

# ORGANIZIRANJE IN IZVEDBA PROJEKTA V JAVNO-ZASEBNEM PARTNERSTVU NA PRIMERU VRTCA ŠOŠTANJ

Drago Pavlič, Esotech d.d.  
E-pošta: [drago.pavlic@esotech.si](mailto:drago.pavlic@esotech.si)

Robert Lindič, Esotech d.d.  
E-pošta: [robert.lindic@esotech.si](mailto:robert.lindic@esotech.si)

Marija Anžej, Občina Šoštanj  
E-pošta: [marija.anzej@sostanj.si](mailto:marija.anzej@sostanj.si)

Primož Praper, Eutrip d.o.o.  
E-pošta: [primoz.praper@eutrip.si](mailto:primoz.praper@eutrip.si)

## **Povzetek**

*Investicijski projekti se v občinah v Republiki Sloveniji v zadnjih nekaj letih izvajajo po različnih modelih. Eden izmed modelov za izvedbo investicijskih projektov na področju izgradnje vrtcev, je tudi Javno zasebno partnerstvo (JZP). Model je bil omogočen z Zakonom o javno-zasebnem partnerstvu (ZJZP), prednosti in pomanjkljivosti takšnega sodelovanja na projektih pa je že pokazal pretekli čas, saj je model v preteklih letih omogočil številne dobre, pa tudi slabe prakse. Predvsem se problematika izvedbe projektov po modelu JZP kaže enkrat v javnih organizacijah (v našem primeru občine), kjer projektni menedžment predstavlja dodaten napor in ne orodje za doseganje ciljev, drugič pa pri izvajalskih podjetjih, ki ne obvladajo projekta tipa DB(F)OT (Design- Built- Finance- Operate- Transfer). Namen prispevka je prikaz pomena učinkovite priprave in vodenja projektov DB(F)OT z uvedbo projektne metodologije. Prispevek prikazuje posebnosti tovrstnega modela priprave in samega izvajanja projekta ter priprava modela uveljavljenega projektnega menedžmenta na primeru izgradnje vrtca Šoštanj, kot rezultat JZP. Pri tem bodo podane in prikazane posebnosti modela, kakor tudi nevarnosti in tveganja, ki se pri organiziranju in izvajanju tovrstnega projekta lahko pojavijo tako z vidika koncesionarja kakor tudi koncedenta.*

*Obravnavani vrtec bo ob zaključku gradnje eden največjih novozgrajenih nizkoenergijskih vrtcev v Sloveniji, pri čemer je kot posebnost celotna nadstropna etaža izvedena kot lesena gradnja.*

## **Ključne besede**

*Projektni menedžment, javno-zasebno partnerstvo, projektni proračun, DB(F)OT, vplivneži, vrtec*

# 1 Uvod

Lokalne skupnosti v Republiki Sloveniji se od leta 2007, odkar je bil sprejet Zakon o javno-zasebnem partnerstvu in odkar se povečuje porast naložb v storitve in infrastrukturo, vse bolj odločajo vključevanje zasebnega kapitala v naložbe. V času gospodarske krize zmanjkuje resursov za vse investicije v bližnji prihodnosti, zato je institut javno zasebnega partnerstva (JZP) več kot dobrodošel, saj omogoča vlaganje zasebnih partnerjev v javne projekte, ki so bodisi gradnje ali pa storitve. Tako so v tem primeru projekti JZP tisti projekti, ki so v javnem interesu ter je njihova ključna vsebina gradnja, vzdrževanje lahko pa tudi samo upravljanje javne infrastrukture. Seveda pa so tovrstni projekti lahko izvedeni v obliki izvajanja gospodarskih in drugih javnih služb. Pri tem je zasebni sektor običajno zainteresiran za vključitev v projekt samo na osnovi minimizacije stroškov in tvegan ter maksimizacije koristi. Vsekakor se podjetjem postavljajo številna vprašanja predvsem iz poslovnega vidika, ko se odločajo za sodelovanje v projektih JZP. Pri tem je pomembno, da ugotovijo in naredijo podrobno analizo pri sebi, če imajo dovolj ustreznih kadrov, tako tehničnih kot s področja menedžiranja, kako je z njihovimi izkušnjami, kakšne so njihove kompetence- pri tem velja to za podjetje kot posameznika. Podjetja se ne smejo izogniti dobre analize tveganj, preučiti morajo dolgoročnost posameznega projekta, v katerega se vključujejo in nenazadnje v odvisnosti od modela vključitve je pomemben tudi način financiranja projekta.

Namen prispevka je ravno v tem, da predstavimo dobro organiziranje, kakor tudi samo izvedbo projekta izgradnje in upravljanja vrtca v občini Šoštanj v JZP po izbranem modelu, ki ga bomo opisali v nadaljevanju. Na projektu je zasebni partner uvedel vodenje izgradnje po projektni metodologiji z ciljem učinkovitega vodenja, nadziranja in izvajanja projekta. Na kratko bo predstavljen postopek JZP za izgradnjo vrtca, kakor tudi sam organizacijski model izvedbe DB(F)OT. Za uspešno izvedbo projekta je bil zasnovan tudi model prepoznavanj in optimizacije tveganj, ki jih v tem organizacijskem modelu pretežno nosi zasebni partner, čeravno naj bi bilo uporabljeno načelo pravičnosti in ekonomičnosti pri razdelitvi tveganj med oba partnerja na projektu.

Občina Šoštanj je že izvajala projekte JZP, predvsem na področju javno-gospodarskih, komunalnih storitev za oskrbo z vodo, ogrevanjem, odvozom komunalnih odpadkov ipd. Vse te storitve izvajajo koncesionarji. Tu so javnemu sektorju postopki znani, izkušenj je dovolj in rezultati sodelovanja so spremljani že več let. Izgradnja objekta v obliki JZP, zagotavljanje storitev varovanja otrok, za kar bo potrebno tudi vzdrževanje objekta, pa je prvi projekt Občine Šoštanj, katerega morebitne nevarnosti in tveganja bodo znana bolje šele v fazi uporabe objekta, katerega je zasebni partner Esotech d.d., ki sodeluje v projektu, zavezan upravljati naslednjih 15 let po končani gradnji in pričetku uporabe.

Uvodoma velja opozoriti, da se bomo v prispevku omejili zgolj na model JZP, ki je bil uveljavljen na obravnavanem projektu, sicer pa je modelov precej več in so splošno uveljavljeni ali pa se uveljavljajo v vsakdanji praksi v slovenskem prostoru.

## 2 Javno- zasebno partnerstvo

### 2.1 Osnovne informacije o JZP

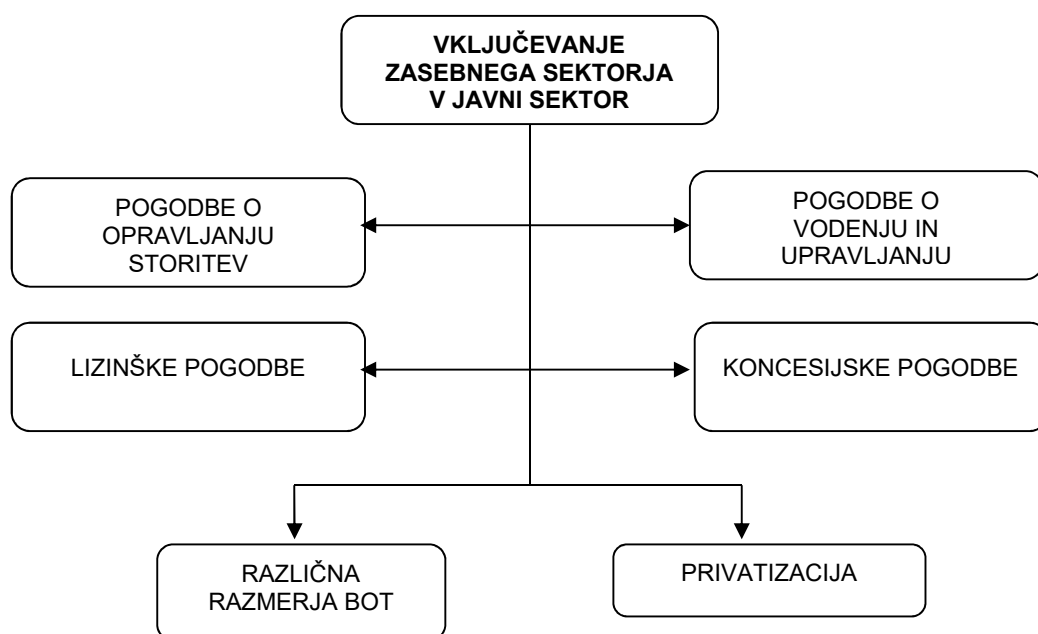
S sprejemom zakona o JZP (ZJZP), je bilo javnemu sektorju omogočeno vključevanje zasebnega kapitala v projekte, ki so v javnem interesu. Pri tem velja poudariti, da je ključna razlika med klasičnim načinom izvajanja projektov ter izvedbo projektov s pomočjo instituta JZP v delitvi tveganja in učinkov poslovanja iz naslova obravnavanega projekta med javnim in zasebnim partnerjem. Običajno pri uporabi instituta JZP zasebni partner nosi večino tveganj.

Porazdelitev tveganja je odvisna od tega, kateri tip modela JZP je uporabljen pri izvedbi projekta.

Seveda pa obstajajo različne oblike vključevanja zasebnih partnerjev glede na financiranje investicij in glede na porazdelitev odgovornosti glede ključnih funkcij, ki so med drugim:

- lastništvo premoženja,
- kako je z upravljanjem in vzdrževanjem,
- kapitalske investicije,
- komercialno tveganje,
- pomembna pa je tudi doba trajanja razmerja.

