

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

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

Letnik XVI, številka 1  
APRIL 2013

03	<b>UVODNIK</b> Iztok Palčič
	<b>ZNANSTVENI PRISPEVEK</b>
04	Uporaba metod in tehnik pri projektih, sofinanciranih iz EU <i>Maja Mahne</i>
	<b>STROKOVNI PRISPEVEK</b>
10	Inovacijski podjetniški inkubatorji – orodje za pospeševanje razvoja regijskih gospodarstev <i>Stojan Gorup</i>
18	INTERVJU S STROKOVNJAKOM - Aleš Križnar
21	POROČILO S SKUPŠČINE ZPM - Andrej Kerin
23	MLADI PROJEKTNI MANAGERJI - Dogodki in aktivnosti MPM - Špela Petraš, Sebastjan Gornjec, Maruša Fujs
26	DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA
27	PODLISTEK - Slovenski projekti in njihovi ustvarjalci - Marko Nemec Pečjak
31	STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ
34	NOVICE IN INFORMACIJE ZPM
37	ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?
38	KORPORATIVNI ČLANI ZPM
39	OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE
40	POVZETKI   ABSTRACTS

# PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment  
Project management review  
Letnik XVI, številka 1, april 2013  
ISSN 1580-0229

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

## OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik  
Tanja Arh

## RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

## LEKTORICA

Norma Bale

## TISK

A PRINT  
Alan Dvoršak, s.p.

## IZDAJATELJ

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

## IZHAJA

3-krat letno  
(april, september, december)

## CENA REVIFE

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

## NAKLADA

200 izvodov

## GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija

## TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

## UREDNIŠKI ODBOR

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

## POS LANSTVO REVIFE

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

Revija objavlja prispevke iz različnih področij projektnega menedžmenta:

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

## SPLETNA STRAN REVIFE

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

# UVODNIK

Iztok Palčič



Septembra čaka Slovenijo izvedba enega lepših projektov v zadnjem času, še posebej to velja za športne navdušence. Gre za organizacijo največjega športnega dogodka v samostojni Sloveniji, in sicer evropskega prvenstva v košarki. Morda se nisem najbolje izrazil: Izvedba projekta ne bo tekla samo tistih 19 dni, ko bomo navijali za našo reprezentanco; projekt teče praktično že dve leti. Ker gre za projekt izjemnih razsežnosti, smo se odločili, da opravimo intervju z vodjem projekta Alešem Križnarjem, sicer direktorjem podjetja EP 2013 d. o. o., ki je bilo ustanovljeno prav z namenom organizacije prvenstva. Marsikdo bi dejal, da ima Aleš Križnar sanjsko službo, ker lahko vodi projekt, ki ima v Sloveniji praktično povsod podporo oziroma je sprejet z navdušenjem. Ko sem se pripravljaj na intervju, sem se zavedal, da gre za projekt izjemnih razsežnosti. Po zaključku intervjuja sem videl, da gre za še mnogo večji projekt, kot si lahko predstavljamo tisti, ki predvsem čakamo na pričetek tekmovanj. Ko boste prebrali razgovor z Alešem Križnarjem, boste lahko sami presodili, ali je njegova služba dejansko sanjska.

Prva letošnja revija prinaša dva članka; prvi je znanstveni, drugi je strokovni. Prvega je pripravila Maja Mahne in nosi naslov Uporaba metod in tehnik pri projektih, sofinanciranih s strani EU. Članek je nastal na osnovi magistrske naloge, v kateri je opravila empirično raziskavo o dejanski uporabi petih metod in tehnik snovanja in priprave EU projektov, in sicer mrežnega planiranja, WBS tehnike, CPM metode, miselnega vzorca ter metode logičnega okvirja. Raziskava je pokazala, da projektni menedžerji, ki delujejo na projektih, sofinanciranih s strani EU, ne poznajo v zadostni meri vseh obravnavanih metod in tehnik projektnega menedžmenta. Drugi prispevek je pripravil Stojan Gorup in ga poimenoval Inovacijski podjetniški inkubatorji – orodje za pospeševanje razvoja regijskih gospodarstev. V svojem prispevku opiše pomen podjetniških inkubatorjev in predstavi njihovo delovanje v Sloveniji. V prispevku še posebej izpostavi primer dobre prakse, in sicer Inkubator Sežana. Njegovo vzpostavitev in delovanje prikaže skozi projektni pristop.

Meseca marca je naša združenje izvedlo redno letno skupščino. Poročilo z nje je pripravil naš predsednik Andrej Kerin. Združili smo uradni del s tistim bolj prijetnim, namenjenim dobri hrani in pijači. Nadaljujemo s podlistkom, ki ga pripravlja naš dolgoletni član Marko Nemeč Pečjak, ki bo letos poleti izdal novo knjigo Slovenski projekti in njihovi ustvarjalci (Zgodovina slovenskih projektne dosežkov v štirih tisočletjih). Naši trije mladi sodelavci iz sekcije

Mladih projektne managerjev so predstavili nekaj izjemno zanimivih projektov in dogodkov, ki so se odvijali v MPM v letu 2013. Objavljamo tudi program naših izobraževanj, usposabljanj in certificiranj EDUCA 2013 in SloCert 2013.

V tokratni številki revije Vas tudi vabim, da se udeležite osrednjega dogodka našega združenja, in sicer gre za Projektne forum 2013. Letos prvič organiziramo forum v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije, Zbornico osrednje slovenske regije, s čimer bomo naš tradicionalni dogodek povezali s prireditvijo Izzivi gospodarskega razvoja, ki se bo odvijala 20. in 21. maja na Gospodarskem razstavišču v Ljubljani. Naš forum smo poimenovali Inovativni projektni management, njegovim udeležencem pa omogočamo tudi obisk zanimive razstave nagrajenih inovacij iz osrednjeslovenske regije, inovacij podjetij iz tehnoloških parkov in inkubatorjev ter predstavitev tujih inovativnih rešitev z različnih področij. Na atraktivnih plenarnih predavanjih in okrogli mizi se bo zvrstilo veliko aktualnih tem. Tako bo projektni menedžment prispeval svoj pečat inovacijam in novim pristopom pri obvladovanju inovativnih projektov. Kot vsako leto bodo udeleženci foruma na podlagi razprav strokovnjakov in primerov dobre prakse ocenili stanje projektnega menedžmenta v Sloveniji ter razpravljali o njegovem prihodnjem razvoju. Obširnejšo napoved foruma najdete v reviji.

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

Srečno!

Iztok Palčič, glavni urednik

## Uporaba metod in tehnik pri projektih, sofinanciranih iz EU

Maja Mahne

NEC, Cerknica, Popkova ulica 4, 1380 Cerknica  
e-pošta: maja@nec-cerknica.si

### Povzetek

V mesecu septembru 2012 sem pod mentorstvom dr. doc. Aljaža Stareta uspešno zaključila magistrsko delo z naslovom *Uporaba metod in tehnik pri projektih, sofinanciranih s strani EU*. V okviru dela sem opravila empirično raziskavo o dejanski uporabi petih metod in tehnik snovanja in priprave EU projektov, in sicer mrežnega planiranja, WBS tehniko, CPM metodo, miselni vzorec ter metodo logičnega okvirja. V okviru dela sem najprej morala odgovoriti na osnovna vprašanja, kaj je tehnika in kaj metoda, ter kakšne, če sploh, so razlike med obema. Dejstvo je, da ju nekateri avtorji uporabljajo kot sopomenki, drugi kot dva različna pojma. Pri empirični raziskavi o uporabi metod in tehnik PM sem izhajala iz predpostavk, da izvajalci EU projektov slabo poznajo metode in tehnike PM ter le-te ne uporabljajo prav pogosto. Ena izmed hipotez je bila, da so plani projektov velikokrat površni in nenatančni, tudi drugačni od dejanske izvedbe, kar posledično povzroči veliko sprememb projekta. Ker sem mnenja, da bi bila izvedba EU projektov učinkovitejša, če bi izvajalci poznali in uporabljali metode in tehnike PM, sem v raziskavo vključila tudi to predpostavko. Raziskava je pokazala, da projektni menedžerji in člani širše projektne ekipe, ki delujejo na projektih sofinanciranih s strani EU, dobro poznajo le nekatere metode in tehnike PM, kot na primer tehniko izdelave miselnega vzorca in metodo logičnega okvirja. Poznavanje metod in tehnik, kot so tehnika mrežnega planiranja, metoda CPM ali tehnika WBS, katerih uporabo v praksi zagovarjajo tudi številni avtorji, pa so manj poznane metode in tehnike ter tudi manj uporabljene pri projektih sofinanciranih s strani EU.

*Ključne besede:* metode in tehnike, mrežno planiranje, miselni vzorec, WBS, CPM, logični okvir

### 1. Uvod

Za uvod naj vam namesto osnovnih opredelitev EU projekta ter specifik EU projekta, raje ponudim nekaj predhodnih dilem in ugotovitev, s katerimi sem se pri pisanju magistrskega dela soočila.

Moram priznati, da sem kljub temu, da imam nekaj znanja s področja projektnega menedžmenta, ki sem ga osvojila tekom študija ter certificiranja IPMA SloCert, imela nekaj težav pri razumevanju osnovnih opredelitev faz projekta in korakov projektnega menedžmenta. Pa ne zaradi slabega izobraževanja ali usposabljanja, pač pa zaradi gore strokovne literature, ki med seboj že pri osnovnih opredelitvah ni usklajena. Dejstvo je, da v stroki PM ne obstaja stroga meja med fazami projekta in funkcijami oziroma koraki projektnega menedžmenta. Mnogi avtorji proces projektnega menedžmenta enačijo s fazami projekta, kar pa predstavlja zmedo in neusklajenost stroke. Ogromno je tudi različnih poimenovanj faz avtorjev, ki navajajo sopomenke ali besede podobnega pomena za določeno fazo (npr. planiranje, definiranje ali razvoj plana, ter zaključek ali predaja ali ocena in zaključek ...) ter različnih poimenovanj korakov PM kot npr. po Heldmanu [1], načrtovanje, izvajanje, spremljanje in kontroliranje. Kaj točno so koraki PM in kaj faze projekta, je zelo dobro razložil Stare [2], čigar opredelitev sem uporabila kot izhodišče pri obravnavi faz projekta in korakov PM tudi v magistrskem delu. Faze projekta so torej: snovanje, priprava, izvedba in zaključek, funkcije oz. koraki projektnega menedžmenta pa planiranje,

organiziranje, vodenje ljudi in kontroliranje, pri čemer faza priprave projekta vključuje planiranje in organiziranje, faza izvedbe pa vodenje in kontroliranje.

Pred izvedbo raziskave o uporabi metod in tehnik sem morala opredeliti tudi pomen tehnike in metode. Besedi **tehnika in metod** sta se zaradi prevodov iz angleščine v slovenščino velikokrat prevajali po subjektivni oceni strokovnjakov ali po načelu dobrednega prevoda, in sta zato velikokrat med seboj prepleteni, združeni ali zamenjani. V stroki projektnega menedžmenta je moč zaslediti tudi uporabo besede **orodje**, ki je prav tako uporabljena kot sopomenka besedi metoda ali tehnika.

