMA KOT ORGANIZATOR:

- IPMA (International Project Management Association) je neprofitna, v Švici registrirana organizacija. Njeni člani so predvsem nacionalna združenja za projektni management iz celega sveta.
- IPMA aktivno promovira pomen učinkovitih podjetniških sposobnosti s področja projektnega managementa
- IPMA je svetovno znano strokovno združenje z več kot 40,000 člani iz približno 40 držav.

KONTAKT:

Tel.: +31 332473430

Faks: +31 33 246 0470

El. naslov: info@ipma.ch

Spletni naslov: www.ipma.ch

Dr. Brane Semolič

Predsednik IPMA Odbora za management raziskav

(IPMA Research Management Board)

NOVOLETNO SREČANJE ČLANOV SLOVENSKEGA ZDRUŽENJA ZA PROJEKTNI MANAGEMENT

V četrtek, 11. januarja 2007, se je v Gostilni Lovše v Ljubljani odvijalo novoletno srečanje članov ZPM, ki se ga je udeležilo preko 50 naših članov. V prijetnem vzdušju je goste pozdravil predsednik Zdrženja, mag. Aljaž Stare in se v uvodu skupaj s člani Izvršilnega odbora pohvalil z dosežki Zdrženja v letu 2006 ter se zahvalil vsem članom za pomoč pri izvedbi programov in projektov.

V nadaljevanju je vodstvo Zdrženja predstavilo program dela v letu 2007 in člane povabilo k sodelovanju na projektih kot so **IPMA award**, **ZPM forum 2007** ter **Sekcija projektnih strokovnjakov**.

Po večerji je sledil vrhunec srečanja s podelitvijo potrdil o prejemu IPMA certifikata nivoja »D« (certifikacijo je v letu 2006 uspešno zaključilo 17 kandidatov), sledila je podelitev mednarodne nagrade Jan Koorevar Maji Ferle, zahvalo za prispevek o prepoznavnosti Zdrženja pa je prejela Nina Semolič.

Na koncu so se vsi prisotni razšli z željo, da se spet srečajo na ZPM forumu 2007, ki se bo letos dogajal od 13. do 15. junija 2007 v Kongresnem centru Olimie v Podčetrtku.



Novoletnega srečanja se je udeležilo veliko mladih projektih managerjev, ki so prejeli tudi certifikate (foto A. Kerin)

Priznanje Jan Korevaar za najboljši referat na kongresu ICEC & IPMA 2006 v Ljubljani je v imenu Maje Ferle prevzela njena hči Martina (foto A. Kerin)





V letu 2007 se bo v programu IPMA SloCert certificiralo približno trideset kandidatov. Porast števila certifikantov v zadnjih letih kaže na to, da postaja certifikacija atraktivno za veliko število tistih, ki delajo na področju projektnega managementa.

Certifikacija pa ni samo zanimiva temveč postaja nujnost:

- zaradi potreb zaposlenih, da imajo dokaz o usposobljenosti za projektno delo in s tem možnosti razvoja svoje poklicne kariere,
- za vodstva podjetij in drugih organizacij, ki managerjem s certifikati laže zaupajo odgovorne projektne naloge itd.

Letos je IPMA International Project Management Association izdala nov ICB IPMA Competence Baseline, slovensko IPMA Temeljne kompetence projektnega managementa. Temeljne kompetence so razdeljene v tri skupine:

- tehnične kompetence (20 elementov kot so tveganja, projektna organizacija, projektna informatika itd.),
- vedenjske kompetence (15 elementov kot so vodenje, ustvarjalnost, etika itd.),
- kompetence projektnega okolja (11 elementov kot so potfeljska usmeritev, ravnanje s kadri, itd.).

ICB bo v Sloveniji preveden in izdan v začetku prihodnjega leta.

Te kompetence so skupaj z dodatno literaturo osnova za znanje, ki je potrebno za polaganje izpita za vse štiri ravni certifikacije:

- IPMA level A, Certified Projects Director,
- IPMA level B, Certified Senior Project Manager,
- IPMA level C, Certified Project Manager,
- Level D, Certified Project Management Associate.