Pomembno je poudariti, da pri JZP ne gre za vsakršno sodelovanje javnega in zasebnega partnerja, kakor tudi ne za vsakršno javno lastnino pravni osebi zasebnega prava, temveč je v tem primeru ključna le tista, ki je v javnem interesu.



Slika 1: Možni načini vključitve zasebnega partnerja v javni sektor

V kolikor to predstavimo na obravnavanem projektu, lahko rečemo, da je razmerje v JZP pri izgradnji obravnavanega projekta (vrtec) sestavljeno med:

- javnim partnerjem, predstavnikom javnega interesa (v našem primeru Občina Šoštanj),
- zasebnim podjetjem, ki je pokazal interes sodelovati v projektu (v obravnavanem projektu Esotech d.d. in projektno podjetje),
- in seveda bodočim uporabnikom zgrajenega objekta (VVZ Vrtec), ki bo lahko s pridobitvijo dvignil kakovost izvajanja storitve otroškega varstva,
- v našem primeru pa je v projekt vključen tudi posojilodajalec (banka), ki ga je z namenom zagotavljanja finančnih sredstev v projekt vključil zasebni partner, seveda ob primernem in ustreznem zavarovanju.

## 2.2 Zasnova projekta in razlogi za odločitev za JZP pri izgradnji Vrtca

V Šoštanju se zaradi povečanega vpisa otrok že vrsto let soočajo s prostorsko stisko, prostori, ki jih imajo v mestu, pa so stari in dotrajani. Zadnja leta, ko je bil vpis otrok v vrtec večji, kot so bile dane prostorske možnosti, so zadrege reševali z začasnim odpiranjem dodatnih oddelkov

na različnih lokacijah po mestu. Zato si je Občina Šoštanj kot prednostno nalogo zadala izgradnjo novega vrtca in sicer za šestnajst oddelčni nizkoenergetski vrtec, ki bo stal na lokaciji stare osnovne šole Biba Roeck – v neposredni bližini Goric, vile Mayer in mestnega jedra. Vrtec bo imel 3.600 m<sup>2</sup> neto površin v dveh etažah. V njem bo osem oddelkov za otroke I. starostnega obdobja (otroci od prvega do tretjega leta) in osem oddelkov II. starostnega obdobja (otroci od tretjega do šestega leta starosti). Vrtec bo lahko obiskovalo več kot 300 otrok, v njem pa bo veliko namenskih prostorov, ki jih bodo lahko, če bo to potrebno, preuredili v igralnice. Celotna zasnova projekta Vrtec Šoštanj tako zajema:

- pripravo celotne projektne in investicijske dokumentacije za izgradnjo z pridobitvijo gradbenega dovoljenja,
- rušenje obstoječega objekta stare osnovne šole,
- prestavitev vseh komunalnih vodov,
- izgradnja in oprema nove toplotne podpostaje za potrebe ogrevanja objektov celotnega območja tega dela Šoštanja,
- ureditev t. i. nadomestnih športnih prostorov v novem prizidku k obstoječi športni dvorani, ki bo v dopoldanskem času namenjen uporabnikom in obiskovalcem vrtca,
- izgradnja 16 oddelčnega nizko energetskega vrtca na podlagi idejnega projekta (IDP), ki ga je pripravila projektna skupina Občine Šoštanj v sodelovanju s projektanti (projektant idejnega projekta je bil predhodno izbran na arhitekturnem natečaju),
- pridobitev uporabnega dovoljenja za novozgrajene objekte.

Projekt JZP je imenovana strokovna projektna skupina Občine Šoštanj pripravljala in izvajala dvofazno. Najprej je po vseh kriterijih preverjala stanje na trgu za izbiro med tradicionalnim načinom izgradnje novega vrtca v obliki javnega naročila in JZP, ter upoštevala pridobljene informacije glede dobrih in slabih praks predvsem na področju JZP po metodi BOT.

Nato je izvedla je v sklopu predhodnega postopka test upravičenosti izvedbe projekta po modelu JZP, o katerem je v prvi fazi seznanila ključni organ Občine Šoštanj, to je Svet Občine Šoštanj.

Ključni ugotovitvi testa:

- Varianta, da občina investicije ne izvede, z družbenega vidika absolutno ni bila sprejemljiva;
- Varianta, da občina izvede investicijo po "tradicionalnem" načinu (po zakonu o javnem naročanju – ZJN) je bila sprejemljiva pogojno, v kolikor občina uspe zagotoviti sredstva za izvedbo projekta znotraj proračunskih omejitev zadolževanja;
- Varianta izvedbe projekta po enem izmed modelov JZP je bila prav tako sprejemljiva ob predpostavki, da projektna skupina pripravi vse ustrezne predloge za izvedbo projekta po izbranem modelu.

V testu upravičenosti kot delu predhodnega postopka, je projektna skupina občine analizirala postopke in stroške gradnje desetih vrtcev v letih 2012 in 2013 brez stroškov financiranja na m<sup>2</sup> z DDV. Cena zainteresiranega ponudnika, ki je oddal svojo Vlogo o zainteresiranosti, je bila primerljiva s cenami gradnje ostalih vrtcev. Pri tem je potrebno upoštevati v strošek gradnje na m<sup>2</sup> za Vrtec Šoštanj poleg gradnje objekta upoštevati vse nujne storitve za izvedbo celotnega projekta.

Projektna skupina je v nadaljevanju izvedla poizvedovanje za najem dolgoročnega kredita, z ročnostjo 15 let, med več kot desetimi bankami, vendar na žalost glede na trenutno situacijo v bančnem okolju žal ni dobila nobenega pozitivnega odgovora. Vsi odgovori poizvedovalnih

bank so bili le informativne, ne zavezujoče narave ali negativni zaradi dolge ročnosti kredita, ki ni bil skladen s kreditno politiko bank. Tradicionalni način financiranja projekta bi za proračun Občine Šoštanj pomenil zadolževanje in obremenitev omejene kreditne sposobnosti občine.

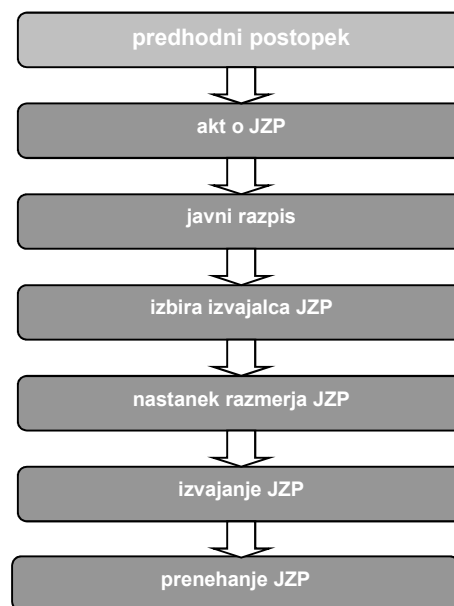
V testu upravičenosti je projektna skupina izvedla primerjavo JZP in tradicionalnega načina financiranja in izgradnje po ZJN in prikazala, da gre razlika v prid JZP, zaradi izpada obresti občine na DDV ob investiranju, ki ga je ob izvedbi projekta po ZJN potrebno obračunati, pri JZP pa občina teh obresti nima. Izračunala je tudi višino diskontiranih posrednih koristi JZP za čas trajanja koncesijskega razmerja, določila dovoljen donos na vložena sredstva in ostale pogoje javnega razpisa ter določila delitev tveganj med koncesionarjem in koncedentom.

Drugi pomembni pogoji izvedbe projekta po JZP, ki so bili postavljeni, so bili med drugim:

- da koncedent ne izda nobenega instrumenta zavarovanja koncesijskega razmerja,
- da je koncesijska doba 1+15 let, eno leto gradnje in 15 let uporabe,
- da bo reševanje sporov arbitražno, kar ima prednost pred sodnim,
- da ni koncesijskih dajatev,
- da koncedent ni udeležen na prihodkih ali dobičku koncesionarja.
- da donos na vložena sredstva predpiše javni partner v javnem razpisu, je fiksni v pribitku celo koncesijsko obdobje, spreminja se 12-mesečni euribor in je načeloma manjši ali največ enak obrestni meri, ki bi jo dosegla občina v primeru kreditnega aranžmaja z banko.

V drugi fazi je projektna skupina podala poročilo Svetu Občine Šoštanj o rezultatih testa upravičenosti. V nadaljevanju je bil izveden postopek javnega poziva morebitnim interesentom za zasebno vlaganje v javne projekte, na katerega se je prijavilo inženiring podjetje Esotech d.d., Velenje, kot zainteresirani zasebni partner in s tem je projektna skupina dobila potrditev, da nadaljuje postopek z izvedbo javnega razpisa za izbiro partnerja v projektu po ZJZP. Strokovne službe so pričele s postopkom priprave akta o JZP.

S sprejetjem Odloka o JZP Sveta Občine Šoštanj, se je za projektno skupino začelo zelo odgovorno delo, saj je v vsebini javnega razpisa bilo potrebno določiti vse pomembne vsebine JZP, katerih posledice bodo vidne v celotni dobi trajanja koncesije. Tako je v celotnem postopku JZP, ki ga prikazuje slika 2, bil izpolnjen naslednji korak in v naslednjo fazo, ki jo predstavlja priprava javnega razpisa ter izbor partnerja na projektu je bilo potrebno vključiti vse informacije dobrih in slabih praks, ki jih je pri poizvedovanju in pripravi projekta projektna skupina dobila pri že omenjenih poizvedovanjih na izvedenih projektih v Sloveniji. Projektni proces ustvarjanja (Hauc, 2002) se je tako nadaljeval.