Za začetek naj predstavim razlage slovarja in pravopisa. SSKJ [3] opredeljuje metode kot: »*obliko načrtnega, premišljenega dejanja, ravnanja ali mišljenja za doseg kakega cilja; način, postopek.*« Slovenski pravopis metodo prav tako opredeljuje kot »*način ali postopek.*«

SSKJ opredeljuje tehniko kot »*dejavnost, ki se ukvarja s konstruiranjem in izdelovanjem strojev, delovnih priprav, materialnih dobrin; kot izdelki te dejavnosti; kot strojna in druga oprema, potrebna za opravljanje kakega dela, dejavnosti; kot urejen, ustaljen način, postopek opravljanja kakega dela, dejavnosti.*«

Orodje ima v SSKJ več pomenov, in sicer kot »*predmet, ki se uporablja pri fizičnem delu, kot »nekaj kar omogoča, olajšuje opravljanje nekega dela*«, dejavnosti ter v slabšem pomenu besede.

Iz slednjega bi lahko sklepali, da sta metoda in tehnika torej sopomenki, saj ju večina slovarjev in pravopisov opredeljuje kot način ali postopek za doseg cilja, vendar

pa se strokovnjaki s tem ne bi ravno strinjali.

Po besedah Nemeč-Pečjaka [4] so metode načini, postopki in ravnanja, podkrepjena s teoretičnimi ugotovitvami in uvedena v uporabno obliko. Za obvladovanje najpomembnejših prvin (časa, virov in stroškov) so bile razvite metode s področja menedžmenta projektov. Vzporedno pa so se razvile tudi različne tehnike projektne menedžmenta. To so urejeni, ustaljeni načini dela na določenem področju.

Kaj so tehnologija, tehnika ali metoda, je raziskoval tudi Orbanič [5], ki pravi, da tehnologija obravnava način, kako narediti, je postopek ali metoda, tehnika pa opredeljuje, s čim narediti (sredstvo). Podobno opredelitev najdemo tudi v pedagoški metodologiji, ki metodo označuje kot pot in način raziskave ter pomeni način raziskave, način mišljenja, dela ali delovanja, tehnika pa je pripomoček za merjenje določenih značilnosti objektov.

Kothari [6] je predstavil razliko med metodami in tehnikami na raziskovalnem področju. Trdi, da se raziskovalne tehnike nanašajo na vedenje in instrumente, ki jih uporabljamo pri izvajanju dejavnosti (kot so izvajanje opazovanj, snemanje podatkov ...). Raziskovalne metode pa se nanašajo na ravnanje in instrumente, ki se uporabljajo pri izbiri in izgradnji raziskovalne tehnike. Obenem tudi navaja, da so metode opredeljeno bolj splošno in da metode ustvarjajo različne tehnike. Tudi Cencič [7] opozarja, da metode niso tehnike ter ob tem navaja, da se metoda nanaša na celoten proces raziskovanja (npr. metoda obdelave podatkov, tehnika zbiranja podatkov).

Iz slednjega lahko povzamem, da je metoda izraz, ki opredeljuje način dela predvsem s splošnega vidika in odgovarja na vprašanje, »kako narediti« ter je znanstveno dokazana. Težje je opredeliti tehniko, saj jo nekateri avtorji opredeljujejo kot način dela, drugi kot pripomoček ali sredstvo, ki odgovarja na vprašanje, »s čim narediti« oziroma »kaj in kako uporabiti«.

## 2. Raziskava

Tudi sama delujem na EU projektih kot projektne menedžerka ali članica projektne ekipe. V sodelovanju z mnogimi pri EU projektih sem spoznala, da slabo poznajo stroko menedžmenta projektov, da so projektim timom mnogokrat nepoznane metode in tehnike ter imajo zaradi tega velikokrat težavo učinkovito izpeljati projekt, velikokrat tudi zato, ker menedžer projekta ni nekdo, ki je za to usposobljen in izobražen, pač pa je to oseba, ki poleg rednega dela opravlja naloge menedžerja projekta. Menim, da se kljub velikemu naboru metod in tehnik, le-te malo uporabljajo. Dejansko uporabo metod in tehnik sem preverila z empirično raziskavo med organizacijami, ki že izvajajo EU projekte ali so jih izvajale v preteklosti.

Glavni cilj empirične raziskave je bil analiza trenutnega stanja v Sloveniji. Ugotoviti torej uporabo metod in tehnik v fazi snovanja in priprave evropskih projektov v praksi ter ugotoviti, ali obstaja povezava med uporabo metod in tehnik in učinkovito izvedbo evropskega projekta. Z empirično analizo sem dobila statistično podprto osnovo za posploševanje raziskovalnih ugotovitev o vzorcu na celotno populacijo in oblikovala predloge izboljšav, s

katerimi bodo organizacije lahko bolje planirale ter posledično učinkoviteje izvedle EU projekte.

Podatki za raziskavo v magistrskem delu so bili pridobljeni s pomočjo spletne ankete, na katero so odgovarjali tako projektne menedžerji EU projektov kot drugi člani projektne ekipe.

V hipotezah magistrskega dela sem med drugimi navedla, da bi uporabe metod in tehnik povečale učinkovito izvedbo EU projektov, zato sem najprej določila spremenljivke, ki prikazujejo učinkovito izvedbo. Odvisne spremenljivke, s katerimi smo merili učinkovito izvedbo projekta, so bile dodatne ure dela na projektu, podražitev stroškov ter poslovne prvine, s katerimi imajo anketiranci pri izvedbi EU projektov največ težav (ali je to čas – projekt zamuja, finance – bistvena podražitev projekta, viri – težave s planiranjem in pridobivanjem virov ali tveganja – pojav nepričakovanih dogodkov). Ostale spremenljivke, ki sem jih merila v raziskavi, so predstavljale neodvisne spremenljivke.

Za potrebe potrditve ali zavrnitve prvih štirih hipotez (od H1 do H4) sem podatke analizirala s pomočjo frekvenčnih porazdelitev ter deleža, izraženega v odstotkih. Za ugotavljanje pete hipoteze - poznavanje in uporaba metod in tehnik vpliva na uspešnost projekta - pa sem za preverjanje uporabila multivariantno analizo, natančneje: ugotavljanje s pomočjo analize korelacij. Z izračunanim Pearsonovim koeficientom korelacije sem preverila, ali poznavanje in uporaba posamezne metode ali tehnike zmanjša (ali zviša) vpliv na učinkovito izvedbo projekta, pri čemer pozitivna vrednost Pearsonovega koeficienta pomeni, da dvig vrednosti neodvisne spremenljivke povzroči dvig vrednosti odvisne spremenljivke.

### 2.1. Raziskovalne hipoteze

Oblikovala sem pet raziskovalnih hipotez, ki sem jih želela preveriti in jih s pomočjo analize zbranih podatkov tudi potrditi ali zavrniti.

**Hipoteza 1 (H1): Izvajalci EU projektov slabo poznajo metode in tehnike projektne menedžmenta.** Predpostavka izhaja iz lastnih izkušenj, da se kljub masi strokovne literature, kjer so opredeljene metode in tehnike, le-te v praksi ne uporabljajo zaradi nepoznavanja stroke PM. Velikokrat se metode in tehnike pri snovanju in planiranju projekta ne uporabljajo tudi za to, ker razpisovalci javnih razpisov tega ne zahtevajo.

**Hipoteza 2 (H2): Metode in tehnike projektne menedžmenta se v praksi na projektih, sofinanciranih s strani EU, ne uporabljajo pogosto. Izmed vseh metod in tehnik projektne menedžmenta, sta v uporabi najpogosteje WBS in gantogram.**

**Hipoteza 3 (H3): Plani projektov so velikokrat površni in nenatančni, saj so narejeni hitro, v časovni stiski.** Dejstvo je, da ima vsak javni razpis ali javno povabilo omejen rok prijave. To izkustveno pomeni, da se plani EU projektov velikokrat izvajajo v časovni stiski.

**Hipoteza 4 (H4): Plani projektov so velikokrat drugačni**



od dejanske izvedbe, zato je pri izvedbi EU projektov veliko sprememb projekta. Trditev predstavlja rezultat slabega planiranja projekta.

**Hipoteza 5 (H5): Izvedba projektov bi bila učinkovitejša, če bi poznali in uporabljali metode in tehnike projektnega menedžmenta.** Menim, da bi z uporabo sodobnih računalniških metod in tehnik projekte planirali bolje in natančneje, kar bi pomenilo tudi učinkovitejšo izvedbo EU projektov in posledično manj sprememb. Preverila sem mnenje anketirancev v zvezi s podano hipotezo.

## 2.2. Vzorec

Ker sem raziskovala uporabo metod in tehnik PM pri projektih sofinanciranih s strani EU, sem bila osredotočena na populacijo oseb v Sloveniji, ki v okviru svoje institucije izvajajo EU projekte ali so jih izvajali v preteklosti ter so imeli v okviru EU projektov kakršnokoli vlogo.

V vzorec je bilo vzetih 133 enot, od tega največ anketiranih (31,6 %) deluje v neprofitnih javnih zavodih, 20,3 % v neprofitnih zasebnih zavodih, 14,3 % v družbah z omejeno odgovornostjo, 3,8 % je samostojnih podjetnikov posameznikov, manj kot odstotek pa je zaposlenih v delniških družbah. Veliko anketirancev (29,9 %) deluje v institucijah druge pravno-organizacijske oblike, kot so društva, občine, lokalne skupnosti, zbornice itd.

Največ (23,3 %) anketiranih deluje na področju izobraževanja, 18,8 % jih deluje na področju storitvene dejavnosti, 12,8 % na področju raziskav in razvoja ter 11,3% na področju okolja. Tretjina (30,8 %) anketiranih je označila, da deluje na drugih področjih, med katerimi prevladuje področje javne službe (lokalna samouprava, javna uprava, ministrstvo) ter področje kulture in umetnosti.

V okviru raziskave me je zanimalo tudi, na katere vrste programov (centralizirani ali decentralizirani) se institucije največkrat prijavljajo. Centralizirane oziroma komunitarne programe izvajajo različni direktorati Evropske komisije v skladu s sprejetim programom dela in programskimi cilji. V okviru teh razpisov organizacije neposredno prijavljajo svoje projekte na ustrezen direktorat Evropske komisije. Decentralizirani programi pa so programi, ko se finančna sredstva delijo preko decentraliziranih razpisov na državnem nivoju. Decentralizirane razpise objavljajo pristojne nacionalne institucije – ministrstva, agencije in skladi.

Izmed anketiranih se kar v 27,5 % institucij, v okviru katerih delujejo, ne prijavlja na centralizirane programe. Ta odstotek me niti ne preseneča, saj so centralizirani programi po navadi zahtevnejši. Le-ti zahtevajo sodelovanje več partnerjev iz različnih držav, projektne prijave pa se največkrat izdelujejo v angleškem jeziku. Institucije, v okviru katerih delujejo anketirane osebe, največkrat (45,8 %) izvajajo projekte s področja izobraževanja in usposabljanja, kamor spada program Vseživljenjskega učenja (angl. *Life long learning*). Četrtnina institucij izvaja EU programe s področja inovacij, raziskav in razvoja ter konkurenčnosti, druga četrtnina pa s področja okolja in kulture. Projektov s področja

transporta ne izvajajo v nobeni instituciji, v okviru katere delujejo anketirane osebe, 10 % pa jih deluje na drugih programih, kot so 7. okvirni program, Norveški sklad ali Švicarski prispevek.

Evropski sklad za regionalni razvoj (v nadaljevanju ESRR) je decentralizirani program, na katerega se prijavlja večina institucij, skoraj 60 % institucij. V okviru programa evropskega socialnega sklada (v nadaljevanju ESS) in programa teritorialnega sodelovanja, je izvajala projekte polovica anketiranih, dobra četrtnina (29,0 %) pa je izvajala projekte v okviru kohezijskega sklada, kamor se po navadi prijavljajo občine. 6,1 % institucij, v okviru katerih delujejo anketirane osebe, nima izkušenj s projekti decentraliziranega programa, 2,3 % institucij pa izvaja oziroma je izvajalo projekte drugih decentraliziranih programov kot na primer program Phare, ki se je izvajal v prejšnjem finančnem obdobju.