Za D nivo je potrebno le znanje, za druge ravni pa so potrebne izkušnje iz projektnega managementa. Kandidati na ravneh A, B, C morajo napisati in zagovarjati poročilo o projektu, ki so ga vodili.

Novo v letošnjem programu je tudi to, da ni več omejevalnih kriterijev glede stopnje izobrazbe za posamezne ravni, zmanjšani pa so tudi kriteriji glede predhodnega izobraževanja na seminarjih iz projektnega managementa. Zaradi tega bodo nekoliko strožji kriteriji pri ocenjevanju znanj na samem izpitu.

V septembru 2006 je ZPM podpisal novo pogodbo z IPMA o sistemu certifikacije. V septembru so bili na obisku tudi predstavniki CVMB Certification Validation Management Board, ki je organ certifikacije v IPMA. Analizirali so sedanji dokumentiran proces certifikacije v Sloveniji. Njihova ocena je bila pozitivna, imeli pa so tudi nekaj pripomb. Člani komisije so sklenili, da bodo dve področji pri procesu IPMA SloCert (naša oblika začetnega razgovora s kandidati in oblika izpitov) priporočili tudi drugim, skoraj 40 članicam IPMA, da jih uporabijo pri svoji certifikaciji.

DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU IPMA SLOCERT:

prof. dr. Andrej Škarabot, vodja programa IPMA SloCert
e-pošta: andrej.skarabot@guest.arnes.si, GSM: 041 707 408

mag. Matjaž Madžarac, sekretar ZPM

Goran Vučinič, poslovni tajnik ZPM
e-pošta: slocert@zpm-si.com
telefon: +386 (51) 383 193



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

- ICB (IPMA Competence Baseline - IPMA, Version 3.0),
- PMBOK® Guide 2004 (PM Body of Knowledge - PMI),
- SZPM (Struktura znanj projektne managementa – ZPM).

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

Program EDUCA je tudi priložnost za izmenjavo znanja, izkušenj, vzpostavitev poslovnih povezav. Udeleženci se seznanijo s projekti, projektnim sodelovanjem ter se prepričajo o pomembnosti uspešne izvedbe projektov za razvoj podjetij, organizacij, institucij. V okviru programa udeleženci preverijo znanje, izkušnje in rešitve iz svojega poslovnega okolja ter jih nadgradijo z novimi spoznanji.

OSNOVNI MODUL

V osnovnem modulu pridobijo udeleženci temeljna znanja s področja projektne managementa, ki med drugim tudi zadostujejo kandidatom za pridobitev mednarodnega certifikata iz projektne managementa.

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE	DATUM
Zagon projekta	dr. Brane Semolič dr. Anton Hauc	1 dan	7. 3. 07
Ekonomika in načrtovanje vrednosti projektov	dr. Brane Semolič dr. Iztok Palčič	2 dni	10. - 11. 5. 07
Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	mag. Matjaž Madžarac	2 dni	7. - 8. 6. 07
Projektna organizacija in projektno delo	mag. Dušan Gošnik	1 dan	13. 9. 07
Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje	mag. Aljaž Stare	1 dan	25. 9. 07

NADALJEVALNI MODUL

Delavnice nadaljevalnega modula podrobneje obravnavajo ožja področja managementa projektov, s pomočjo katerih lahko posamezniki ali organizacije dosežejo odličnost projektne managementa.

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC / IZVAJALEC	TRAJANJE	DATUM
Financiranje projektov	Aleš Hauc	1 dan	3. 4. 07
Management tveganj projekta	mag. Aljaž Stare	1 dan	21. 6. 07
Projektna pisarna in projektni informacijski sistemi	mag. Andrej Kerin mag. Aljaž Stare	1 dan	23. 10. 07
Uvajanje projektne načina dela v podjetje	Andreja Križnič	1 dan	6. 11. 07

APLIKATIVNI MODUL

Aplikativni modul vsebuje praktične delavnice z vsebinami, usmerjenimi v posamezna aplikativna področja, kjer se enkratne naloge izvajajo na projektni način.