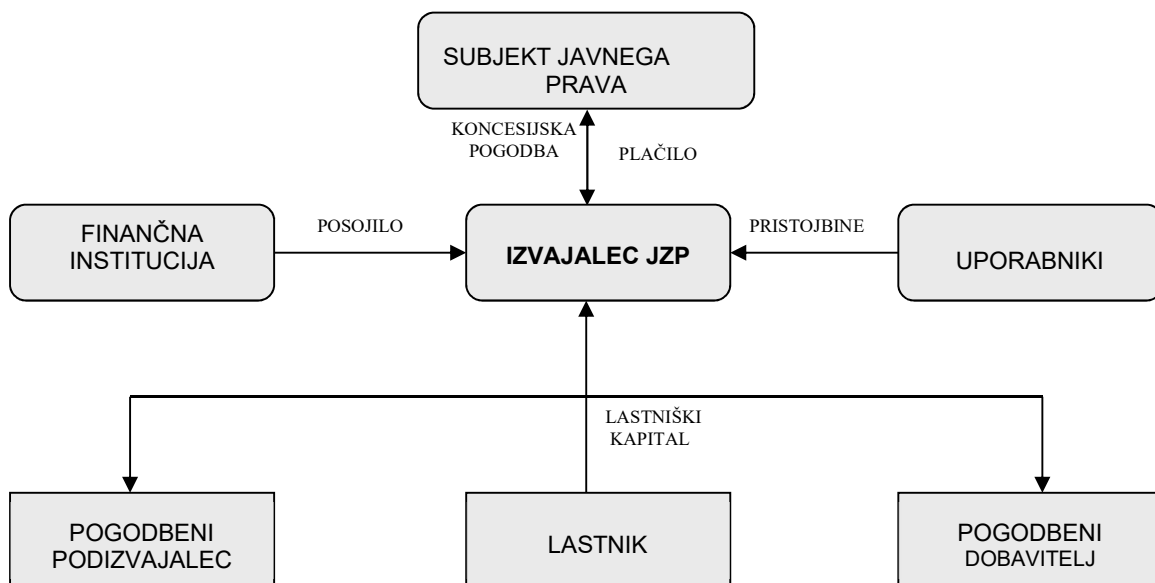
Slika 2: Izvedba postopka JZP

### 2.3 Izbrana oblika JZP za obravnavani projekt

Projektna skupina naročnika je v sklopu priprave akta o JZP za predmetni projekt preučila vse možne oblike JZP. Pri tem lahko potrdimo, da obstajajo številni modeli in njihove različice, tako

v Sloveniji, kot v svetovnem merilu. Modeli pa se praktično stalno dopolnjujejo, saj je praktično vsak projekt (že po osnovni definiciji) svojstven in enkraten ter neponovljiv (Hauc, 2007). V grobem lahko delimo oblike JZP:

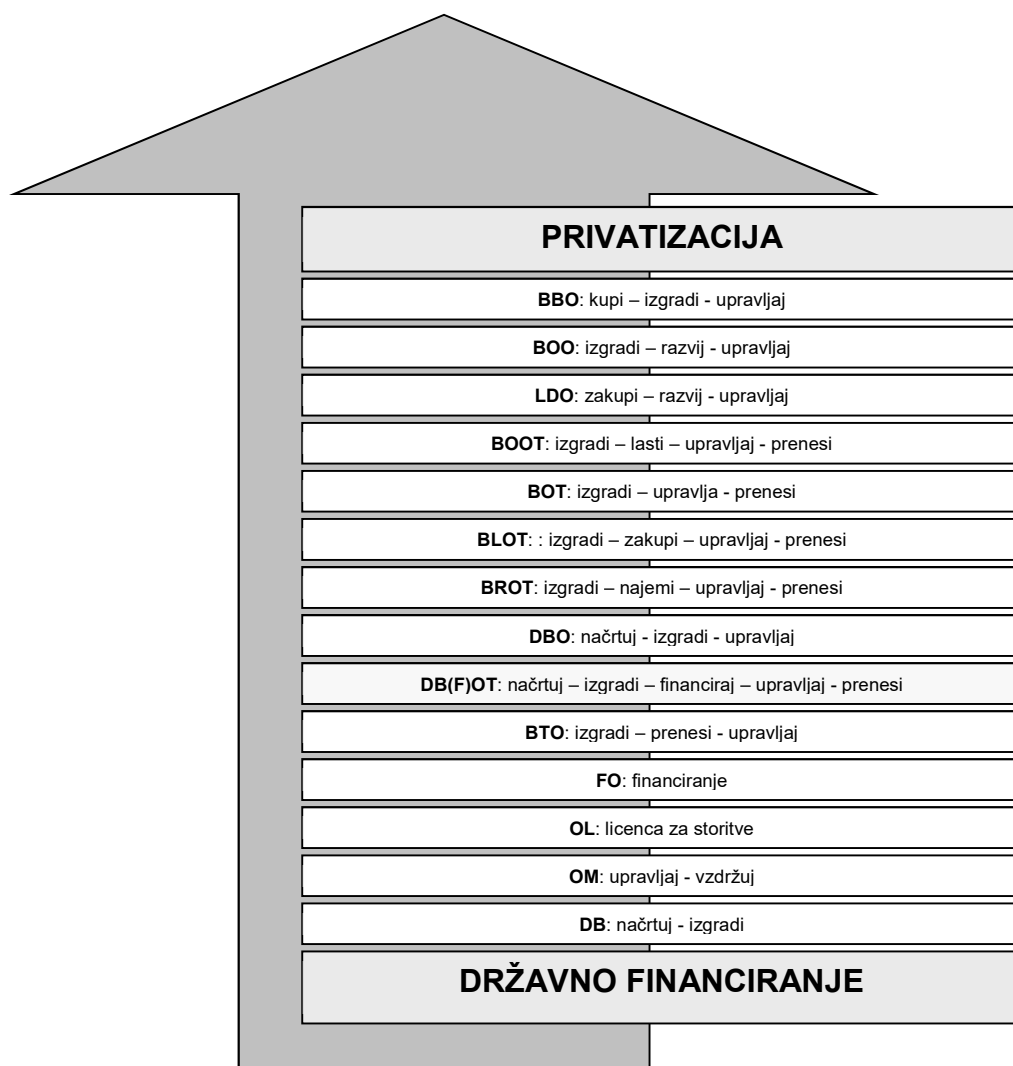
- glede lastništva nad infrastrukturo:
  - lastništvo ostaja v rokah javnega sektorja:
    - pogodbe o vodenju in upravljanju,
    - pogodbe o opravljanju storitev,
    - pogodbe o najemu in zakupu (lizing),
    - koncesijske pogodbe,
  - lastništvo se prenese na zasebnega partnerja:
    - BOT (ali druge) oblike financiranja,
    - delna privatizacija,
  
- glede zagotavljanja storitev in financiranja projektov na področju gospodarske infrastrukture:
  - neformalno partnerstvo,
  - delna privatizacija,
  - dolgoročne pogodbe:
    - pogodbe o vodenju in upravljanju,
    - pogodbe o opravljanju storitev,
    - pogodbe o najemu in zakupu (lizing),
  - koncesije,
  - BOT (ali druge primerne) oblike projektnega financiranja,
  
- glede na organizacijski odnos oz. med partnerjema:
  - pogodbeno partnerstvo JZP:
    - koncesijsko razmerje (bodisi za gradnje ali storitev),
    - javno naročniško razmerje,
  - statusno partnerstvo JZP:
    - ustanovitev pravne osebe,
    - odprodaja deleža,
    - nakup deleža,
    - prenos izvajanja pravic in obveznosti,
  
- glede na oblike projektnega financiranja.



Slika 3: Razmerja pri uporabi modela JZP

## 2.4 SWOT analiza JZP

Značilnosti javno- zasebnega partnerstva so v splošnem znane, zato bi se radi v tem delu prispevka osredotočili na bistvene prednosti in slabosti delovanja javnega sektorja in zasebnega podjetja na primeru izbranega modela DB(F)OT.



Slika 4 : Modeli projektnega financiranja glede na stopnjo tveganj in stopnjo financiranja zasebnega sektorja

Tako kot v vseh preostalih oblikah JZP, se tudi v izbranem modelu pojavlja neuravnoteženost med javnim in zasebnim, kar je najbolje opredeliti skozi swot analizo tega modela. Pri tem je pomembno, da oba partnerja v projektu ugotovita, da prednosti in priložnosti pretehtajo slabosti in nevarnosti, ki se pojavljajo pri izbranem modelu sodelovanja.