V okviru EU projektov, ki jih izvajajo ali so jih izvajale anketirane osebe, jih polovica (49,6 %) opravlja naloge projektne menedžerje. 21,8 % vprašanih na EU projektih deluje na funkciji koordinatorja projekta, slabih 15 % pa opravlja naloge člana projektne ekipe. 7,5 % anketiranih opravlja naloge projektne pisarne, slabih 5 % pa je pri EU projektih v funkciji naročnika projekta. Pri tem naj opozorim na izraz koordinator projekta, ki se zelo pogosto pojavlja pri EU projektih in ga uporabljajo predvsem slovenski in evropski birokrati, stroka pa ga kot takega zelo redko navaja. Koordinator EU projekta predstavlja osebo na EU projektu, ki na nivoju enega partnerja koordinira projektne naloge in poroča menedžerju EU projekta. EU projekt ima na nivoju celotnega projekta enega menedžerja projekta, se pa v posamezni državi ali organizaciji formulirajo t. i. koordinatorji ali menedžerji projekta na nivoju ene države ali enega partnerja. Dejstvo pa je, da izraz ni usklajen s stroko, prav tako pa ima izraz koordinator projekta različen pomen, odgovornost ter naloge glede na posamezen EU projekt oziroma posamezen EU program.

Ker je hipoteza o slabem poznavanju metod in tehnik projektne menedžmenta izvirala tudi iz predpostavke, da je večina projektne menedžerjev in članov projektne ekipe priučenih iz prakse in ne strokovno izobraženih, me je zanimalo, koliko anketiranih oseb se je dejansko strokovno izobraževalo ali usposabljalno za menedžment projektov. S področja projektne menedžmenta sta se izobraževali dve tretjini anketiranih oseb, tako da ne moremo trditi, da slabo poznavanje metod in tehnik PM izvira iz pomanjkanja strokovnega usposabljanja.

## 2.3. Rezultati empirične raziskave

**Hipoteza 1 (H1): »Izvajalci EU projektov slabo poznajo metode in tehnike projektne menedžmenta«, je bila potrjena.** Raziskava je sicer pokazala, da se je 68 % anketiranih strokovno izobraževalo na področju PM, vendar izmed naštetih metod in tehnik zelo malo poznajo metode in tehnike, ki bi jih po lastnem mnenju moral poznati vsak projektne menedžer, to so CPM, WBS in gantogram. Med najbolj poznanimi metodami in tehnikami PM sta logični okvir in miselni vzorec. Vprašanje o poznavanju metod in tehnik je bilo namenjeno

vsem tistim, ki so se usposabljali s področja PM in tistim, ki se niso dodatno strokovno usposabljali. Mogoče bi bilo dobro ugotoviti delež poznavanja metod in tehnik tistih, ki so se strokovno usposabljali in tako dobili tudi odgovor, ali so metode in tehnike del usposabljanj in če so, katere se najpogosteje omenjene na izobraževanjih.

**Hipoteza 2 (H2): »Metode in tehnike projektnega menedžmenta se v praksi na projektih sofinanciranih s strani EU ne uporabljajo pogosto. Izmed vseh metod in tehnik projektnega menedžmenta se najpogosteje uporabljata WBS in gantogram.«** Hipoteza je bila v prvem delu potrjena, saj je raziskava pokazala relativno slabo uporabo metod in tehnik PM pri projektih, sofinanciranih s strani EU, predvsem tehnik mrežnega planiranja, gantograma in metode CPM. Drugi del hipoteze je bil zavržen, saj WBS in gantogram nista najpogosteje uporabljeni tehniki in metodi PM.

Vprašani najpogosteje uporabljajo tehniko izdelave miselnega vzorca (37 %) in metodo logičnega okvirja (37 %), najmanj pa jih uporablja metodo CPM (8 %). Kar 69 % vseh vprašanih uporablja lastno tabelo, izdelano v Microsoft Excel programu, ki pa je ne moremo ravno uvrščati med tehnike ali metode PM.

**Hipoteza 3 (H3): »Plani projektov so velikokrat površni in nenatančni, saj so narejeni hitro, v časovni stiski«, je bila potrjena.** Rezultati kažejo, da jih več kot tretjina (36,6 %) izdelava podroben plan aktivnosti z izvajalci, druga tretjina (35,9 %) pa izdelava okvirni terminski plan z izvajalci. 25,2 % anketiranih planira le faze oziroma delovne sklope projekta, 2,3 % pa določi le začetni in končni datum. Pri planiranju stroškov projekta jih polovica (53,4 %) planira stroške po posameznih aktivnostih in vrstah stroškov, ostala slaba polovica (42,7 %) pa planira stroške po sklopih aktivnostih. Iz slednjega lahko povzamem, da so stroški EU projektov planirani natančneje, kot je časovno planiran projekt.

Pri vprašanju, kolikokrat jim pri planiranju EU projekta zmanjkuje časa in je plan projekta izdelan v časovni stiski, je 37 % anketiranih odgovorilo, da jim pri planiranju projekta in pripravi prijave velikokrat zmanjkuje časa. Slabim 15 % oseb pa omejen časovni okvir oddaje projektne prijave ne povzroča težav, saj jim časa za pripravo prijave skoraj nikoli ne zmanjka.

Velikokrat, kar je potrdila tudi raziskava, so plani projekta prilagojeni zahtevam razpisne dokumentacije, zato me je dodatno zanimalo tudi, kako natančno je planiranje v primeru, kadar je EU projekt potrjen. Da po podpisu pogodbe o sofinanciranju izdelajo natančen operativni plan z aktivnostmi, izvajalci ter stroški, je potrdilo 42,5 % anketiranih. Ostalih 23,6 % naredi grob operativni plan, 33,9 % anketiranih pa posebnega plana ne izdelava oziroma v 26,8 % sledijo planu iz projektne prijave in v 7 % vsakotedensko planirajo in plan izdelujejo sproti.

**Hipoteza 4 (H4): »Plani projektov so velikokrat drugačni od dejanske izvedbe, zato je pri izvedbi EU projektov veliko sprememb projekta.«** Učinkovitost izvedbe projekta se lahko meri s spremenljivkami, ki se izrazijo kot spremembe projekta ali odstopanja od projektnega plana, in sicer v povečanju števila ur dela,

dvigu stroškov ali zamudi projekta.

Najprej me je zanimalo, s katero poslovno prvino imajo anketiranci pri EU projektih največ težav. Večina anektiranih (skupaj 65 %) ima največ težav z viri (planiranje in pridobivanje ustreznih virov) in s časom (zamude na projektu). 24 % so kot težavo pri projektih opredelili tveganja (nepričakovani dogodki na projektih, ki jih niso predvideli), desetina anketiranih pa ima težave s podražitvijo projekta.

Večje spremembe so opredeljene kot bistvene spremembe projekta kot na primer sprememba ciljev, rezultatov ali sprememba projektnega partnerja. Manjše spremembe pa so spremembe prerazporeditve finančnih sredstev med postavkami projekta, zamenjava člana projektnega tima ali manjše vsebinske spremembe. Raziskava je pokazala, da večina (44 %) na EU projektih nima večjih sprememb. Pri približno 10 % projektov ima večje spremembe 23 % vprašanih oziroma med 10 in 25 % projektov ima 22 % vprašanih večje spremembe. 3 % organizacij ima večje spremembe pri skoraj vsakem projektu.

Drugačna slika je pri manjših spremembah projekta, saj le-te niso prisotne pri 3 % organizacij. Zanimivo je dejstvo, da so manjše spremembe del skoraj vsakega projekta pri tretjini vprašanih (31 %). Manjše spremembe se pojavljajo tudi v veliki meri (pri približno 25–50 % projektov) pri ostalih 14 % organizacij. Okoli 10 % projektov ima manjše spremembe pri 30 % organizacij.

Raziskava je pokazala, da organizacije relativno dobro planirajo stroške projekta, saj so pri 63 % organizacij EU projektih izpeljani v okviru planiranih stroškov, pri 26 % organizacij pa porabijo okoli 10 % več sredstev od planiranih. Slabše planirajo porabo ur na projektov, saj jih kar 35 % porabi med 10 in 25 % več ur kot načrtovano.

**Hipoteza 5 (H5): I«zvedba projektov bi bila učinkovitejša, če bi poznali in uporabljali metode in tehnike projektnega menedžmenta.«** Ali uporaba metod in tehnik PM vpliva na učinkovito izvedbo EU projektov, sem preverjala z analizo korelacij in pomembnejšega vpliva nisem odkrila.

Najprej sem ugotavljala povezanost med poznavanjem posameznih metod in tehnik ter dodatnim strokovnim usposabljanjem, kjer sem ugotovila, da sta spremenljivki neznatno, negativno linearno povezani, kar pomeni, da če so se osebe dodatno usposabljale, ne poznajo logičnega okvirja ( $r = -0,178$ ), tehnike WBS ( $r = -0,178$ ) ter gantograma ( $r = -0,219$ ). Na prvi pogled je ugotovitev nekoliko nesmiselna, lahko pa jo komentiram s spoznanjem, da usposabljanja za EU projekte v večini vključujejo vsebine, kako pravilno in učinkovito pripraviti projektno prijavnico, ne vključuje oziroma slabše pa vključuje teme s področja menedžmenta PM in metod in tehnik PM. Podobna ugotovitev je tudi pri povezanosti uporabe metod in tehnik ter dodatnim strokovnim usposabljanjem s področja PM. Osebe, ki so usposabljale s področja PM, ne uporabljajo WBS ( $r = -0,255$ ), uporabljajo pa lastno Microsoft Excel tabelo ( $r = 0,178$ ). Analiza korelacij je tudi pokazala šibko linearno povezanost med poznavanjem mrežnega planiranja in gantograma, tehnike WBS, CPM ter miselnega vzorca, šibko linearno povezanost med poznavanjem logičnega

okvirja in miselnega vzorca.

Pri preverjanju povezanosti med poznavanjem in uporabo metod in tehnik PM ter stroški in dodatnimi urami, pomembnejšega vpliva nisem ugotovila. Pri analizi torej ni prišlo do bistvenih odstopanj stroškov in ur dela, za kar lahko iščemo vzroke ali v ohlapnih planih (višje planirani stroški) ali v prilagajanju porabe sredstev v času izvedbe projekta, kar je velikokrat rezultat nižjega sofinanciranja s strani razpisovalca ali nepriznavanju določenih planiranih stroškov. Da uporaba metod in tehnik PM torej vpliva na učinkovito izvedbo EU projektov, ne morem dokazati, saj je vzorec tistih, ki uporabljajo posamezne metode in tehnike premajhen (le 22 % jih uporablja gantogram, 23 % WBS, 8 % CPM, miselni vzorec 34 %, mrežno planiranje 19 % ter logični okvir 37 %). Zaradi neizrazitih korelacij v nadaljevanju nisem analizirala regresije.