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC / IZVAJALEC	TRAJANJE	DATUM
Nepovratna sredstva EU - prijava projektov na razpise	mag. Mojca Zajc	1 dan	21. 3. 07
Regionalni razvojni projekti	dr. Brane Semolič	1 dan	17. 4. 07
Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	dr. Peter Meža	1 dan	22. 5. 07
Management razvojnih programov in portolija projektov	dr. Brane Semolič	1 dan	9. 10. 07
Evropska finančna perspektiva 2007-2013 - priložnost za uresničitev projektnih idej	mag. Tanja Arh Matic Pipan	1 dan	20. 11. 07

CENA POSAMEZNIH SEMINARJEV (DDV NI VKLJUČEN):

- enodnevni seminar **230,00 EUR** (55.117,20 SIT)
- dvodnevni seminar **360,00 EUR** (86.270,40 SIT)

CENA UDELEŽBE NA MODULU (DDV NI VKLJUČEN):

- osnovni modul **1.480,00 EUR** (354.667,20 SIT)
- osnovni modul brez MS Project **1.190,00 EUR** (285.171,60 SIT)
- nadaljevalni modul **980,00 EUR** (234.847,20 SIT)

POPUSTI PRI KOTIZACIJI ZA ČLANE ZPM:

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

DODATNE INFORMACIJE O PROGRAMU:

Slovensko združenje za projektni management

mag. Aljaž Stare, Prešernova 10, 1000 Ljubljana

e-pošta: zpm-educa@zpm-si.com

PRIJAVA IN DODATNE INFORMACIJE O IZVEDBI SEMINARJEV:

Agencija POTI

ga. Aleksandra Bončina, Stegne 7, 1000 Ljubljana

Tel.: 01/51-13-921

Faks: 01/ 51-90-247

e-pošta: aleksandra.boncina@agencija-poti.si



ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

Mednarodni združenji IPMA, ICEC

Člani ZPM pridobijo hkrati članstvo v mednarodnih organizacijah IPMA in ICEC.

Projektni forum ZPM

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

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 managementa.

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 managementa.

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 managementa.

Informacije in povezave

Člani ZPM pridobivajo v elektronski, pisni ali ustni obliki najnoveše domače in mednarodne informacije s področja projektnega managementa 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 managementa.

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 obvezno ali kako drugače dogovorjene prakse), prirejajo srečanja in delavnice s projektnimi managerji in podobno ter si tako pridobivajo izkušnje in poznanstva. Sekcija MPM pa ni namenjena samo najmlajšim članom, pač pa tudi vsem ostalim, saj imajo ob sodelovanju z mladimi možnost prepoznati najprimernejši in najperspektivnejši novi kader za svoje potrebe.

Družabni dogodki

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

VRSTE ČLANSTVA V ZPM

Individualno članstvo

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

Članstvo dodiplomskih in podiplomskih študentov

Študenti so ob bistveno 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.

ZPM - INDIVIDUALNO ČLANSTVO

PRIJAVNICA ZA LETO 2007

Prijavnico za članstvo izpolnite in pošljite na naslov: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT, Prešernova 10, 1000 Ljubljana (s pripisom: ZA INDIVIDUALNO ČLANSTVO).

Prosimo, označite vrsto članstva:

- | | | | |
|--------------------------|---------------------------------------------|-----------|-----------------|
| <input type="checkbox"/> | individualno članstvo | 60,00 EUR | (14.378,40 SIT) |
| <input type="checkbox"/> | članstvo podiplomskih študentov do 28. leta | 30,00 EUR | (7.189,20 SIT) |
| <input type="checkbox"/> | članstvo rednih dodiplomskih študentov | 20,00 EUR | (4.792,80 SIT) |

OSEBNI PODATKI:

Ime in priimek:

Datum rojstva:

Izobrazba:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Telefon:

E-pošta:

ZAPOSLOITEV/FAKULTETA:

Podjetje/ustanova:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Davčna številka: Matična številka:

Številka TRR:

Telefon: Fax:

E-pošta:

Podpis naročnika ali pooblaščenih oseb in žig:

Obvestila želite prejemati na: domači naslov podjetje

Račun za članarino želite prejeti na: domači naslov podjetje

Ugodnosti, ki izhajajo iz letnega članstva v ZPM, niso prenosljive v naslednja leta. V kolikor v naslednjem letu ne želite biti več član ZPM, nam o tem pošljite ustrezno pisno obvestilo najkasneje do 1. decembra tekočega leta, sicer razumemo, da ostajate član še naprej.