PREDNOSTI		SLABOSTI	
<i>koncedent</i>	<i>koncesionar</i>	<i>koncedent</i>	<i>koncesionar</i>
- ni takojšnjega vložka finančnih sredstev	- zasebni partner učinkovito vodi projekt v času izgradnje in uporabe	- zmanjšan vpliv občine	- izgubo pokriva zasebni partner

<ul style="list-style-type: none"> <li>- razmerja podrobno opredeljena v koncesijski pogodbi</li> <li>- izbor na podlagi najnižje cene</li> <li>- hitra implementacija projekta</li> <li>- omogočen kakovosten nadzor</li> <li>- večino tveganj nosi zasebni partner</li> <li>- po preteku koncesijskega obdobja občina postane lastnik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- dvig ugleda podjetja v lokalnem okolju</li> <li>- projekt "na dolgi rok"</li> <li>- pričakovan donos na projektu (ki ga je sicer občina omejila)</li> <li>- najprimernejši model za projekte, ki ustvarjajo prihodek</li> <li>- promocija inovativnih rešitev zasebnega partnerja v projekt javnega interesa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- postopek izbire koncesionarja je lahko dolgotrajen</li> <li>- pozaba na javni interes</li> <li>- možni prihodki niso v rokah občine</li> <li>- koncesija je oblika dolgotrajnega partnerskega razmerja</li> <li>- organizacijsko je toga oblika razmerja</li> <li>- projekt je kompleksen</li> <li>- sprememba cene storitev</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- velik del tveganj je na strani koncesionarja</li> <li>- težavnost opredelitve stopnje in verjetnosti tveganj poslovnih dogodkov</li> <li>- strošek vzdrževanja in upravljanja</li> <li>- sprememba cene stroškov dela</li> <li>- model je precej omejujoč za zasebnega partnerja</li> <li>- več birokracije</li> </ul>
PRILOŽNOSTI		NEVARNOSTI	
<i>koncedent</i>	<i>koncesionar</i>	<i>koncedent</i>	<i>koncesionar</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- strošek izvajanja javne službe se lahko v celoti prenese na uporabnike</li> <li>- učinkovitost upravljanja se lahko ohrani po preteku koncesijskega obdobja</li> <li>- dolgoročna ureditev upravljanja celotnega objekta</li> <li>- izkušnje prenesti na nove projekte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- uvajanje projektne izkušnje in metodologij na sami izvedbi projekta</li> <li>- optimizacija investicijskih stroškov</li> <li>- ustrezna oblika financiranja</li> <li>- uvedba sodobnih tehnologij v projekt</li> <li>- dobra referenca in s tem možnost za nove podobne projekte</li> <li>- možnost spremembe fiksnih stroškov v variabilne</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- neizpolnjevanje pogodbenih obveznosti s strani koncesionarja</li> <li>- stavbna pravica prenesena na koncesionarja</li> <li>- poslovna in finančna stabilnost zasebnega partnerja</li> <li>- javni interes opredeljen za daljše obdobje</li> <li>- ni izkušenj z tovrstnimi pogodbenimi razmerji</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- izgradnja objekta v postavljenem roku</li> <li>- pridobitev vseh ustreznih soglasij za gradbeno dovoljenje</li> <li>- vprašanje povrnitve investicije</li> <li>- neustrezno financiranje projekta</li> <li>- rok trajanja koncesije</li> <li>- ni prakse v podjetju za tovrstne projekte</li> <li>- neplačilo storitev</li> <li>- politične spremembe</li> </ul>

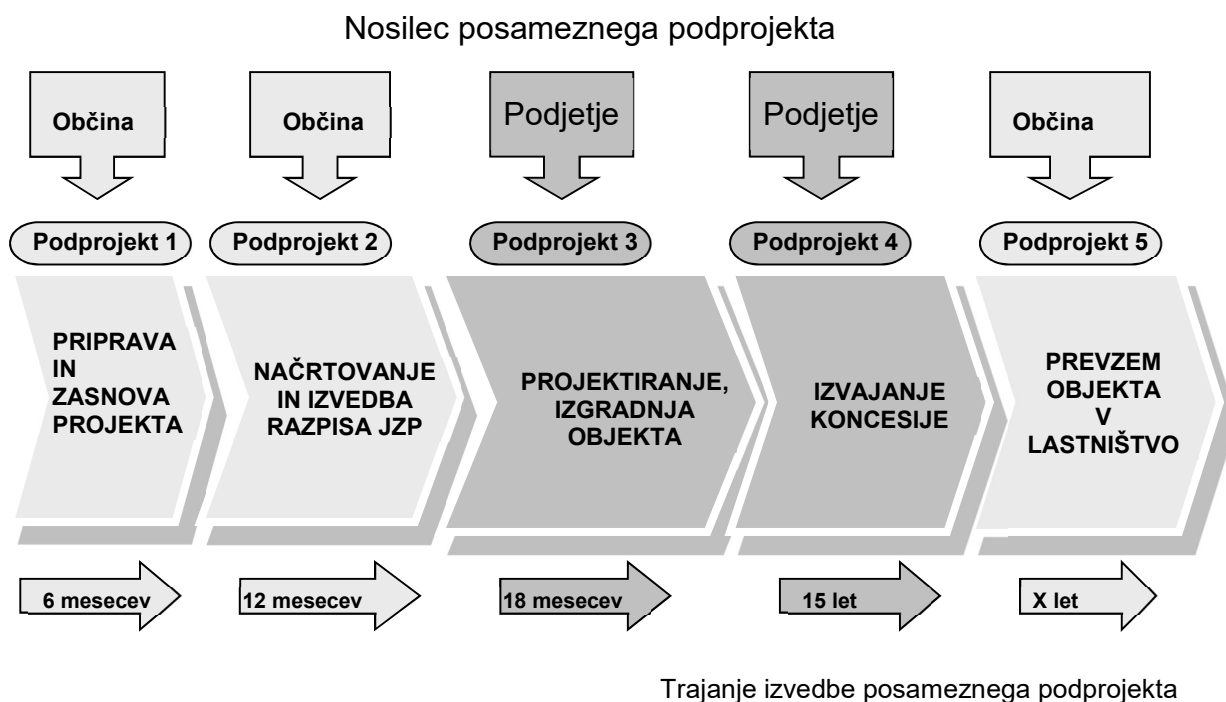
Tabela 1: SWOT analiza za izbrani model JZP

Ugotovimo lahko, da je na poti do uresničitve obravnavanega projekta veliko ovir in posledično tveganj, ki pa jih bosta obe projektni skupini obvladali in presegle, saj sta se javni in zasebni partner s podpisom koncesijske pogodbe zavezala, da se projekt v celoti izvede, za kar bodo prevladali pozitivni učinki in sinergije v predmetnem partnerstvu.

### 3 Priprava in načrtovanje projekta

Glede na zahtevnost in obseg ter predvsem trajanje projekta, je bil le ta razdeljen v pet faz oz. podprojektov. V vsakem podprojektu je opredeljen nosilec podprojekta in predvideno trajanje. V posamezni fazi so opredeljene naloge ter vložki in izločki. Podrobno smo o prvi in drugi fazi spregovorili že v poglavju 2.2. tega prispevka.





Slika 5: Načrtovanje izvedbe projekta JZP po modelu DB(F)OT

Za vsako posamezno fazo oz. podprojekt so opredeljene osnovne funkcije projektnega vodenja in sicer načrtovanje: obsega, časa, kakovosti ter ekonomike oz. stroškov.

Prav tako je v vsaki fazi oz. podprojektu poskrbljeno za zadovoljstvo vseh deležnikov, kar nam zagotavljajo podporne funkcije na projektu: obvladovanje komunikacij, prenos informacij, obvladovanje človeških virov ter tveganj na projektu. Za ustrezno načrtovanje je bila za vsako posamezno fazo oz. podprojekt izdelana retrogradna členitev projekta (WBS), s pomočjo katere smo posamezne podprojekte razdelili na manjše, bolj merljive delovne pakete, znotraj le teh pa aktivnosti glede na osnovne funkcije vse z ciljem doseganja posameznih objektnih ciljev.

### 3.1 Postopek JZP za izgradnjo vrtca

Po uspešno izvedenem postopku Testa upravičenosti in sprejetem Odloku Sveta Občine Šoštanj je projektna skupina začela s pripravo javnega razpisa o JZP za izgradnjo Vrtca Šoštanj. Podlage za pripravo javnega razpisa so bile:

- predhodno usklajen IDP,
- predhodno pripravljena projektna naloga, ki je tehnično podrobno obravnavala zahtevano kvaliteto izgradnje Vrtca Šoštanj,
- imenovanje članov komisije za izvedbo javnega razpisa.

Strokovna komisija je sodelovala pri oblikovanju projektne naloge in pri pripravi javnega razpisa. Priprava javnega razpisa je zajemala pripravo razpisne dokumentacije (RD), pripravo koncesijske pogodbe, pripravo pogodbe o stavbni pravici, pripravo pogodbe o medsebojnih odnosih. Po uskladitvi vsebine RD in pogodb je strokovna komisija določila, da se izvede JZP za izgradnjo vrtca po načelu DB(F)OT za dobo trajanja 15 mesecev+15 let.

Razpis je bil objavljen na Portalu JN in v Uradnem listu. Postopek odpiranja ponudb je bil javen in sta nanj prispeli sta dve ponudbi, ki sta se primerjali po merilu iz RD, to je »cena ure uporabe objekta v EUR«. Najugodnejši ponudnik je bil Esotech d.d., Velenje, ki je ustrezal tudi v vseh

ostalih določilih javnega razpisa (zahtevana zgornja meja donosa na vložena sredstva je bila 12 mesečni euribor + 4,5 %).

Strokovna komisija je ponudbo izbranega ponudnika podrobno preverila, pripravila »Končno poročilo postopka JZP Vrtec Šoštanj«, ki ga je obravnaval Svet Občine Šoštanj, in sprejel pozitiven Sklep o podelitvi koncesije gradenj za izvedbo projekta Vrtec Šoštanj izbranemu ponudniku. To je bila podlaga za podpis koncesijske pogodbe, ki se je zgodil konec marca 2013.