Je pa analiza korelacij pokazala šibko povezanost med natančnim planiranjem stroškov in časa s podražitvijo izvedbe projekta. Iz tega bi lahko sklepali, da slabše, ko so planirani stroški in terminski načrt projekta, večja je možnost, da se projekt na koncu podraži. Analiza je tudi pokazala, da ob uporabi metod in tehnik PM navadno ne naredijo dodatnega operativnega plana. Pri preverjanju odvisnosti med spremembami in podražitvijo projekta sem ugotovila srednjo, pozitivno linearno povezanost med spremenljivkama ( $r = 0,424$ ), kar pomeni, da večji pojavi bistvenih sprememb podražijo projekt (se stroški povečajo). Neznatna pozitivna linearna odvisnost je tudi med pojavom bistvenih sprememb in natančnim planiranjem stroškov, kar lahko razložimo, da nedoločitev ciljev onemogoči določiti stroškov.

Hkrati sem ugotavljala povezanost tudi med različnimi vrstami programov/projektov ter učinkovito izvedbo – stroški in dodatnimi urami. Analiza je pokazala šibko, negativno odvisnost ( $r = -0,236$ ) med programi evropskega teritorialnega sodelovanja ter podražitvijo projekta. Rezultat bi lahko povezali z razlago, da je program evropskega teritorialnega sodelovanja dalj časa trajajoč program, ki se je izvajal tudi že v prejšnji finančni perspektivi (kar posledično pomeni, da imajo organizacije več izkušenj iz tovrstnih programov) in zajema širok obseg prijaviteljev (na program se lahko prijavijo tako občine, gospodarski subjekti, NVO-ji ter druge institucije zasebnega ali javnega prava). Pri analizi, v katerih programih bolj uporabljajo metode in tehnike in pri katerih manj, sem ugotovila zanemarljivo, pozitivno linearno povezanost ( $r = 0,184$ ) med programom ESRR in metodo CPM ter šibko, pozitivno linearno povezanost ( $r = 0,263$ ) z uporabo Microsoft Excel tabele. Šibka, pozitivna povezanost ( $r = 0,202$ ) je tudi pri uporabi logičnega okvirja in projekti evropskih teritorialnih sodelovanj.

Pri analizi korelacij uporabe posameznih metod in tehnik PM in posameznih poslovnih prvin je analiza pokazala le neznatno oz. šibko linearno povezanost uporabe metod in tehnik ter projektnih tveganj. Uporaba tehnike WBS in logičnega okvirja povečuje možnost pojavov tveganj oziroma pri projektih, kjer se tehnike ne uporabljajo, se možnost pojava projektnih tveganj zmanjšuje; korelacija je tu negativna in šibka. Nepričakovano odvisnost spremenljivk lahko skušam pojasniti le z domnevo, da anketiranci oziroma udeleženci

EU projektov ne razumejo pojma projektno tveganje.

Analiza strinjanja anketirancev s hipotezo, da uporaba metod in tehnik vpliva na uspešnost projekta oziroma bi z uporabo metod in tehnik lahko izboljšali planiranje projekta ter posledično učinkoviteje izvedli EU projekt, večina (55 %) meni, da bi uporaba metod in tehnik PM le včasih olajšala planiranje in posledično pripomogla k večji učinkovitosti izvedbe. 25 % anketiranih potrjuje hipotezo, 20 % pa se s hipotezo ne strinja.

Zanimalo me je tudi mnenje anketirancev, s katerim ukrepom, bi najboljše izboljšali izvedbo projekta. Kar 57 % oseb je mnenja, da so najboljši ukrep za izboljšanje izvedbe projekta izkušnje projektnega menedžerja in članov projektne ekipe. Da formalno usposabljanje s področja PM vpliva na izboljšanje izvedbe projekta meni 17 % oseb. S trditvijo, da uporaba metod in tehnik izboljša izvedbo projekta, pa se strinja 15 % anketiranih. Med drugimi odgovori sem med najpogostejšimi zasledila še pravočasno financiranje in večjo disciplino države pri izplačevanju zahtevkov, osebno rastjo ter vestnim sodelovanjem vseh projektih partnerjev.

### 3. Sklep

Raziskava o uporabi metod in tehnik PM pri projektih sofinanciranih iz EU je pokazala sicer dobro uporabo le nekaterih metod in tehnik. Preseneča nizka uporaba tehnike mrežnega planiranja, ki je po lastnem mnenju, poleg tehnike WBS, ena najuporabnejših in najprimernejših tehnik PM. Presenečena sem bila predvsem pri nizkem odstotku (22 %) uporabe gantograma, enega temeljnih orodij za projektno planiranje in spremljanje izvedbe.

Mogoče bi bilo v okviru dodatnih raziskav ali podobnih raziskovalnih nalogah ugotoviti razloge za nizko uporabo metod in tehnik, kot so tehnika WBS, metoda CPM in tehnika mrežnega planiranja (gantogram). Ali je mogoče iskati razloge v vsebinah izobraževanj, ki dajo večji poudarek projektni prijavi kot pa planiranju in izvedbi projekta?

Moje mnenje, ki izvira predvsem iz izkušenj dela na EU projektih, je, da je mogoče iskati razloge za nizko uporabo omenjenih metod in tehnik tudi v dejstvu, da razpisovalci javnih razpisov ne zahtevajo ali priporočajo uporabe omenjenih metod in tehnik. Bolj so naklonjeni metodi LFT oziroma logičnemu okvirju, kar je pokazal tudi višji odstotek (37 %) uporabe logičnega okvirja v raziskavi. Bojim pa se, glede na to, da smo se v večini s logičnem okvirjem srečali pri projektih, sofinanciranih s strani EU, da metode ne razumemo v celoti in njeno uporabo, kot instrument za celovit, ciljno usmerjen sistem planiranja, ne izkoriščamo v polni meri. Logični okvir je več kot samo matrika dimenzije 4 x 4, ki jo zahteva razpisovalec javnega poziva.

Vse dokler metod in tehnik projektni menedžerji EU projektov ne začnemo ustrezno uporabljati, nam bodo le-te predstavljale breme in dodatno delo. Z redno uporabo metod in tehnik ter seveda z ustrezno računalniško podporo, ki le-to omogoča, lahko projektni menedžment postane preprostejši, zagotovo pa natančnejši.

Da bi uporaba metod in tehnik, predvsem tehnike



WBS-a ter mrežnega planiranja, pri projektih postala vsakdanjik, pa je potrebno začeti spreminjati svoj način delovanja. Odreči se papirju in kupu projektne map, ki jih pri EU projektih ne primanjkuje ter začeti z uporabo informacijskih orodij za management projektov. Hkrati tudi predlagam, da bi uporabo metod in tehnik PM spodbujale tudi državne in evropske institucije, ki so nosilke ali tehnični sekretariati evropskih programov, kar pa seveda pomeni dodatno usposobljenost iz PM evropskih in nacionalnih birokratov.

Po proučitvi strokovne literature sem spoznala, da je v stroki projektnega managementa še precej nejasnosti in nedorečenih stvari. Že pri opredelitvah, kaj je projekt, katere so faze projekta in kaj so funkcije projektnega managementa, najdemo ogromno definicij in tez, ki velikokrat nimajo enakega pomena ali so si celo nasprotujoče.

Prav tako sem ugotovila, da ni jasne definicije, kaj so metode PM in kaj so tehnike. Tudi na tem področju je zmeda, saj literatura ne navaja jasnih in primerljivih trditvev. Tako je na primer tehnika viharjenja možganov nekje opisana kot tehnika, drugje kot metoda, besedi tehnika in metoda pa se velikokrat uporabljata tudi kot sopomenki. V magistrskem delu sem ugotavljala ločnico med metodo in tehniko, ni pa bil to namen magistrskega dela, zato tudi nisem preučila vse razpoložljive literature na to temo. Res pa je tudi, da ni prav veliko literature, ki bi jasno opredeljevala razliko med tehniko in metodo. V ta namen odpiram razpravo za strokovnjake s področja PM, da se na strokovni način jasno opredelijo, kaj je tehnika in kaj metoda ter se slednje mogoče ponazori tudi s primerom. Sama sem v magistrskem delu podala svoja spoznanja, primere in predloge imenovanja posameznih metod in tehnik, ki izvirajo iz teoretično-analitičnega pregleda strokovne literature.

## Zahvala

Glede na to, da se doc. dr. Aljažu Staretu v magistrskem delu nisem mogla javno zahvaliti, izkoriščam to priložnost. Zato, Aljaž, hvala za vso strokovno pomoč in potrpežljivost.

## Viri in literatura

- [1] Heldman, K. (2003). *Project Management JumpStart*. Alameda (CA): Sybex Inc.
- [2] Stare, A. (2011b). *Projektne management – teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija POTI d.o.o.
- [3] Slovenska akademija znanosti in umetnosti, Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije znanosti in umetnosti, & Inštitut za slovenski jezik Frana Ramovša ZRC SAZU. (2001). *Slovar slovenskega knjižnega jezika (spletna izdaja), dosegljivo na: na spletnem naslovu <http://bos.zrc-sazu.si/sskj.html>, 15. 12.2011*
- [4] Nemeč-Pečjak, M. (2006). *Metode in tehnike projektne managementa (gradivo za delavnico)*. Ljubljana: Združenje za projektne management.
- [5] Orbanič, J. (2008) *Opredelitev pojmov, vsebine in pomen LT, dosegljivo na [http://egradiva.fl.uni-mb.si/Logisticne\\_tehnologije/Opredelitev%20pojmov,%20vsebine%20in%20pomena%20logisti%C4%8Dne%20tehnologije.pdf](http://egradiva.fl.uni-mb.si/Logisticne_tehnologije/Opredelitev%20pojmov,%20vsebine%20in%20pomena%20logisti%C4%8Dne%20tehnologije.pdf), 5.5. 2012*
- [6] Kothari, C. R. (2004). *Research methodology – Method and Techniques (2nd ed.)* New Delhi: New Age International Publishers.
- [7] Cencič, M. (2009). *Kako poteka pedagoško raziskovanje – primer kvantitativne empirične neeksperimentalne raziskave*. Ljubljana: Zavod Republike Slovenije za šolstvo.

---

**Maja Mahne** je rojena leta 1984 v Postojni. Obiskovala se srednjo ekonomsko šolo v Ljubljani, leta 2005 na Ekonomski fakulteti diplomirala iz področja podjetništva ter leta 2012 zaključila magistrski program Podjetništvo - management malih podjetij. Od leta 2007 je zaposlena v neprofitnem zavodu NEC, Cerknica, ki deluje kot kompetenčni center za podjetništvo, izobraževanje, trajnostni razvoj in razvoj podeželja. V okviru zavoda se je leta 2006 udeležila tudi certificiranja IPMA Slo Cert nivo D, leta 2007 usposabljanja za ocenjevalca projekta v okviru ZPM, usposabljanja za ekostandard Emas Easy ter usposabljanja za regijski interpretacijski načrt. V zavodu opravlja funkcijo projektne menedžerke EU projektov ter podjetniške svetovalke v sistemu VEM točke.