ZPM - ČLANSTVO ORGANIZACIJ

PRIJAVNICA ZA LETO 2007

Prijavnico za članstvo izpolnite in pošljite na naslov: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT, Prešernova 10, 1000 Ljubljana (s pripisom: ČLANSTVO ORGANIZACIJ).

Prosimo, označite vrsto članstva:

- | | | | |
|--------------------------|------------------------|------------|------------------|
| <input type="checkbox"/> | Članstvo organizacij A | 850,00 EUR | (203.694,00 SIT) |
| <input type="checkbox"/> | Članstvo organizacij B | 650,00 EUR | (155.766,00 SIT) |
| <input type="checkbox"/> | Članstvo organizacij C | 450,00 EUR | (107.838,00 SIT) |

PODATKI O PODJETJU/ORGANIZACIJI

Naziv podjetja/organizacije:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Davčna številka: Matična številka:

Številka TRR:

Telefon: Fax:

E-pošta:

Podpis naročnika ali pooblaščenih oseb in žig:

KONTAKTNE OSEBE V PODJETJU/ORGANIZACIJI

(opredelite do 6 oseb za članstvo tipa A, do 4 osebe za članstvo tipa B in do 3 osebe za članstvo tipa C)

	Ime in priimek	Področje delovanja	Telefon	E-pošta
1	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
2	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
3	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
4	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
5	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
6	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Ugodnosti, ki izhajajo iz letnega članstva v ZPM, niso prenosljive v naslednja leta. V kolikor v naslednjem letu ne želite biti več član ZPM, nam o tem pošljite ustrezno pisno obvestilo najkasneje do 1. decembra tekočega leta, sicer razumemo, da ostajate član še naprej.

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

NAROČILNICA ZA LETO 2007

Naročilnico izpolnite in pošljite na naslov: SLOVENSKO ZDRUŽENJE ZA PROJEKTNI MANAGEMENT, Prešernova 10, 1000 Ljubljana (s pripisom: ZA PROJEKTNO MREŽO).

Cena posamezne številke za fizične osebe je **6,00 EUR** (1.440,00 SIT), letna naročnina (3 številke) za fizične osebe za leto 2007 pa **18 EUR** (4.320,00 SIT). Za pravne osebe je cena posamezne številke **8,00 EUR** (1.920,00 SIT), letna naročnina (3 številke) pa **24,00 EUR** (5.760,00 SIT). V ceno je že všteti DDV. Odjava naročila je možna dva meseca pred iztekom tekočega koledarskega leta za naslednji letnik revije.

FIZIČNE OSEBE:

Ime in priimek:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Telefon:

E-pošta:

Kraj in datum:

Podpis naročnika:

PRAVNE OSEBE:

Podjetje/ustanova:

Naslov:

Kraj in poštna številka:

Davčna številka: Matična številka:

Številka TRR:

Telefon: Fax:

Kontaktna oseba:

E-pošta:

Podpis naročnika ali pooblaščenice osebe in žig:

OGLAŠEVANJE V PROJEKTI MREŽI SLOVENIJE

RAZLOGI ZA OGLAŠEVANJE

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

V primeru, da se odločite za oglaševanje v naši reviji, Vas prosimo, da se obrnete na odgovornega urednika revije, dr. Jureta Kovača (jure.kovac@fov.uni-mb.si), ali na tehnično urednico, mag. Tanjo Arh (tanja@e5.ijs.si). Več o oblikah in pripravi oglasov, lahko najdete v **Splošnih pogojih oglaševanja v reviji Projektna mreža Slovenije**.