### **3.2 Organizacijski model JZP na strani koncedenta**

Za obravnavani projekt JZP je bila izbrana oblika in sklenjena koncesijska pogodba po modelu DBOT (projektiraj- zgradi- upravljaj-prenesi v posest in last) med koncedentom (občino) in koncesionarjem (Esotech d.d.) Vendar pa dejstvo, da je koncedent vključil v projekt tudi pogodbo o ustanovitvi stavbne pravice, kakor tudi pogodbo o medsebojnih razmerjih kaže na to, da ne gre za klasičen model DBOT, ampak si upamo trditi, da gre v tem primeru za nov model DB(F)OT, ker je v projekt vključeno tudi financiranje. Namreč, kakor hitro je v pogodbo vključen tudi prenos stavbne pravice na zasebno podjetje (v našem primeru Esotech d.d.), le to prevzame in nosi celotna tveganja tako projektiranja, pridobitev vseh dovoljenj in soglasij ter pridobitev gradbenega dovoljenja, celotne izgradnje, kakor tudi upravljanja in vzdrževanja v koncesijski dobi, kar pa pomeni tudi celotno financiranje (F). Zato si upamo trditi, da je ta model JZP, ki si ga je v tem primeru zamislil koncedent precej neobičajen in tudi zahteven za sprejem s strani koncesionarja.

V fazi izvajanja koncesijske pogodbe (najprej v fazi gradnje) na strani Občine Šoštanj (koncedenta) nadaljuje delo projektna skupina, ki skrbi za izvajanje vsebin iz koncesijske pogodbe. V projektni skupini so člani Občine, predstavniki bodočega uporabnika in supernadzor. Naloga projektne skupine je, da spremlja vse faze gradnje vrtca; potrjuje kvaliteto materialov skladno s projektno nalogo; potrjuje potrebna odstopanja od PN, kadar koncesionar z izbranimi izvajalci gradnje strokovno utemelji, da so spremembe upravičene in pomenijo izboljšavo določil iz PN; sledi terminskemu planu izvajanja, saj so nanj vezane tudi druge aktivnosti, kot npr. nabava notranje opreme, ki so zaveza koncedenta, in niso predmet koncesije.

### **3.3 Nastanek in vloga projektne naloge za spremljanje projekta v izbranem modelu JZP- vloga supernadzora**

Pogodbeno razmerje, ki se nanaša na gradnjo, in pri katerem ni izdelana izvedbena projektna dokumentacija (PZI), potrebujejo dodaten dokument v katerem je opisan predmet javnega naročila. Opredelitve in imenovanja tega dokumenta so lahko različne in izhajajo iz različnih praks, poznane pa so kot opis gradnje, komercialno tehnični opis, projektna naloga ali pa zahteve naročnika.

Zakon o graditvi objektov (ZGO) določa, da je projektna naloga sistematično urejen zbir tekstualnega in slikovnega gradiva in drugih potrebnih besedil v obliki usmeritev, kako naj projektant izdelata projektno dokumentacijo. Pri pripravi projektne naloge oz. zahtev naročnika je pomembno, da se v čim večji meri obvladuje nepričakovane stroške in dogodke in zato vsebuje tovrsten dokument posebnosti, ki jih ni najti v drugih pogodbah ali prilogah pogodb.

Projektna naloga je lahko kakovostna le, če je rezultat timskega dela, to pomeni, da mora nastajati mora v sodelovanju in neposredni diskusiji (delavnici), v kateri sodelujejo ključni udeleženci (uporabnik, financer, projektant, inženiring) na katerih se skozi diskusijo ugotovijo in zapišejo usmeritve in zahteve naročnika. Projektna naloga ni naštevanje pravilnikov in

zakonov (so itak obvezni), temveč so pri pripravi tega dokumenta naročniku in uporabniku predstavljene različne možnosti ter različni vidiki: način uporabe, tehnično tehnološki vidik, finančne posledice, upravičenost stroškov in možnosti financiranja, življenjski cikel in življenjska doba, pretekle izkušnje (podobnih uporabnikov).

Svetovalni inženiring – supernadzor, ki je praviloma snovalec in moderator pri pripravi projektne naloge mora poznati različne vidike – poznati strokovnjake in procese, kot tudi poznati model financiranja, postopke javnega naročanja, hkrati pa mora videti celoto projekta. Ni potrebno, da moderator "ve vse", temveč, da zna postaviti vprašanje, in voditi naročnika do odgovora. Projektant in drugi strokovnjaki morajo biti prvenstveno v tej fazi pripravljeni na variantne rešitve, izračune, strokovne podlage in analize.

Za pripravo projektne naloge novogradnje Vrtca Šoštanj je občina imenovala projektno skupino, v kateri so je sodelovalo vodstvo občine (župan, podžupana, vodja oddelkov, svetovalci), projektanti idejne zasnove (arhitekt, projektanti strojnih in elektro instalacij), uporabnik (ravnateljica vrtca), tehnični eksperti in svetovalni inženiring. Naloga svetovalnega inženiringa in hkrati supernadzora na projektu je bila zaupana podjetju EUTRIP, d.o.o. Svetovalni inženiring je pripravil izhodišča, ki so bila osnova za strukturirano usklajevanje, sledilo je skupinsko delo v obliki delavnic, pri ugotovljenih dilemah so bile s strani projektanta in svetovalnega inženiringa pripravljene dodatne strokovne podlage, nakar se je s soglasjem vseh pripravil čistopis besedila. Pri pripravi je bilo izvedenih pet skupnih delavnic in več sestankov ožjih skupin.

Na osnovi vseh relevantnih dejstev in širokim spektrom možnosti so bili v projektni nalogi zapisane ključne usmeritve naročnika in tudi nekateri izvedbeni detajli, za katere so izkušnje svetovalnega inženiringa pokazale, da so lahko sporni.

Končni rezultat je projektna naloga razdeljena v dva dela: A-splošne zahteve in B-specifične zahteve razdeljene v sklope, kot si sledijo mape projektne dokumentacije (arhitektura, krajinska arhitektura, konstrukcije, električne instalacije in telekomunikacije, strojne instalacije, tehnološki načrti za kuhinjo, načrti izkopov, ostali načrti in elaborati). Sestavni del projektne naloge je bila tudi idejna zasnova, kjer so bile nakazane arhitekturne usmeritve. V splošnih zahtevah je bila podana tudi hierarhija dokumentov in opis ravnanja v primeru odmikov od projektne naloge.

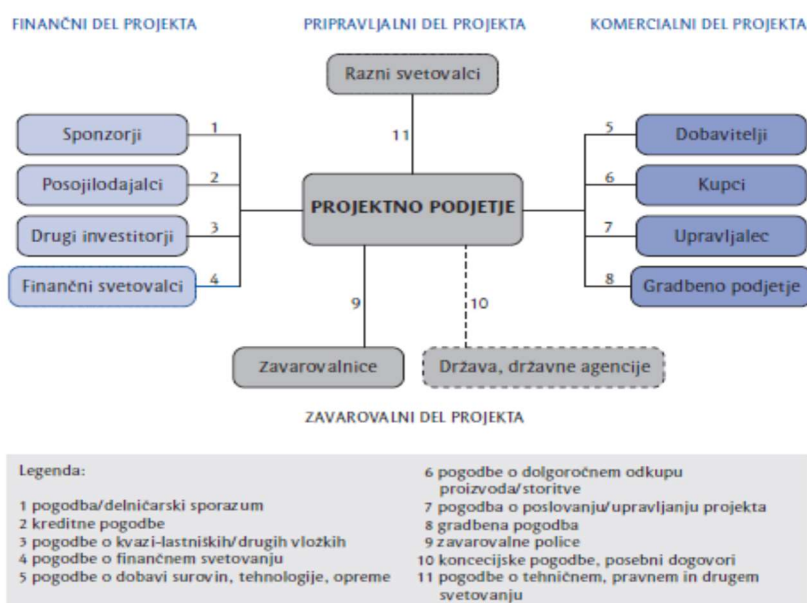
V času gradnje se je pokazala pomembnost skrbno pripravljene projektne naloge. Glede na to, da definicija projekta v osnovi zajema »enkratnost«, seveda tudi projektna naloga ne mora zaobjeti odgovorov na vsa vprašanja v času projektiranja, kaj šele v času gradnje. Sistematičen pristop in dobro organiziran projektni menedžment na strani koncesionarja in njenega izvajalca (Esotech d.d.) sta pripomogla k sprotnemu in strokovno utemeljenemu reševanju odprtih vprašanj. V času gradnje se je kot smiselna izkazala razdelitev sestankov na gradbiščno operativno usklajevanje in projektno strateško usklajevanje z naročnikom in uporabnikom, kjer je bila v ospredju usklajenost s projektno nalogo. Prav poznavanje medsebojnih pristojnosti in stalna pripravljenost za dialog so se ves čas gradnje kazale kot ključne za uspešno reševanje odprtih vprašanj. Rezultat je uspešno napredovanje del, ki se z manjšimi odmiki izvaja v predvidenih časovnih, kakovostnih in stroškovnih okvirih.

## 4 Izvedba projekta JZP

Skladno s razpisnim postopkom je na osnovi prejetih ponudb koncedent izbral koncesionarja za izgradnjo vrtca z podpisom pogodbe o JZP. S tem je bilo zasebnemu partnerju omogočen postopek same izvedbe projekta, ki je deljen v dva ključna podprojekta in sicer: prvi; projektiranje, pridobitev gradbenega dovoljenja in izgradnja novega vrtca (predvidoma 15 mesecev) ter drugi; izvajanje koncesije oz. JZP v pogodbeni dobi (15 let). Pomembno je poudariti, da je izgradnja bila zasnovana na osnovi rešitev v Idejnem projektu (ki ga je koncedent izbral na posebnem natečaju) ter na detajlno opredeljeni projektni nalogi.

### 4.1. Ustanovitev projektne podjetja

Koncedent je po pogodbenih pogojih dopusti koncesionarju, da v koncesijsko razmerje vstopi tudi projektna družba v lasti koncesionarja (predvsem tudi iz naslova pogojev banka pri urejanju financiranja projekta, vendar za vse obveznosti te družbe jamči koncesionar iz osnovne koncesijske pogodbe. Tako je moral koncesionar v tej fazi dokončno definirati medsebojne obveznosti in oblikovati strukturo projektne podjetja.