# Inovacijski podjetniški inkubatorji – orodje za pospeševanje razvoja regijskih gospodarstev

Stojan Gorup

Inkubator d. o. o. Kraška ulica 2, 6210 Sežana

e-pošta: info@inkubator.si

## Povzetek

Podjetniški inkubatorji so doživeli v obdobju zadnjega četrta stoletja bliskovit razvoj po vsem svetu. V ZDA, zibelki inkubiranja, se je od leta 1985 do leta 2012 njihovo število postotilo. EU ugotavlja, da predstavljajo inovacijski podjetniški inkubatorji in tehnološki parki »inovacijska središča«, ki odigravajo ključno vlogo pri spodbujanju inovacij in regionalnega razvoja. Po mnenju organov EU, bi jih bilo potrebno le okrepiti s posodobljenimi »storitvami za 21. stoletje«. Slovenija in njene regije so sredi priprav strateških dokumentov za gospodarski razvoj v naslednjem sedemletnem obdobju. V prispevku želimo prikazati, zakaj podjetniški inkubatorji predstavljajo primerno orodje za podporo izvajanju bodočih razvojnih politik in doseganju ciljev Evrope 2020. Prikazujemo tudi, kakšna naj bi bila mreža inkubacijskih institucij, da bi kot ključni vmesnik med sprejeto nacionalno inovacijsko politiko in njenim izvajanjem na mikro nivoju učinkovito prispevala h gospodarskemu razvoju. Družbeno ekonomsko upravičenost inkubatorjev smo najprej prikazali na primeru Združenih držav Amerike. Analiza v okviru NBIA je pokazala, da vsak dolar subvencije inkubatorju v povprečju ustvari 30 dolarjev davčnih prihodkov v proračun. Primerjava z drugimi instrumenti za pospeševanje ustvarjanja delovnih mest pa je pokazala, da so inkubatorji v ta namen veliko učinkovitejši (cenejši) od vseh drugih javnih instrumentov. Rezultati polnopravnih članov EBN, objavljeni v BIC Observatory 2012, izkazujejo, da zasledimo pomembne pozitivne učinke podjetniških inkubatorjev na ustvarjanje delovnih mest in zagon novih podjetij tudi v evropskih državah. S primerom Inkubatorja Sežana smo potrdili, da se da tudi v Sloveniji doseči ali celo preseči ekonomske učinke značilne za inkubatorje v najrazvitejših okoljih.

**Ključne besede:** podjetniški inkubatorji, proces inkubiranja, družbeno ekonomski učinki

## 1. Uvod

V Sloveniji se je odnos države do inkubatorjev (in tehnoloških parkov) kot instrumentov inovacijskega okolja ciklično spreminjal. Pri tem ni bil problem v obsegu finančne podpore, ampak v stalnem spreminjanju oblike dodeljevanja sredstev in negotovosti njihove zagotovitve. Kritičen primer v zadnjem času je leto 2012, ko ni bila dodeljena nikakršna podpora njihovem delovanju, improviziran način v letu 2013 pa tudi kaže, da je bila oblika sofinanciranja prilagojena neinstitucionaliziranim »pospeševalcem« in ne inkubatorjem ter tehnološkim parkom.

Zato smo v tem prispevku želeli prikazati pomen in družbeno ekonomsko upravičenost podjetniških inkubatorjev, kot jih danes uveljavlja razviti svet, nato pa smo upravičenost v domačem okolju prikazali na primeru Inkubatorja Sežana.

## 2. EU in inovacijski podjetniški inkubatorji

Evropska unija daje poseben pomen tako imenovanim »inovacijskim podjetniškim inkubatorjem - IPI«, subjektom, ki so »na regionalni ravni neposredno vključeni v izvajanje inovacij – pripravljajo in načrtujejo

projekte, ki pripomorejo k uspehu inovativnih podjetij, pripeljejo nove podjetnike na trg in pomagajo pretvoriti ideje v akcijo.«[1].

Kot vidimo iz sheme v nadaljevanju, povzete po istem viru, ne gre za neko novo vrsto podporne institucije, saj je vsebina delovanja enaka tipičnim aktivnostim podjetniškega inkubatorja. Le usmeritev delovanja je v večji meri osredotočena na inovativna podjetja v zagonu in na inovativne podjetniške ideje, zasnovane na znanju. Zato uradni naziv institucije (inkubator, poslovno inovacijski center, tehnološki park ...) niti ni pomemben, v prispevku obravnavana problematika se nanaša na vse institucije, ki izvajajo faze podporne aktivnosti inkubiranja, od ideje do uveljavitve proizvoda na trgu.

Osnovna shema delovanja regionalnih IPI je predstavljena na sliki 1 [1]. IPI izvajajo svoje poslanstvo s pomočjo integriranega sistema storitev, ki zagotavlja izvedbo celotnega inkubacijskega procesa s pomočjo lastnih storitev in mreženja s storitvami ostalih ključnih igralcev v regionalnem inovacijskem sistemu.

IPI so orodje za lokalni gospodarski razvoj, s pomočjo katerega se ustvarjajo primerni pogoji za nastajanje in rast novih gospodarskih aktivnosti. Zato delujejo s poslanstvom »javnega interesa« na zelo specifičnem področju, za zelo specifične končne uporabnike – podjetnike z inovativnimi idejami.

Zaradi nuje po zagotavljanju celostnega paketa storitev se morajo IPI na izvajalski ravni povezovati v



Slika1: Osnovna shema delovanja regionalnih IPI [1]

široka teritorialna partnerstva. Čvrsta povezava z javnim sektorjem (lokalni, regionalni, državni nivo) pa je potrebna zaradi svojega »javno-interesnega« poslanstva. Prvič zato, da javni sektor prispeva k zagotovitvi potrebnih virov za trajno izvajanje ključnih aktivnosti IPI in drugič, da IPI z izvajanjem svojega poslanstva in vizije pripomore k uresničevanju srednjeročnih strategij države na področju konkurenčnosti in gospodarske rasti. Izhodišče predstavlja strategija države, IPI pa predstavljajo po mnenju Bruslja **ključni vmesnik** med makro-inovacijskim sistemom države in mikro-podjetniškimi podjetji, ki s svojim delovanjem lahko odločilno prispevajo k regionalnemu in vsedržavnemu inovacijskemu razvoju ter kvalitetni gospodarski rasti.

Organ EU, konkretno Evropski ekonomsko-socialni odbor, je v svojem »Mnenju o evropskih tehnoloških, industrijskih in znanstvenih parkih v obdobju obvladovanja krize ter priprave na obdobje po krizi in po lizbonski strategiji« [2] podal svoje stališče o dosedanji in bodoči vlogi institucij inkubiranja. Dokument predstavlja t. i. »dodatno mnenje«, kar pomeni ažurirano mnenje na podlagi razširitve analize na inštitucije novih držav članic EU. Odbor v Mnenju obravnava »tehnološke, industrijske in znanstvene parke« (v nadaljevanju »parki«), vendar v točki 3.4 pojasni, da ta izraz zajema tudi tehnološke inkubatorje ali inkubatorje tehnoloških podjetij. Iz ugotovitev in priporočil odbora je razumeti, da tudi v novih državah članicah inkubatorji in tehnološki parki »kot sredstvo za spodbujanje inovacij izpolnjujejo vsa merila, zato jih je mogoče obravnavati kot "inovacijska središča". Kot taki predstavljajo primerno mesto za pospeševanje interakcije med znanostjo, tehnologijo in gospodarskim razvojem z ustvarjanjem sinergij, ki spodbujajo dostop do trga. Ugotavljajo tudi, da so ta inovacijska vozlišča odigrala ključno vlogo pri spodbujanju inovacij in regionalnega razvoja, pri čemer so z izboljšanjem konkurenčnosti prispevala tudi k zmanjševanju brezposelnosti.

Odbor priznava pomen »parkov« pri podpiranju razvoja in modernizacije gospodarstva, pri spodbujanju sprememb v industriji s pomočjo svoje specializacije, koncentracije virov in zbirke znanj. Zato priporoča, naj bo nadaljnji razvoj spodbujan v smeri parkov nove generacije

(»parki 21. stoletja«), z novimi vrstami storitev in novimi modeli zagotavljanja storitev podjetjem. Še naprej naj bi se spodbujala vloga parkov pri oblikovanju inovacijskih struktur (mrež).

### 3. Podjetniško inkubiranje v Sloveniji

#### 3.1. Pred strateškimi odločitvami

Upoštevač ugotovitve in usmeritve Evropske unije, bi morali po našem mnenju regionalni IPI odigrati pomembno vlogo pri doseganju ciljev Evrope 2020 tudi v Sloveniji, vključno z izvajanjem evropske Strategije pametne specializacije (S3 platforma), podpora podjetjem pri vključevanju v program Obzorje 2020 ter krepitvi in povezovanju inovacijskih struktur na lokalni in regionalni ravni. Pri tem bo potrebno okrepiti tista sodelovanja, ki so bila do sedaj premalo uveljavljena – s tehnološkimi centri, kompetenčnimi centri, centri odličnosti, grozdi in pisarnami za prenos tehnologije.

Pri razčiščevanju »poslovnih modelov« nacionalnih agencij in odstranjevanju podvajanj (tako med nacionalno in regionalno ravno kot na regionalni ravni) ugotovljenih v zadnjem OECD-jevem pregledu inovacijske politike Slovenije [3], bi morali IPI po našem mnenju prevzeti močnejšo vlogo v okviru inovacijske pospeševalne mreže. Po eni strani zato, ker so edini, ki zagotavljajo kompletno storitev inkubiranja, od zagotavljanja prostorov, opreme in sinergijsko delujočega okolja do kompleta predinkubacijskih, inkubacijskih in poinkubacijskih storitev. Po drugi strani pa zato, ker imajo edini vsakodnevni stik z inovativnimi podjetji v zagonu ali v zgodnji rasti ter tudi bolje poznajo lokalno specifiko kot druge bolj oddaljene institucije. To je pomembno zaradi zagotovitve, da se ustrezní segment nacionalne inovacijske politike koordinirano izvaja na celotnem teritoriju države, pa tudi, da se na regijski in lokalni ravni izboljšajo pogoji za postopno prestrukturiranje gospodarstva v skladu s pripravljenimi regionalnimi inovacijskimi strategijami.

Vzpostavitev ali krepitev regionalnih mrež inkubatorjev kot regionalnih subjektov inovativnega

okolja neke države in skupnosti (države EU, Izrael, Tajvan, ZDA ...) ter posodobitev in nadgradnja njihovih storitev (organi EU, Italija, ZDA ...) postaja vsesplošno prevladujoči trend zadnjih let. V ZDA se vodilni poznavalci problematike malega gospodarstva sprašujejo, ali ne bodo ravno podjetniški inkubatorji s svojim prepovedom postali pomemben motor za pospeševanje inovacij. Poleg ustvarjanja novih proizvodov in storitev v novonastalih podjetjih naj bi prispevali tudi k oživitvi upadajočega gospodarstva v njihovih regijah. Pri tem bo podpora federalne oblasti pripomogla k okrepitvi njihove prisotnosti v (manj razvitih) regijah.

Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020 (ReRIS11-20), ki jo je sprejel Državni zbor RS v letu 2011, je skladna z zgoraj ugotovljenimi trendi[4]. Eden od ključnih področnih ciljev resolucije je vzpostavitev »Celovite, kakovostne in trdne mreže podpornih institucij za ugodno inovacijsko okolje«. Za doseganje tega cilja predvideva resolucija dva pomembna ukrepa. Prvi zajema »Prestrukturiranje javnih agencij za tehnološki razvoj in inovacije JAPTI in TIA«. Napovedano združevanje je bilo vsaj v formalnem smislu že izvedeno, čeprav se marsikdo sprašuje, kakšne koristi v tej združitvi lahko prinese še priključitev področja za pospeševanje turizma.

Drugi ukrep se nanaša na mrežo podpornih subjektov podjetniško-inovativnega okolja in predvideva posodobitev podporne mreže za podjetništvo in inovacije. S to posodobitvijo in »oblikovanjem celovite strategije za razvoj mreže podpornih institucij (kot so na primer tehnološki in razvojni centri, grozdi, oblikovalski centri, tehnološki parki, inkubatorji ...)«, naj bi zagotovili »dodatne podporne storitve za širši krog uporabnikov«. Pri tem je izpostavljen pomen razvoja storitev v podporo uvajanju novih poslovnih modelov in spodbujanju mednarodnega povezovanja; storitev, ki jih od navedenih podpornih institucij v največji meri izvajajo prav tehnološki parki, inkubatorji in grozdi.