SPLOŠNI POGOJI OGLAŠEVANJA V REVII PROJEKTI MREŽA SLOVENIJE

1. Cene

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

2. Naročilo oglasnega prostora

Osnova za objavo oglasa je naročilo dostavljeno v pisni obliki po pošti ali e-pošti. Novi naročniki morajo ob naročilu navesti tudi vse elemente naročilnice, ki jih zahteva zakonodaja. Oglasni prostor je treba rezervirati mesec dni pred izidom revije v pisni obliki po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektne management, Prešernova 10, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov jure.kovac@fov.uni-mb.si ali tanja@e5.ijs.si. Revija izhaja trikrat letno: 15. marca, 15. junija in 15. decembra.

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 jure.kovac@fov.uni-mb.si ali tanja@e5.ijs.si. Revija izhaja trikrat na leto: 15. marca, 15. junija in 15. decembra. Materiale nam lahko posredujete tudi na CD-ju po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektne management, Prešernova 10, 1000 Ljubljana).








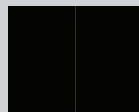
7. Druge oblike oglaševanja

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]	1.050,00	520,00	520,00	420,00	420,00	270,00	270,00	1.900,00
CENA [SIT]	251.622,00	124.612,80	124.612,80	100.648,80	100.648,80	64.720,80	64.720,80	455.316,00

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

KORPORACIJSKI ČLANI ZPM

AUTOCOMMERCE d.d.
Baragova 5, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/5883-000
Faks 01/5883-115
E-pošta: info@autocommerce.si
Spletna stran: www.autocommerce.si



CANKARJEV DOM, Kulturni in kongresni center
Prešernova 10, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/24-17-100
Faks 01/24-17-296
E-pošta: cankarjev.dom@cd-cc.si
Spletna stran: www.cd-cc.si



DRUŽBA ZA DRŽAVNE CESTE d.o.o.
Tržaška cesta 19a, p.p. 2967, SI-1000 Ljubljana
Tel. 01/478-83-00
Faks 01/478-83-26
E-pošta: pr@dd-ceste.si
Spletna stran: www.dd-ceste.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
Spletna stran: www.eles.si



EMO ORODJARNA d.o.o.
Beaigrajska cesta 10, SI-3000 Celje
Tel. 03/428 21 00
Faks 03/428 21 01
E-pošta: emo.rodja@siol.net
Spletna stran: www.wlw.si/katalog/emoorodjarna/



ESOTECH d.d.
Preloška cesta 1, SI-3320 Velenje
Tel. 03/899-45-00
Faks 01/899-45-03
E-pošta: esotech@velenje.si
Spletna stran: www.esotech.si



GORENJE ORODJARNA d.d.
Partizanska 12, SI-3320 VELENJE
Tel. 03 899 2118
Fax 03 899 2398
E-pošta: biserka.filipan@gorenje-rodjarna.si
Spletna stran: http://www.gorenje-rodjarna.si



GOSPODARSKA ZBORNICA SLOVENIJE
Dimičeva 13, SI-1504 LJUBLJANA
Tel. 01/589-80-00
Faks 01/589-82-00
E-pošta: infolink@gzs.si
Spletna stran: www.gzs.si



HIT d.d.
Delpinova 7A, SI-5000 Nova Gorica
Tel. 05/336-40-00
Faks 05/302-64-30
E-pošta: info@hit.si
Spletna stran: www.hit.si



SPLOŠNA BOLNIŠNICA CELJE
Oblakova 5, SI-3000 Celje
Tel. 03/511-40-00
Faks 03/511-41-94
Spletna stran: http://www.sb-celje.si/



RS Klan, Jazbec & Co., d.n.o.
 Bistrica 35, SI-4290 Tržič
 Tel. 01/427-32-26
 Faks 04/596-11-91
 E-pošta: info@rsklan.com
 Spletna stran: www.rsklan.com



Regionalna razvojna agencija Celje, d.o.o
 Ulica XIV. divizije 14, SI-3000 Celje
 Tel. 03/4274360
 Faks 03/5481967
 E-pošta: rra.celje@siol.net
 Spletna stran: www.rra-celje.si