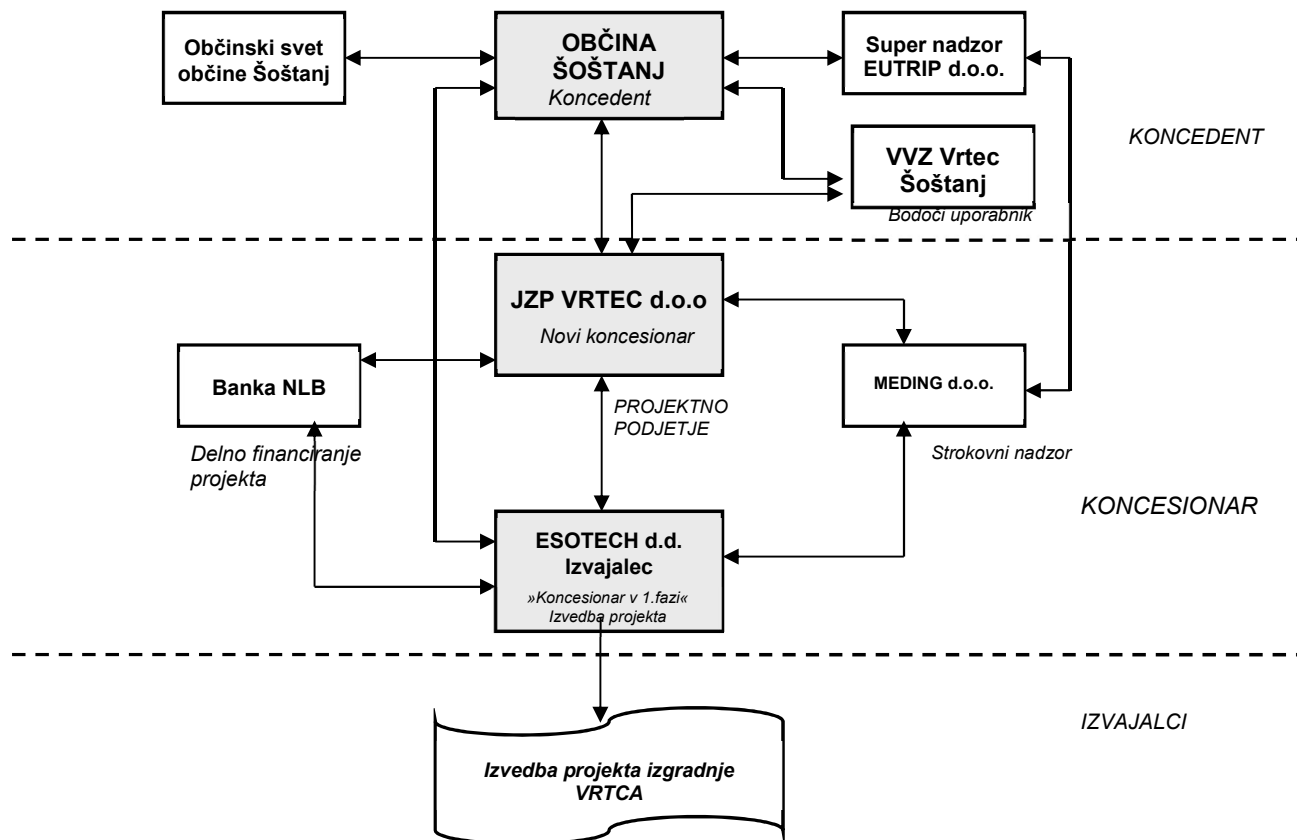
Slika 6: Tipična struktura BOT oblike projektne financiranja (Vir: Mrak, 2005, prirejeno po UNIDO BOT ) Guidelines, Vienna 1996, str.9.

Lastnik projektne podjetja je v tem primeru matično podjetje, saj narava projekta, ki se realizira preko BOT oblike projektne financiranja, zahteva angažiranje velikega obsega lastniškega kapitala, tako da obstajajo po pogodbi tudi možnosti, da se v projektno podjetje potencialno lahko vključi tudi institucionalni investitor ali pa tudi občina oz. koncedent.

### 4.2 Model izvedbe DB(F)OT in model financiranja

Osnovni model za izbrani model je BOT, ki je temeljna oblika projektne financiranja z vključevanjem zasebnega partnerja v projekt. Ključna je koncesijska pogodba med javnim partnerjem (Občino Šoštanj) in projektne podjetjem (JZP Vrtec d.o.o.), ter sponzorjem (Esotech d.d.). V tej pogodbi so določeni vsi pogoji, pod katerimi bo objekt (Vrtec) zgrajen in v nadaljevanju uporabljan, opredeljeni pa so tudi vsi finančni vidiki, saj pogodba daje pravico in

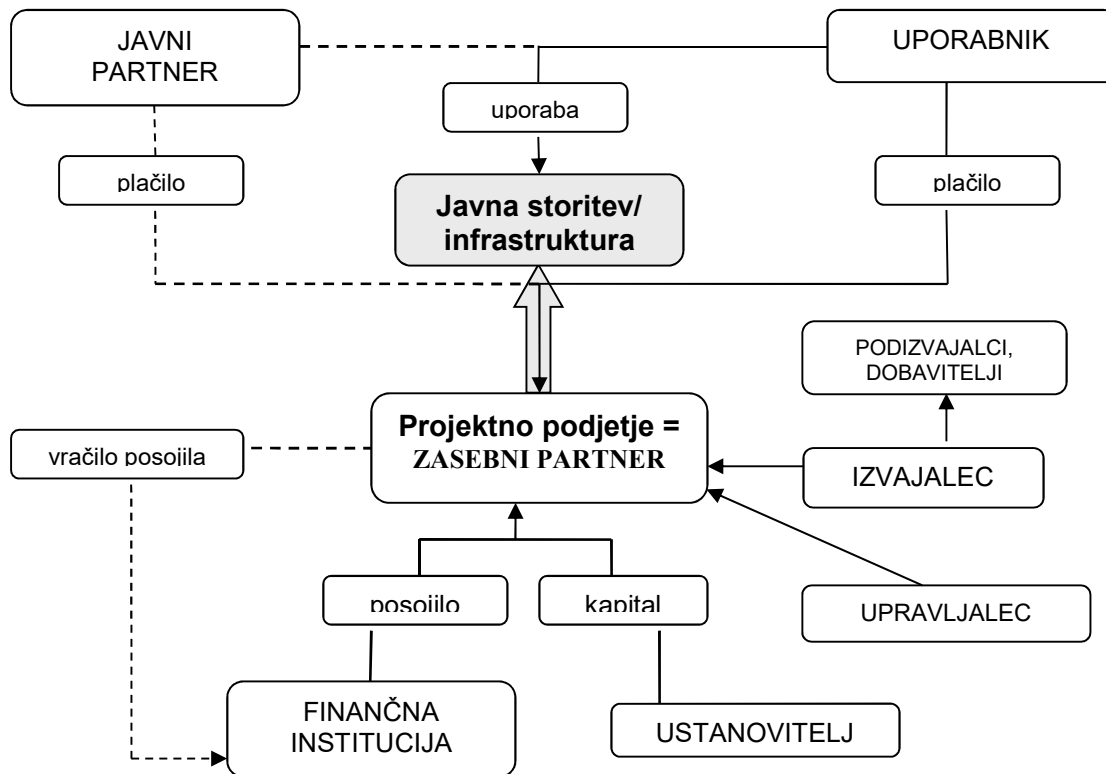
obveznost financiranja, gradnje, prenosa stavbne pravice ter upravljanja in vzdrževanja projekta za koncesijsko obdobje 15 let, kakor tudi vlogo sponzorja, ki je nekakšen garant do občine za projektno podjetje.



Slika 7: Ključni udeleženci v projektu izgradnje vrta po modelu JZP po ustanovitvi projektnega podjetja

Ključni element vsakega BOT projekta je oblikovanje pogodbene strukture projekta. Le-to sestavlja niz medsebojno povezanih in usklajenih pogodb med projektim podjetjem na eni strani ter ostalimi projektnimi subjekti, ki so na kakršenkoli način vključeni v pripravo, izgradnjo, financiranje in upravljanje projekta na drugi strani. S temi dokumenti pogodbene stranke dolgoročno definirajo vse svoje medsebojne pravice, obveznosti in rizike.