Uresničitev zgoraj navedenih ukrepov naj bi omilila dosedanje pomanjkljivosti, kot so: veliko število izvajalskih in podpornih institucij, razdrobljenost in neusklanjnost, nejasna odgovornost, podvajanje ukrepov ter posledično nepreglednost, nepopolna izrabiljenost, premajhna učinkovitost in neustaljenost delovanja. K temu seveda sodi tudi sistem spremljanja in vrednotenja učinkov posameznih institucij.

Zaželeno je, da bi oblikovali celovito strategijo za razvoj mreže podpornih institucij čim prej, da bi v novo programsko obdobje 2014 – 2020 vstopili z razčiščenimi pogledi glede organiziranosti in v vnaprej znanih pogojih delovanja. Okvirni pogoji se vsaj srednjeročno ne bi smeli spreminjati. Podpora delovanju naj bi bila stabilna, brez popolnih mrkov v podpori, kot se je zgodilo v letu 2012. Slovenski inkubatorji in tehnološki parki oziroma Združenje inkubatorjev in tehnoloških parkov Slovenije (v nadaljevanju ZITPS) so v razpravah o sofinanciranju njihovih aktivnosti izpostavljali obliko podpore in njeno kontinuiteto. Posebnih zahtev glede intenzitete podpore v preteklosti ni bilo. V Evropi je bila izvedena obsežnejša primerjalna študija o podjetniških inkubatorjih, iz katere je razvidna tudi višina finančne podpore inkubatorjem, izdelana daljnega leta 2002[5]. Iz nje je razvidno, da je

v dotedanjem obdobju znašal delež javnih subvencij v celotnih prihodkih inkubatorjev v povprečju 37 %, priporočilo študije pa je bilo, da naj bi v bodoče javno sofinanciranje znašalo 25 %. In kakšno je dejansko stanje v zadnjih letih? Zelo natančno primerjalno analizo med svojimi več kot 200 člani izvaja vsako leto Evropska mreža poslovno inovacijskih centrov EBN - European Business & Innovation Centres Network. Iz teh podatkov je razvidno, da se gornje priporočilo v primeru evropskih inkubatorjev in poslovno inovacijskih centrov v povprečni vrednosti kar natančno uresničuje. Analiza EBN kaže, da so neposredne subvencije državnih, deželnih ali lokalnih oblasti znašale v letu 2005 25,3 %, v 2009 28,4 % in v 2011 25,1 %. Pri tem niso upoštevane posredne podpore iz domačih virov ali skladov EU v okviru izvajanja projektov in drugih posebnih nalog.

### 3.2 Posodobitev storitev in organiziranost mreže IPI

Kar se tiče posodobitve in nadgradnje paketa storitev v regionalni mreži subjektov inovativnega okolja v Sloveniji, je potrebno slediti usmeritvam, ki jih ponujajo zgoraj navedena resolucija in trendi v razvitejših okoljih. V tvornem sodelovanju med MGRT, agencijo SPIRIT in ZITPS bi morali opredeliti standardiziran obvezni paket storitev, ki bi jih moral nuditi vsak regionalni IPI (podjetniški inkubator ali tehnološki park). Univerzitetni inkubatorji, ki so usmerjeni k drugi ciljni populaciji (predvsem študenti), bi imeli poseben paket storitev.

Vloga in osnovne aktivnosti inkubatorjev in tehnoloških parkov pri pospeševanju podjetništva in inovacij:

Predinkubiranje:

- prepoznavanje inovativnih podjetniških zamisli,
- selekcija zamisli,
- pomoč pri poskusu vzpostavitve nove dejavnosti.

Inkubiranje:

- ugoden najem prostorov in infrastrukture,
- strokovno spremljanje/mentorstvo,
- finančno, tržno in tehnološko svetovanje,
- pomoč pri pridobivanju finančnih sredstev,
- povezovanje z raziskovalno-razvojnimi centri,
- pomoč pri zaščiti intelektualne lastnine,
- mreženje in internacionalizacija.

Postinkubiranje:

- najem prostorov po tržni ceni,
- mreženje z drugimi podjetji,
- svetovanje pri inoviranju,
- podpora rasti.

Cilji in rezultati:

- povečevanje stopnje preživetja novonastalih podjetij,
- spodbujanju rasti in razvoja,
- ustvarjanje kvalitetnih novih delovnih mest,
- ustvarjanje visoke dodane vrednosti.

Posamezni subjekti (npr. Tehnološki park Ljubljana)

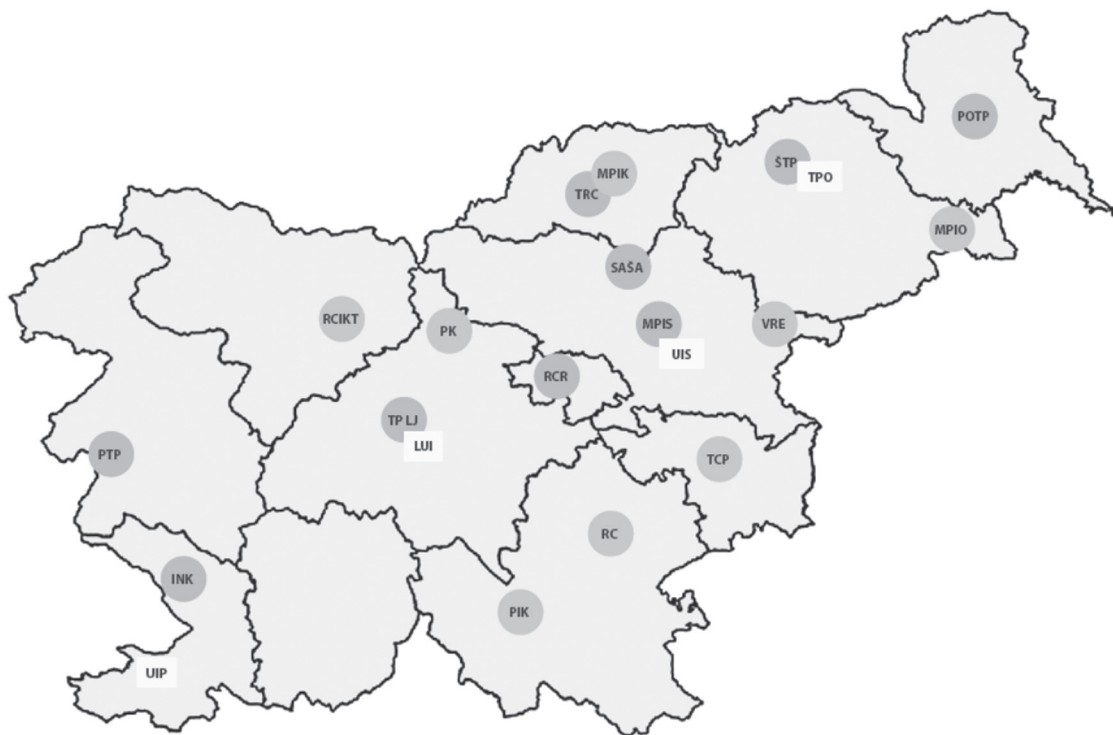


s širšim naborom storitev bi, kot se že dogaja, nudili določene storitve, ki bi se jih posluževali tudi drugi subjekti inovativnega okolja in/ali njihovi člani. Tehnološki park Ljubljana bo lahko predstavljal tudi vez med našo mrežo in mednarodnim združenjem IASP. K povezovanju z evropskimi inkubatorji, prenosu njihovih novih orodij in praks za področje inovacij in inkubiranja, bo lahko prispeval Inkubator Sežana kot slovenski član v EBN. Pri tem bi se na področju internacionalizacije lahko posluževali tudi globalne storitve EBN, izvajane v okviru tako imenovanega Soft Landing Club-a.

Usposobitev celotne mreže za izvajanje novih zahtevnejših storitev in pridobitev novih orodij za izvajanje dejavnosti članov mreže je lahko eden od prvih programov, ki bi se izvedel s pomočjo programskega financiranja v okviru usposabljanja za izvajanje novih

strategij nacionalne ravni na področju inovacij in slovenskih ciljev pametne specializacije.

Regionalno mrežo IPI bi lahko opredelili kot mrežo podjetniških inkubatorjev in tehnoloških parkov, ki posamično predstavljajo ključni subjekt inovativnega okolja v gospodarstvu svoje regije, skupaj pa pokrivajo območje celotne Slovenije (vseh 12 statističnih regij). Univerzitetni inkubatorji so organizirani v povezavi s tremi največjimi univerzami, imajo drugačno ciljno skupino, tudi njihovo število je ustrezno. So sestavni del subjektov inovativnega okolja, vendar jih ne obravnavamo kot regionalne IPI. V prikazu jih zajemamo za ponazoritev celote subjektov inovativnega okolja in njihove prostorske koncentracije. Seveda pa se njihovi učinki odražajo tudi na regionalni razvoj.



Slika 2: Regionalna mreža IPI

#### Evidenca A:

- TP LJ – Tehnološki park Ljubljana
- PTP – Primorski Tehnološki park Nova Gorica
- RCR – Regionalni center za razvoj Zagorje
- POTP – Pomurski tehnološki park Murska Sobota
- ŠTP- Štajerski tehnološki park
- INK – Inkubator Sežana
- MPIS – Mrežni podjetniški inkubator savinjske regije Celje
- SAŠA – SAŠA inkubator Velenje
- TRC – Tehnološko razvojni center za Koroško – v stečaju
- LUI – Ljubljanski univerzitetni inkubator
- TPO – Tovarna podjetjov Maribor - podjetniški inkubator univerze v Mariboru
- UIP – Univerzitetni razvojni center in inkubator Primorske Koper
- UIS – Univerzitetni inkubator Savinjske regije Celje

Izhajajoč iz analize sedanjega stanja subjektov inovativnega okolja, vpisanih na t. i. listo A, lahko ugotovimo, da so bili konec leta 2012 IPI prisotni v vseh regijah, ki se s svojimi

#### Evidenca B:

- PIK – Podjetniški inkubator Kočevje
- TCP – Tehnološki center Posavja Krško
- VRE – Mrežni podjetniški inkubator Vrelec Rogaška Slatina
- RC – Razvojni center Novo Mesto
- PK – Zavod PI-KA Kamnik
- MPIK – Mrežni podjetniški inkubator Slovenj Gradec
- MPIO – Mrežni podjetniški inkubator Ormož
- RCIKT – Razvojni center za informacijske in komunikacijske tehnologije Kranj

mejami dotikajo držav članic EU ter v zasavski regiji (glej prikaz). Predpostavljamo, da je to predvsem posledica tega, da so bili inkubatorji vzpostavljeni s pomočjo sredstev

skladov za čezmejno sodelovanje Phare. Odsotnost teh sredstev v regijah, ki mejijo (samo) s Hrvaško, je morda kriva, da v njih še ni »polnopravnih« inkubatorjev (Notranjsko-kraška, Jugovzhodna, Spodnjeposavska). Notranjsko-kraška je edina regija, ki ni imela niti člana z liste B, čeprav je bilo v regiji že nekaj poskusov izpeljave projektov inkubiranja (Postojna, Pivka) in je bila sprejeta strateška usmeritev v regionalnem razvojnem programu o vzpostavitvi regionalnega mrežnega inkubatorja.