OBČINA LENART
 Trg osvoboditve 7, SI-2230 Lenart
 Tel. 02/729-13-10
 Faks 02/720-73-52
 E-pošta: obcina@lenart.si
 Spletna stran: http://www.lenart.si/



RR & CO. d.o.o.
 Dunajska 20, p.p. 3535, 1116 Ljubljana
 Tel. 01/432-42-08
 Faks 01/431-71-48
 E-pošta: mateja.stanic.rudolf@rr-co.si
 Spletna stran: www.rr-co.si



SAVA d.d. Kranj
 Škofjeloška cesta 6, SI-4502 Kranj
 Tel. 04/206-50-00
 Faks 04/206-45-42
 Spletna stran: www.sava.si



SCT d.d.
 Slovenska cesta 56, SI-1001 Ljubljana
 Tel. 01/434-50-45
 Faks 01/434-50-46
 E-pošta: andrej.kerin@sct.si
 Spletna stran: www.sct.si



SLOVENICA d.d., Zavarovalniška hiša
 Celovška cesta 206, SI-1000 Ljubljana
 Tel. 01/582-45-00
 Faks 01/582-45-09
 E-pošta: info@slovenica.si
 Spletna stran: www.slovenica.si



TPV d.d.
 Kandijska cesta 60, SI-8000 Novo Mesto
 Tel. 07/ 39 18 608
 Fax 07/ 39 18 212
 E-pošta: m.burgar@tpv.si
 Spletna stran: www.tpv.si



Podjetniško inovacijski center TCS
 Trnoveljska cesta 7, SI-3000 Celje
 Tel./Fax. 03 4280707
 E-pošta: tcs@tcs.si
 Spletna stran: www.tcs.si, www.toolscluster.net



Znanstveno raziskovalno središče Bistra Ptuj
 Slovenski trg 6, SI-2250 Ptuj
 Tel. 02/748 02 50
 Faks 02/478 02 60
 E-pošta: bistra@bistra.si
 Spletna stran: www.bistra.si



Zavod za zdravstveno varstvo Celje
 ZZV Celje, Ipavševa 18, SI-3000 Celje
 Tel. 03/ 42 51 200
 Faks 03/ 42 51 115
 E-pošta: ivan@zzv-ce.si
 Spletna stran: http://www.zzv-ce.si/



Hermes Plus, računalniški in merilni sistemi d.d.

Šlandrova 2, SI-1231 Ljubljana - Črnuče
 Tel. 01/5895 200
 Faks 01/5895 201
 E-pošta: info@hermes-plus.si
 Spletna stran: <http://www.snt.si/>

**INFOS d.o.o.**

Lepi pot 6, SI-1000 Ljubljana
 Tel. 01/425-07-69
 Faks 01/252-24-87
 E-pošta: infos@infos.si
 Spletna stran: www.infos.si

IPM (Inštitut za projektni management)

Razlagova 14, SI-2000 Maribor
 Tel. 02/22-90-249
 Faks 02/251-66-81
 E-pošta: pmi.epf@uni-mb.si
 Spletna stran: www.uni-mb.si/~pmi/

ISKRATEL telekomunikacijski sistemi d.o.o.

Ljubljanska 24A, SI-4000 Kranj
 Tel. 04/207-20-00
 Faks 04/207-27-12
 E-pošta: marketing@iskratel.si
 Spletna stran www.iskratel.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
 Spletna stran www.krka.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
 Spletna stran: www.numip.si

Paloma - Sladkogorska ; Tovarna papirja d.d.

Sladki Vrh 1, 2214 Sladki Vrh, Slovenija
 Tel. 02/ 64 44 601
 Faks 02/ 64 44 58 1
 E-pošta: angelca.borovinsek@paloma.si
 Spletna stran: <http://www.paloma.si>

RACIO RAZVOJ

Lava 2b, SI-3000 Celje
 Tel. 03/428 76 24
 Faks 03/428 76 30
 E-pošta: racio.razvoj@siol.net
 Spletna stran: <http://www.racio-razvoj.si/>

ZZZS Zavod za zdravstveno zavarovanje Slovenije

Miklošičeva 24, SI-1507 Ljubljana
 Tel. 01/472-12-00
 Faks 01/403-12-18
 Spletna stran www.zzzs.si

ZAVOD ZA ZDRAVSTVENO ZAVAROVANJE SLOVENIJE

Gorenje INDOP d.o.o.