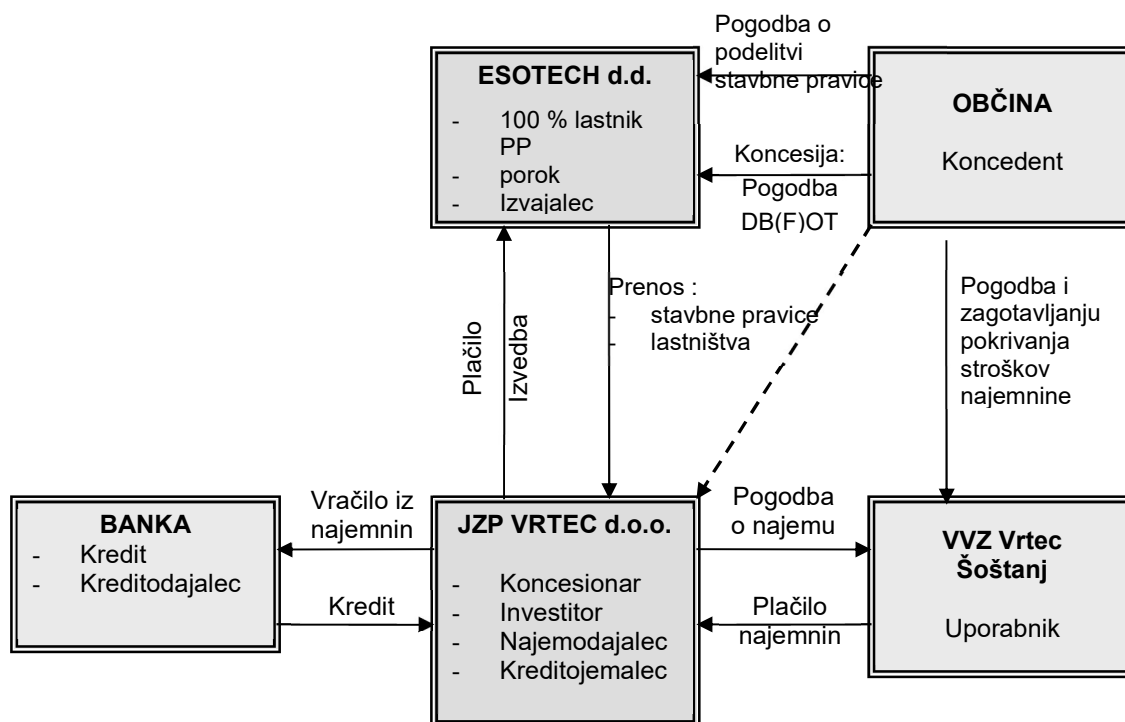
V našem primeru je bil izbran model DB(F)OT. V tem primeru zasebni partner najprej pripravi vso projektno dokumentacijo za gradnjo (D- design), pridobi gradbeno dovoljenje in zgradi objekt- vrtec (B- built). Glede na to, da gre v našem primeru tudi za prenos stavbne pravice, mora zasebni partner zagotoviti tudi celotna investicijska sredstva – tako lastna kot najeta (F- finance) – več o modelu financiranja na predmetnem projektu v nadaljevanju. Skladno s pogodbo mora zasebni partner objekt v koncesijskem obdobju tudi upravljati (O- operate), vzdrževati in delu tudi tržiti, delno pa se s tem ukvarja tudi občina. Po preteku obdobja (15 let), se zgrajeni objekt prenese v last občine.



Slika 8: Primer projektnega financiranja po izbranem modelu JZP (povzeto po Pfeifer; 2011)

Za izvedbo tovrstnega projekta po izbranem modelu je ključno financiranje s strani zasebnega partnerja. Glede na to, da zasebni partner (JZP Vrtec d.o.o) namerava poleg vložka lastnega kapitala najeti tudi posojilo pri ustrezni bančni instituciji, potrebuje za to tudi sponzorja (Esotech d.d.), ki v danem primeru jamči za poplačilo posojila. V tem primeru posojilodajalec (banka) zahteva vrsto predhodnih aktivnosti, kot so:

- sponzor oziroma matično podjetje (Esotech d.d.) je 100% lastnik projektnega podjetja (JZP Vrtec d.o.o.) in vloži v projekt lasten kapitalski delež,
- JZP Vrtec d.o.o. je ustanovljeno samo za namen izvedbe projekta in je ekonomsko ter pravno samostojna zaključena entiteta,
- JZP Vrtec d.o.o. izgradi in odda objekt v najem občini, le plačuje potem najemnino,
- JZP Vrtec d.o.o. upravlja z objektom in je njegov ekonomski lastnik,
- JZP Vrtec d.o.o. je kreditjemalec in investitor, sponzor pa solidarni porok, vir vračila kredita so najemnine.



Slika 9: Ustanovitev projektnega podjetja in finančni tokovi

Za zagotavljanje projektnega financiranja finančna inštitucija opravi test upravičenosti izvedbe projekta in analizira celoten investicijski načrt s vsemi prilogami. Projektno podjetje je ključni element v celotni shemi projektnega financiranja, saj je v tem primeru samostojna pravna oseba, medtem ko je sponzor tisti, ki investira lastni kapital in zagotavlja razne garancije za potrebe izvedbe projekta.

### 4.3 Model projektnega menedžmenta koncesionarja

Organizacija podjetja, ki na predmetnem projektu izvaja vlogo koncesionarja in izvajalca projekta bazira na kombinirani projektno-matrični organizacijski strukturi, ki jo delno prikazuje slika 10. Pri tem so divizije in poslovne funkcije izvedbe (montaže) ter vodje projektov združeni v tako imenovani Menedžment projektov, ki je zadolžen za izvedbo projektov. Direktorja divizij (projektne menedžerja) pokrivata posamezno področje in pri organiziranju projektov vključujeta v vodenje projektov približno 10 projektnih vodij. Na ta način smo postavili modificirano matrično projektno organizacijo, ki je dopolnjena z organizacijo projektnega menedžmenta, znotraj katere so projektni menedžerji ali vodje projektov. To obliko organizacije nam priporoča tudi strokovna literatura (Kerzner, 2000).

Podjetje izvaja posle preko projektne organizacije tako, da za vsak projekt direktor divizije skupaj s predsednikom sveta Menedžmenta projektov:

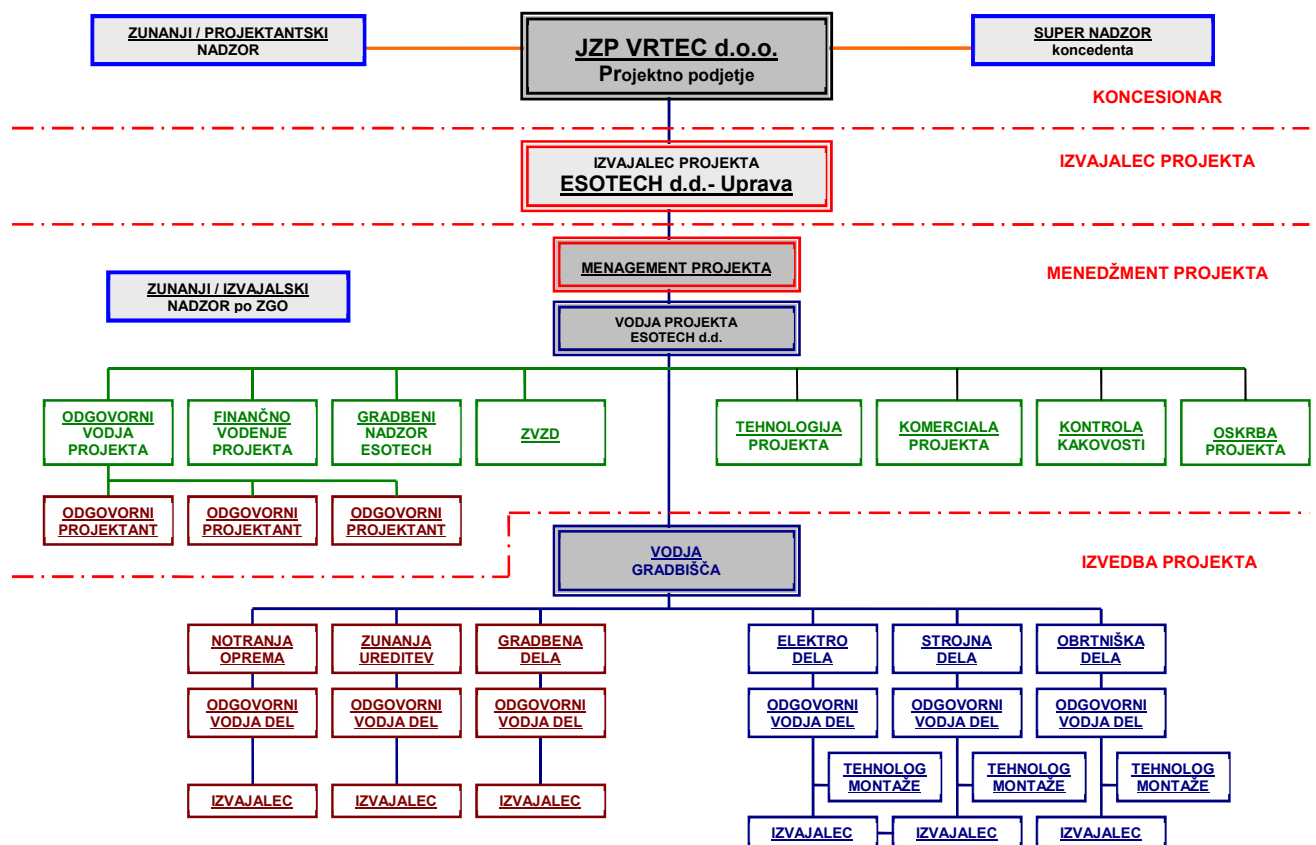
- definira projektno skupino, znotraj katere definira nosilce vseh ključnih procesov za realizacijo projekta,
- opredelita detajlni budžet projekta z ekonomskimi omejitvami na projektu ter cilji projekta,
- vodja projekta v zagonskem elaboratu (projektne listini) izdelava organigram konkretnega projekta in k temu priloži še:
  - matriko pooblastil in odgovornosti,
  - matriko dokumentacijskih tokov,
  - matriko delitve dela (delovni paketi za posamezne poslovne funkcije),
  - poslovnik za izvedbo projekta.

Pri tem so opredeljene naloge med projektnim menedžmentom (panogo) in funkcijsko organizacijsko enoto – poslovno funkcijo (Hauc, 2002, str. 273-275), ki smo jih uzakonili in prenesli v prakso.

Za ustrezno komunikacijo je med ostalim definiran tudi tedenski operativni sestanek znotraj podjetja v okviru medprojektne koordinacije, nato ločeno na operativnem nivoju na gradbišču ter na strateškem nivoju projekta pri koncedentu. Te sestanke vodi vodja projekta- bodisi koncesionarja ali pa koncedenta- odvisno od vrste sestanka.