Regija Jugovzhodna Slovenija ima dva inkubatorja na listi B (Novo Mesto in Kočevje). V regiji bi se morali dogovoriti, kateri od njiju bo imel vlogo regijskega inkubatorja. V Spodnjeposavski regiji je Tehnološki center Krško kandidat za člana mreže. Na Gorenjskem bi bil prav tako kandidat za člana novi RC IKT Kranj, ki še ni na listi A. V Osrednjeslovenski regiji sta poleg Tehnološkega parka Ljubljana prisotna še zavod PI-KA in ASI v Kamniku, oba na listi B, vendar nimata oblike inkubatorja ali tehnološkega parka. Prav tako ne štejemo za inkubator, glede na dejavnost, ki jo opravlja, GEA College iz Ljubljane. Poseben položaj je še na Koroškem, kjer je dosedanji inkubator z liste A – TRC Slovenj Gradec v stečaju, njegovo mesto pa prevzema Mrežni podjetniški inkubator v okviru Regionalne razvojne agencije za Koroško.

Osem regij je torej pokritih s subjekti inovativnega okolja z liste A, s tem da sta v Savinjski regiji prisotna dva subjekta, na Koroškem pa je subjekt v stečaju.

Za konsolidacijo slovenske mreže IPI je potrebna po eni strani popolnitev mreže s »polnopravnimi« člani v tistih regijah, kjer še ne izpolnjujejo pogojev za listo A, po drugi strani pa je potrebno voditi aktivnosti za okrepitev delovanja celotne mreže v smislu »subjektov inovativnega okolja 21. stoletja« z novimi vrstami storitev in novimi modeli zagotavljanja storitev podjetjem. Opredeliti bo potrebno tudi načine sodelovanja in razmejitev delovanja z agencijo SPIRIT, VEM točkami, ustvarjalci in prenosniki tehnologije in z drugimi deležniki. Spremembe naj bi šle v smeri čvrstjših partnerstev.

## 4. Družbeno ekonomska upravičenost vlaganj v IPI

Upravičenost vlaganj v podjetniške inkubatorje bomo poskušali utemeljiti na primeru Inkubatorja Sežana, ki ima med slovenskimi inkubatorji najdaljše, več kot dvajsetletno obdobje delovanja. Za primerjalno iztočnico pa bomo pogledali najprej, kako vlogo inkubatorjev in njihove učinke ocenjujejo v zibelki inkubatorjev, v ZDA, kjer so prvi podjetniški inkubator na svetu (Batavia, New York) ustanovili že daljnega leta 1959.

### 4.1. Mednarodni pogled

National Business Incubation Association (NBIA), največje združenje inkubatorjev na svetu, ki združuje več kot 1.900 inkubatorjev v več kot 60-ih državah sveta, je verjetno najbolj kompetenten ocenjevalec področja podjetniških inkubatorjev. Posebej izpostavljajo dinamiko razvoja inkubatorjev v ZDA, kjer so od 12-ih inkubatorjev

v letu 1980 do oktobra 2012 prišli na več kot 1.250 delujočih inkubatorjev[6]. Isti vir tudi navaja, da je število inkubatorjev na svetu danes narastlo na okrog 7.000.

Na vprašanje, zakaj se državam izplača finančno podpirati inkubatorje, NBIA odgovarja:

»Državne subvencije dobro vodenim programom podjetniškega inkubiranja predstavljajo močno naložbo v lokalno in regionalno gospodarstvo.« Kot dokaz izpostavlja naslednja povračila vlaganj:

- »Raziskava je pokazala, da vsak dolar javne subvencije za delovanje inkubatorja, obstoječa podjetja v inkubatorjih mreže NBIA in tista, ki so jih že zapustila, ustvarjajo okrog 30 dolarjev javnih prihodkov zgolj iz naslova lokalnih davkov. /Vir: Ekstrapolacija iz podatkov v Business Incubation Works/.
- Člani NBIA poročajo, da 84 % podjetij, ki zapustijo inkubator, ostane v svoji lokalni skupnosti.«

Pri tem se na podlagi statističnih podatkov NBIA pogosto izpostavlja še naslednje [7]:

- »Na vsakih 50 delovnih mest, ki jih ustvarijo podjetja v inkubatorju, nastane v skupnosti še okrog 25 dodatnih delovnih mest.
- NBIA inkubatorji poročajo, da je 87 % podjetij, ki so zapustila njihov inkubator, še delujočih.
- Strošek ustvarjenega delovnega mesta v inkubatorjih je okrog 1.100 dolarjev, medtem ko drugi mehanizmi javne podpore za kreiranje delovnih mest stanejo več kot 10.000 dolarjev za posamezno ustvarjeno delovno mesto.«

Nekateri zgoraj navedeni učinki se zdijo zelo optimistični, npr. mnogokratnik povračila prejetih javnih sredstev, čeprav bomo videli na primeru Inkubatorja Sežana, da je dosegljiv tudi pri nas.

Morda je eden od razlogov za visoke ocenjene učinke ameriških inkubatorjev tudi ta, da je intenziteta subvencioniranja nižja kot v Evropi. Po navedbah v NBIA, »2006 State of the Business Incubation Industry«, predstavlja v ZDA neposredno subvencioniranje delovanja podjetniških inkubatorjev 15 % vseh prihodkov inkubatorja. Vendar se del podpore nahaja tudi v postavki »Storitvene pogodbe in /ali o financiranje z nepovratnimi sredstvi«, ki predstavlja v strukturi prihodkov 18 %.

In kakšne priložnosti vidijo v ZDA za politiko na področju inkubiranja v manj razvitih državah? David Monkman, predsednik in direktor NBIA, v svoji predstavitvi »Učinki podjetniškega inkubiranja v Združenih državah – lekcije za države v razvoju«[8] našteva na prvem mestu naslednje:

- Povečati obseg državnih programov za finančno podporo inkubatorjem,
- zagotoviti, da inkubatorji sledijo najboljšim praksam,
- standardizirati merjenje učinkov dejavnosti inkubiranja,
- prilagoditi nove inkubatorje potrebam lokalnih skupnosti in jih ne uvajati z vrha kot birokratske rešitve,
- izboljšati lokalno, regionalno in državno podporo za financiranje s semenskim kapitalom, kapitalom poslovnih angelov ter s tveganim kapitalom.

Podatke o učinkih evropskih inkubatorjev lahko povzamemo po natančnih analizah, ki jih na podlagi obširnih vprašalnikov od leta 2004 dalje izvaja EBN med svojimi polnopravnimi člani. V BIC Observatory 2012[9] so objavljeni podatki za leto 2011 in za nekatera prejšnja leta. Anketiranih je bilo 144 članov, odzivnost je bila 90 %. Ne glede na to, da v vsakoletno raziskavo niso vključeni pridruženi člani EBN in inkubatorji, ki niso povezani v združenje, menimo, da jih lahko upoštevamo kot dobro indikacijo stanja v Evropi.

Nekaj najpomembnejših kazalnikov za leto 2011:

- Stopnja preživetja podjetij med obdobjem inkubiranja: 91%.
- Stopnja preživetja podjetij tri leta po končanem inkubiranju: 90%.
- Število start-upov v inkubatorju (mediana): 13.
- Ustvarjena delovna mesta pri start-upih (mediana): 25.
- Ustvarjena delovna mesta pri obstoječih podjetjih (mediana): 23,5.
- Povprečno število zaposlenih pri inkubiranih podjetjih (mediana): 83.
- Strošek ustvarjenega delovnega mesta: 10.890 €.
- Javni finančni prispevek k novemu delovnemu mestu: 7.870 €.

## 4.2 Primer domače dobre prakse – Inkubator Sežana

Inkubator Sežana je eden izmed t. i. subjektov inovativnega okolja v Sloveniji, katerih glavna dejavnost je podjetniško inkubiranje in inoviranje. Če bi želeli poudariti glavne značilnosti, po katerih se najbolj razlikuje od tipičnega domačega inkubatorja, bi lahko izpostavili naslednje:

- Je najstarejši (ustanovljen leta 1991),
- po obsegu prostorov je med največjimi,
- predstavlja primer učinkovitega javno-zasebnega partnerstva med lokalno oblastjo in svetovalno družbo,
- poleg domačih podjetnikov ima velik priliv tujih podjetij (Italija),
- ima vzpostavljeno dobro sodelovanje s čezmejnimi razvojnimi institucijami (AREA Science Park).

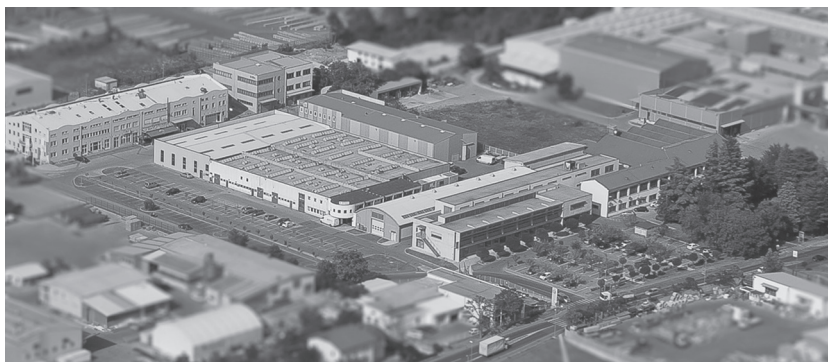
Rojstvo inkubatorja je bil klasičen primer vzpostavitve programa podjetniškega inkubiranja. Občini Sežana je po stečaju tovarne ISKRA v Sežani ostal na razpolago

celoten kompleks tovarne in ob sodelovanju občine ter svetovalnega podjetja Sloveneta smo hitro prišli do ugotovitve, da so nepremičnine ugasle tovarne odlične »humus« za novo vrsto dejavnosti. Začetni cilj novega inkubatorja je bil predvsem odpraviti eno največjih ovir pri zagonu novih podjetij v takratnem obdobju množičnega nastajanja podjetniških pobud, t. j. pomanjkanje poslovnih prostorov. K temu se je odlično podalo še osnovno podjetniško svetovanje.

Za uspešen fizični razvoj inkubatorja gre v veliki meri zasluga razpoložljivosti sredstev EU iz programa Phare za čezmejno sodelovanje med Slovenijo in Italijo. Potrebno je bilo le biti pravočasno pripravljen na javne razpise tega programa in ponuditi primerno vsebino ter seveda pripraviti in izvesti projekte v skladu z odobreno prijavo. Kandidirali in uspeli smo s tremi prijavi:

- Obnova starega objekta in modula ureditev proizvodnih prostorov za inkubiranje (1998),
- izgradnja infrastrukture mikro poslovne cone (2000),
- izgradnja prostorov poslovno inovacijskega centra (2006).