Partizanska 12D, SI-3503 Velenje
 Tel. 03/586-43-60
 Faks 03/586-44-79
 E-pošta: indop@gorenje.si
 Spletna stran: <http://www.gorenje-indop.si/>

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

NAVODILA AVTORJEM PRISPEVKOV

V reviji Projektna mreža Slovenije objavljamo dela s predmetnega področja revije, ki še niso bila objavljena in niso bila poslana v objavo v kakšni drugi reviji ali zborniku. Avtor dela je odgovoren za vse morebitne kršitve avtorskih pravic. Če je bil prispevek že natisnjen drugje, poslan v objavo ali predstavljen na strokovni konferenci, mora avtor to sporočiti, pridobiti soglasje založnika in navesti razloge za ponovno objavo. Avtorjem prispevkov ne plačujemo honorarjev. Na podlagi mnenja recenzenta uredniški odbor prispevek sprejme, zahteva manjše ali večje popravke ali ga zavrne.

V Projektni mreži Slovenije objavljamo:

- **Znanstvene prispevke;** gre za izvirne ugotovitve, ki so plod znanstveno-raziskovalnega dela. Vsebinska je novost, ugotovitve pa prispevajo k razvoju spoznanj iz projektnega managementa;
- **Strokovne prispevke;** gre za predstavitve, ki so prikaz in ocena uporabnih metod in tehnik projektnega managementa v praksi ali pri študiju primera;
- **Razmišljanja in odmeve** na objavljene prispevke ali primere, ki bi prispevali k razvoju projektnega managementa;
- **Pogovore** z managerji in projektnimi managerji o izkušnjah in spoznanjih pri realizaciji projektov v praksi.
- **Informacije** o dejavnosti ZPM in dogajanju v mednarodnih organizacijah.

Znanstveni in strokovni prispevki lahko obsegajo največ eno avtorsko polo (16 strani oziroma 30.000 znakov, skupaj s presledki). Razmišljanja in odmevi lahko obsegajo do 10.000 znakov skupaj s presledki, informacije pa do 5.000 znakov.

Oddani prispevki morajo biti lektorirani. Besedilo naj bo oblikovano za tiskanje na papirju formata A4 s presledkom med vrsticami vsaj 1,5 in odmikom 3 cm od roba zgoraj in spodaj, 2 cm na levi in 4 cm na desni. Besedilo naj bo levo poravnano. Znanstvenim in strokovnim prispevkom naj bo dodan povzetek (10 - 15 vrstic) in ključne besede, ki se pojavljajo v besedilu. Na prvi strani besedila naj bodo napisani naslov prispevka, imena in poštni ter elektronski naslovi avtorjev članka, po možnosti tudi telefonska številka enega od avtorjev. Da bi zagotovili anonimnost recenziranja, naj se imena avtorjev ne pojavljajo v besedilu prispevka.

Članek naj bo razčlenjen v oštevilčena poglavja. Naslovi članka, poglavij in

podpoglavij naj bodo napisani z malimi črkami, da so razvidne kratice. Povzetek naj na kratko opredeli temo, ki jo obravnava prispevek, predvsem pa naj na kratko, jasno in čimbolj preprosto povzame poglavitne rezultate, zaključke in ugotovitve prispevka. Na osnovi povzetka naj bi bralec presodil, ali se mu prispevek splača prebrati (ali kopirati, natisniti, ...). Povzetek zato ne sme biti neke vrste »prevod«.

Povzetek, naslov članka in ključne besede naj bodo prevedene v angleščino.