Nadaljnji procesi za izvedbo projekta se v podjetju koncesionarja na obravnavanem projektu v celoti odvijajo skladno z zakonitostmi in načeli projektnega vodenja, ki so v podjetju stalnica in način dela ter organiziranja im jih v podjetju določajo:

- poslovnik projektnega vodenja projekta,
- postopki in navodila za delo s področja projektnega menedžmenta,
- Projis,
- poslovnik kakovosti ISO 9001-2000, sistemski postopki in navodila za delo.



Slika 10 : Organizacijska shema menedžmenta projekta koncesionarja

#### 4.4 Prepoznavanje in obvladovanje tveganj

Tveganja v modelu oz. postopku JZP so eden izmed ključnih elementov vzpostavljenega razmerja. Pri tem ne smemo biti pozorni samo na poslovna tveganja, ampak moramo upoštevati tveganja v celotnem ciklusu projekta. Običajno vsa tveganja, ki s pogodbo o JZP niso dorečena, prevzame koncedent. V grobem lahko delimo tveganja v dve skupini in sicer na splošna tveganja (povezana s političnim, pravnim in ekonomskim vidikom) ter posebna tveganja (povezana z izvedbo projekta, posebnosti itd.)



Podrobno so tveganja opredeljena v spodnji tabeli (in niso zajeta prav vsa).

FAZA PROJEKTA	TVEGANJE	Koncesija gradnje (DB(F)OT)
<b>FAZA NAČRTOVANJA</b>	Tveganje priprave investicijskih dokumentov in projektne naloge	Javni partner
	Tveganje pridobitev vseh soglasij in projektiranja	Zasebni partner
	Tveganje pridobitve gradbenega dovoljenja	Zasebni partner
	Tveganje zagotovitve zemljišča	Porazdeljeno skladno s pogodbenimi določili
<b>FAZA GRADNJE VRTCA</b>	Tveganje priprave zemljišča	Porazdeljeno skladno s pogodbenimi določili
	Tveganje kakovosti izvedbe gradbenih in drugih del na projektu	Zasebni partner
	Tveganje pravočasne izgradnje	Zasebni partner
	Tveganje dodatnih del, več del	Zasebni partner
	Tveganje nadzora nad gradnjo	Partnerja skupaj
	Tveganje zagotovitve ustrezne opreme	Zasebni partner- za objekt in infrastrukturo, Javni partner za notranjo opremo
	Tveganje uspešnega prevzema	Partnerja skupaj
<b>FAZA UPORABE OBJEKTA</b>	Tveganje pridobitve uporabnega dovoljenja	Zasebni partner
	Tveganje, ki izhaja iz lastništva objekta	Zasebni partner ves čas trajanja razmerja
	Tveganje dostopnosti oz. razpoložljivosti	Zasebni partner
	Tveganje vzdrževanja	Zasebni partner
	Tveganje upravljanja	Zasebni partner
	Tveganje rentabilnosti	Vsak partner v svojem delu
	Tveganje izrabe zmogljivosti objekta	Vsak partner v svojem delu
Tveganja povezana z zagotovitvijo kadrov	Vsak partner v svojem delu	
<b>V VSEH FAZAH PROJEKTA</b>	Tveganje finančne stabilnosti zasebnega partnerja	Javni partner
	Tveganje pridobitve dodatnih sredstev za sofinanciranje projekta	Zasebni partner
	Tveganje financiranja projekta	Zasebni partner
<b>PO ZAKLJUČKU PROJEKTA</b>	Lastninska pravica na objektu	Lastninska pravica preide na javnega partnerja ob zaključku koncesijskega obdobja
	Izvajanje javne dejavnosti	Javni partner

Tabela 2: Analiza tveganj za izbrani model JZP

V obravnavanem projektu lahko povzamemo, da koncesionar prevzema sledeča tveganja: tveganja projektiranja in izgradnje, delno tveganje obsega storitev, tveganje sposobnosti zagotavljanja storitev, tveganja tekočega vzdrževanja, tveganja racionalne rabe energije, okoljska tveganja, ter tveganja donosa na vložena sredstva, inflacije in tečajna tveganja. Koncedent pa prevzema: politična tveganja, tveganje spreminjanja 12-mesečnega euriborja, infrastrukturna tveganja (možnost priključitve na komunalno infrastrukturo).

Oba, tako koncesionar kot koncedent, pa prevzameta pravna tveganja in tveganja sodelovanja.

## 5 Sklep

V prispevku predstavljena projektna metodologija nam omogoča uspešno izvedbo projektov JZP po obravnavani metodi s strani zasebnega partnerja. Pri tem ni za zanemariti ustrezne sposobnosti projektnega vodje tako na strani koncedenta, kot koncesionarja, kakor tudi ne obeh projektnih skupin oz. celotne projektne skupine. Le ti morajo metodologijo projektnega vodenja in JZP razumeti ter jo nenehno nadgrajevati.

Velja poudariti, da se bo po končani gradnji in predaji objekta v uporabo delo projektne skupine obeh partnerjev še nadaljevalo, saj bo potrebno vzpostaviti sistem ločenega knjigovodstva,

preverjati izvajanje pogodbe o medsebojnih razmerjih in zagotavljati finančna sredstva za redno plačilo vrednosti investicije.

Vsa tveganja so obvladljiva, če se rešujejo ažurno, sprotno in v medsebojnem stalnem in rednem komuniciranju, izmenjavi informacij in usklajevanju odprtih vprašanj na osnovi argumentov in predstavitvi predmetnih alternativ.

Zaupanje med partnerji je v JZP izredno pomembno, vendar ni slepo in ne pomeni, da zato koncedent ali koncesionar ne zaupa, ker opravlja svoje delo, katerega del je tudi spremljanje izvajanja gradnje in preverjanje kvalitete oz. sama gradnja in optimizacija le te.

Od sedanjega dela vseh deležnikov bo odvisna kvaliteta bivanja in počutje otrok v novem vrtcu, kar pa je glavna prioriteta projekta poleg učinkov za koncesionarja, seveda ob tem, da to dosegamo z optimalnimi vložki in zagotavljanjem nizkih stroškov obratovanja. Doseganje tega cilja bo pomenilo, da so vsi člani projektne skupine tako pri koncesionarju, kot pri koncedentu, opravili svoje delo. Čas, ko se bo objekt začel uporabljati pa bo potrdil, da je bilo delo vseh deležnikov opravljeno odgovorno in kvalitetno.

## 6 Viri in literatura

1. Česen, Andrej. (2008). *Management projektov: prosojnice s predavanj modul 0 – Management projektov v sodobni organizaciji*. Velenje: Gradivo za interno izobraževanje.
2. Esotech d.d.,(2009); *Poslovnik projektnega vodenja- interni standard*
3. Gareis, Roland, (2005; *Happy Projects*, založba Manz Verlag, Vienna
4. Hauc, Anton. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
5. Hauc, Anton. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
6. Kerzner, Harold (2000): *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 7th Edition*,
7. Kovač, Matjaž, (2010); *Javno zasebna partnerstva*, založba forum media
8. Kozlar, Vesna, Bau-ing d.o.o., (2012): *Test upravičenosti izvedbe projekta po modelu JZP*
9. Kozlar, Vesna, Bau-ing d.o.o., (2013): *Končno poročilo postopka JZP Vrtec Šoštanj*,
10. Melavc, Dane; Novak, Aleš. (2007). *Controlling praktikuum*, Založba Moderna organizacija
11. Mrak, Mojmir in ostali; (2005): *Projektno financiranje; alternativna oblika financiranja infrastrukturnih objektov*
12. Pfeifer, Žiga, (2011): *Vodenje projektov javno zasebnih partnerstev, FKPV*
13. PMI, PMBOK vodnik, (2008); *Vodnik po znanju projektnega vodenja- prevajalec Andrej A. Česen, tretja izdaja*, Moderna organizacija, Kranj
14. Stare, Aljaž, (2011); *Projektni management: teorija in praksa*, založba Agencija poti
15. *Zakon o javno-zasebnem partnerstvu (ZJZP)- Uradni list RS, št. 127/2006 z dne 7. 12. 2006*
16. *Interno gradivo projekta JZP- Vrtec; Esotech in Občina Šoštanj*

# ORGANIZING AND IMPLEMENTING A PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP PROJECT – A CASE STUDY OF KINDERGARTEN ŠOŠTANJ

## Abstract

*In the past few years, municipal investment projects in the Republic of Slovenia have been implemented according to different models. One of the available models for executing investment projects in the field of kindergarten construction is a public-private partnership (PPP). This model was enabled by the Public-Private Partnership Act (Slov. ZJZP). The advantages and disadvantages of this type of project cooperation have become clear in past years, as the model has resulted in numerous good, but also bad business practices. Challenging aspects of the PPP model have come to the forefront with public organizations (in our case a municipality) where project management tends to be perceived as additional burden rather than a tool for achieving goals, as well as with contractors which are not acquainted with the DB(F)OT (Design-Build-Finance-Operate-Transfer) type of projects. The objective of this article is to present the importance of efficient preparation and management of DB(F)OT projects through implementing project methodology. The article presents the specifics of this particular model of project preparation and execution, PPP in construction of kindergarten Šoštanj being the case study for preparation of an established project management model. Specific features of the model are presented, including its potential pitfalls and risks that both the concession operator and concession provider may encounter in organizing and implementing such a project.*

*Once kindergarten Šoštanj is constructed, it will become one of the largest newly built low-energy kindergartens in Slovenia, its special feature being that the entire first floor will be constructed from wood.*

## Keywords

*Project management, public-private partnership, project budget, DBFOT, key stakeholders, kindergarten*