Besedilu naj bodo priložene slike v obliki, pripravljene za preslikavo (camera ready), vsaka slika na posebnem listu. Barvni slikovni elementi morajo imeti najmanj 300 dpi resolucije in morajo biti v CMYK barvnem modelu. Slike naj bodo oštevilčene z arabskimi številkami. Tudi tiste tabele, ki naj se preslikajo, naj bodo na posebnem listu. V besedilu naj bo točno označeno, kam jih je treba uvrstiti: na tem mestu naj bo številka slike/tabele in njen naslov. Slike bomo praviloma pomanjšali in vstavili v besedilo. Zato naj bodo oznake in besedila na sliki dovolj velika, da bodo čitljiva tudi po pomanjšanju.

Pri sklicevanju na literaturo med besedilom navedite le priimek prvega avtorja (oziroma prvega in drugega - glej vzorec) in letnico izdaje. Popolni bibliografski podatki naj bodo na koncu prispevka, urejeni po abecednem redu (prvih) avtorjev, literatura istega avtorja pa po kronološkem redu izida. Opombe, ki naj bodo kratke, navedite na dnu strani. Označite jih z arabskimi številkami.

Pri citiranju literature v prispevku uporabite enega naslednjih načinov:

“... kot navaja Cleland (1999), metodo uporabljajo pri...” ali “... kot trdijo nekateri drugi avtorji (Lientz in Rea, 1999; Platje et al., 1994)”.

Bibliografske podatke navajajte po naslednjem vzorcu:

- Hauc, A., Kovač, J. (2000): *Project management in strategy implementation – experiences in Slovenia, International Journal of Project Management*, 31(4), 31 - 39.
- Lynch T. & Szorenyi Z. (2005): *Dilemmas surrounding information technology education in developing countries, The Electronic Journal of Information Systems in Developing Countries*, 21(4): 1-16, dosegljivo na: <http://www.ejisd.org> (22.8.2005).
- Hauc, A. (2002): *Projektni management,*

GV Založba, Ljubljana.

- Zupan, N. & Leskovic, R. (2002): *Pričakovanja v zvezi z elektronskim poslovanjem v malih organizacijah. Organizacija in management – izbrana poglavja. Uredila: Florjančič J., & Paape, B. Kranj: Založba Moderna organizacija.*
- Hauc, A., Kovač, J., Semolič, B. (1998): *Strategy start-up, Proceedings in the 14th World Congress on Project Management, Slovenia, Ljubljana, June 10 - 13, 1998, Ljubljana, Slovenian Project Management Association.*
- Zima, B. (1999): *Analiza potrebnih znanj diplomiranih informatikov v Sloveniji, magistrsko delo, Univerza v Mariboru, Fakulteta za organizacijske vede.*
- *Zakon o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu (ZEPEP), Ur.l. RS, št. 57/2000, 30/2001*

Pri internetnih virih/literaturi naj bo poleg avtorja in naslova besedila naveden tudi internetni naslov vira (URL) in datum dostopa do dokumenta, npr:

- *Banka Slovenije, Basel II – Nov kapitalni sporazum, dosegljivo na: <http://www.bsi.si/html/basel2/default.htm> (15. 5. 2005).*

Prispevek pošljite na papirju ter v elektronski verziji po e-pošti; besedilo v elektronski verziji mora biti v celoti enako besedilu na papirju. Datoteko poimenujte z imenom (prvega) avtorja, na primer NOVAK.DOC.

S prispevkom pošljite tudi naslov avtorja, na katerega naj se obračata urednika, telefonsko številko in naslov e-pošte.

NASLOV UREDNIŠTVA:

Slovensko združenje za projektni management
Prešernova cesta 10
1000 Ljubljana, Slovenija

PRISPEVKE BOSTA ZBIRALA:

Jure Kovač (jure.kovac@fov.uni-mb.si),
Tanja Arh (tanja@e5.ijs.si).

ROKI ZA ODDAJO PRISPEVKOV:

- 20. januar za marčevsko številko,
- 20. april za junijsko številko,
- 20. oktober za decembersko številko.

Vsi znanstveni in strokovni članki so poslani v oceno vsaj enemu recenzentu, ostale prispevke pa oceni uredniški odbor revije. Objavljenih prispevkov ne honoriramo.