Zadnji projekt je bil najzahtevnejši, pa tudi po obsegu najpomembnejši. Z njim je Inkubator naredil vsebinski preskok in iz paradigme **podjetništva in novih delovnih mest** prešel v paradigmo **inovacij in visoke dodane vrednosti**. Potreba po takšnem preskoku se je najbolj izkristalizirala v začetku prejšnjega desetletja, ko smo sodelovali pri koncipiranju projekta »INPRIME – Inovacijski preboj primorske regije«. Ključna ugotovitev teh priprav, ki nas je najbolj motivirala, je bilo spoznanje o prepadu med učinkovitostjo gospodarstva v regiji (in Sloveniji nasploh) in učinkovitostjo gospodarstva sosednjih regij v Italiji in Avstriji. Medtem ko so podjetja v sosednji italijanski deželi Furlaniji Julijski krajini v letu 2003 v povprečju prvič ustvarila več kot 50.000 evrov dodane vrednosti na zaposlenega, so se naša podjetja komaj približala 27.000 evrom na delavca. Cilj projekta je bil, da bi po vzoru nekaterih hitro rastočih gospodarstev z intenzivnimi vlaganji v razvoj in inovacije v desetih letih dosegli tedanje nivoje produktivnosti naših sosedov. Do preboja seveda ni prišlo, ker bi za to bila potrebna tako »prebojna« vlaganja kot odločna podpora politike na lokalni in državni ravni. Danes vidimo, da na tako hiter razvojni preboj v Sloveniji, tudi v boljšem stanju kot se nahaja danes, ni možno računati. Kljub temu pa lahko ugotovimo, da se je od leta 2003 do leta 2009 zaostajanje Slovenije za Furlanijo Julijsko krajino pomembno zmanjšalo – iz 53 % dosežene ravni naše sosede na 61 % (Slovenija 33.137 evrov/FJK 54.574 evrov).





Za ocenjevanje ekonomskih učinkov podjetniških inkubatorjev se lahko uporabljajo sofisticirana programska orodja, kot na primer model IMPLAN[10], uporabljen s strani RESI Research & Consulting za analiziranje učinkovitosti delovanja nekaterih inkubatorjev v ZDA. S temi modeli se poskuša oceniti »celotno« ekonomsko korist, ki jo ustvari inkubator. Pri tem predstavlja seštevek

- neposrednih,
- posrednih in
- induciranih ekonomskih učinkov celotni učinek inkubatorja.

Neposredni učinki nastanejo s tem, ko v inkubatorju nastala nova podjetja ustvarjajo nova delovna mesta in nove poslovne prihodke.

Posredni učinki nastanejo s tem, ko podjetje v inkubatorju nabavlja blago in storitve od drugih podjetij.

»Neposredne« in »posredne« nove zaposlitve imajo za posledico porast prihodkov njihovih gospodinjstev. Ti povečani prihodki povzročijo inducirani ekonomski učinek, ki rezultira iz povečanih nakupov gospodinjstev pri lokalnih podjetjih. Na ta način model omogoča merjenje celotnega učinka podjetij v inkubatorju s kvantificiranjem učinkov njihovega poslovanja.

Pri merjenju učinkov se upoštevajo predvsem naslednje spremenljivke:

- zaposleni,
- prihodki in
- fiskalni učinki.

V naši poenostavljeni oceni koristi in stroškov se bomo na strani učinkov omejili na prikaz glavnih neposrednih učinkov inkubatorja in razširili gornje spremenljivke na prihodke proračuna ter na strani stroškov upoštevali obseg vlaganja javnih sredstev v inkubator. Upoštevali bomo podatke do leta 2010 in finančne rezultate po računovodskih izkazih podjetij za leto 2010. Upoštevana so vsa podjetja, tako tista, ki so šele v fazi inkubiranja, kot tista, ki so že »odrastla« in so zapustila inkubator.

Analiza zaposlenih je pokazala, da je v inkubatorju v celotnem obdobju delovanja (do leta 2010) nastalo 430 delovnih mest, od katerih jih je bilo 280 zadržanih v regiji.

Prihodki so se v primerjavi z začetnim obdobjem močno povečali. Povprečna vrednost poslovnih prihodkov na podjetje je znašala v letu 1997 207 tisoč evrov, v letu 2010 pa 856 tisoč. Tudi lastniški kapital se je s skromnih 73 tisoč evrov povzpela do leta 2010 na 820 tisoč.

Najbolj viden učinek na lokalno gospodarstvo predstavljajo novozgrajeni sodobni proizvodni in poslovni prostori inkubiranih podjetij, ki so zapustila inkubator. Njihova celotna površina znaša 18.000 m<sup>2</sup>. Pomembno bi bilo analizirati tudi manj vidne mehke učinke, ki bi jih lahko izrazili z novo razvitimi znanji, proizvodi, patenti, razvojem podjetništva v regiji, pritegnitvijo vlaganj v regijo. Vendar se bomo omejili le na bolj otipljive učinke, prikazane zgoraj, in na koncu prikazali še neposredne finančne koristi države in lokalne skupnosti od vlaganj v inkubator.

Prikaz ocenjene višine finančnih vlaganj države in občine v inkubator v celotnem obdobju:

- 2.060.000 € država (lastna sredstva in EU sredstva),
- 1.540.000 € občina (z vlaganji Inkubatorja lokalna

raven skupaj 1.970.000 €).

Prikaz letnih neposrednih finančnih učinkov inkubatorja in »njegovih« podjetij za državo in občino\*:

Prilivi občine:

- 50.000 € nadomestilo za uporabo stavbnega zemljišča,
- 60.000 € najemnina,
- **110.000 € letno skupaj.**

Prilivi države:

- 2.650.000 € prispevki,
- 1.050.000 € DDV,
- 400.000 € davek od dobička,
- **4.100.000 € letno skupaj.**

\*Podatki za leto 2010 - ocena po podatkih iz računovodskih izkazov podjetij; samo direktni učinki, brez posrednih in induciranih učinkov.

Z vidika neposrednega finančnega učinka lahko ugotovimo, da je »projekt inkubator Sežana« za državo izredno donosen, saj na celotni prispevek k investiciji v znesku nekaj nad 2 milijona evrov dobi državni proračun na letni ravni (podatek leta 2010) več kot 4 milijone povračila. Z rastjo inkubiranih podjetij pa bo ta donos iz leta v leto večji, brez potreb po dodatnih vlaganjih. Obseg letnega sofinanciranja v podporo delovanja inkubatorja je v primerjavi z obsegom teh učinkov v korist države skoraj zanemarljive velikosti.

Finančni učinki v korist občine z vidika vloženih sredstev niso tako visoki. Vendar je dosežen lokalni gospodarski razvoj za občino mnogo večjega pomena kot neposredni finančni učinek za proračun. Če pogledamo dosežene rezultate inkubiranih podjetij – sedanjih in bivših (leto 2010) - in jih primerjamo s podatki Ajpesa za celotno gospodarstvo subregije Krasa in Brkinov (občine Divača, Hrpelje-Kozina, Komen in Sežana) v istem letu, lahko ugotovimo, da so inkubirana podjetja ustvarila:

- 13 % prihodkov proizvodnih podjetij,
- 15 % izvoza proizvodnih podjetij in
- 26 % neto dobička celotnega gospodarstva subregije.

Na podlagi ugotovljenih neposrednih učinkov, brez upoštevanja posrednih in induciranih, lahko ugotovimo, da je mogoče z instrumentom inkubatorja tudi v Sloveniji doseči podobne ekonomske učinke kot v najbolj razvitih okoljih. Še posebej, če so ti finančni učinki podkrepjeni tudi z razvojem visokotehnoloških izvoznih izdelkov in storitev.

## 5. Sklep

Na podlagi ugotovitev v tem prispevku lahko sklenemo, da so podjetniški inkubatorji, še posebej, če so usmerjeni k zagonu in pospeševanju rasti inovativnih novih podjetij, zelo koristen inštrument za izvajanje nacionalne inovacijske politike in politike pospeševanja regionalnega razvoja. V razvitejšem svetu se tega zavedajo in jih države in regije vključujejo v izvajanje svojih razvojnih politik,



za kar jim zagotavljajo stabilno sofinanciranje. Pomen inštitucij, ki se ukvarjajo s podjetniškim inkubiranjem, je ovrednotil tudi Evropski ekonomsko-socialni odbor. Potrdil je njihov status »inovacijskih središč« in jih priporočil državam kot primerno orodje za potrebno modernizacijo gospodarstva, pospeševanje razvoja in ustvarjanja novih delovnih mest.

Leto priprav razvojnih dokumentov za novo programsko obdobje 2014–2020 je pravi trenutek za premislek o načinu najboljše izrabe inštrumenta podjetniških inkubatorjev in tehnoloških parkov za pospeševanje dviga konkurenčnosti slovenskega gospodarstva in regionalnega gospodarskega razvoja. V prispevku smo podali konkretne utemeljitve njihove družbeno ekonomskih koristnosti ter podali razmislek o možni mreži regionalne organiziranosti. Ugotovljeno je, da se pomembni ekonomski učinki dosejajo na dolgi rok, zato je potrebno tudi strategijo delovanja inkubatorjev zastaviti dolgoročno.

## Viri in literatura

[1] European Union, *Regional Policy; The Smart Guide to Innovation Based Incubators (IBI)*, dosegljivo na: [http://ec.europa.eu/regional\\_policy/sources/docoffic/working/sf2000\\_en.htm](http://ec.europa.eu/regional_policy/sources/docoffic/working/sf2000_en.htm) ...

[2] Evropski ekonomsko-socialni odbor, »MNENJE Evropskega ekonomsko-socialnega odbora o evropskih

tehnoloških, industrijskih in znanstvenih parkih v obdobju obvladovanja krize ter priprave na obdobje po krizi in po lizbonski strategiji«, 2010, dosegljivo na: <http://www.eesc.europa.eu/?i=portal.en.ccmi-opinions.14149>

[3] OECD (2012), *OECD Reviews of Innovation Policy: Slovenia 2012*, OECD Publishing, dosegljivo na: <http://www.docstoc.com/docs/142632968/OECD-Reviews-of-Innovation-Policy-Slovenia-2012>, (str. 154)

[4] Resolucija o raziskovalni in inovacijski strategiji Slovenije 2011–2020 (ReRIS11-20), Ur.l. RS, št. 43/2011

[5] Evropska komisija, DG Enterprise, Centre for Strategy & Evaluation Service, *Benchmarking of Business Incubators*, 2002, dosegljivo na: <http://www.cses.co.uk/upl/File/Benchmarking-Business-Incubators-main-report-Part-2.pdf>

[6] NBIA, *Impact of Business Incubation in the US – Lessons for Developing Countries*, dosegljivo na: [http://www.nbia.org/resource\\_library/faq/#3](http://www.nbia.org/resource_library/faq/#3)

[7] New Mexico Economic Development Department, *Business Incubators*, dosegljivo na: [http://www.gonm.biz/Business\\_Incubators.aspx](http://www.gonm.biz/Business_Incubators.aspx)

[8] *Impact of Business Incubation in the US –Lessons for Developing Countries*, dosegljivo na: [www.infodev.org/en/Document.896.pdf](http://www.infodev.org/en/Document.896.pdf)

[9] EBN, BIC Observatory 2012, *The BIC Network in 2011 Facts and Figures*, June 2012

[10] MIG Inc., dosegljivo na: [http://en.wikipedia.org/wiki/MIG,\\_Inc](http://en.wikipedia.org/wiki/MIG,_Inc).

---

**Stojan Gorup**, direktor Inkubatorja d. o. o. Sežana, se uvršča med najbolj izkušene strokovnjake na področju poslovnega inkubiranja. Z razvijanjem podjetniškega inkubatorja, poslovno inovacijskega centra, vodenjem inkubatorja in izvajanjem procesov inkubiranja se ukvarja že več kot dvajset let. Z večkratno uspešno pripravo projektov in pridobitvijo sredstev iz razvojnih skladov EU je sežanski podjetniški inkubator postavil med vodilne pospeševalne subjekte inovativnega okolja v Sloveniji. Poseben visokotehnološki pečat je inkubatorju zagotovil z dolgoletnim sodelovanjem z italijanskimi znanstveno-tehnološkimi, inovacijskimi in poslovnimi institucijami. Sodeloval je pri izdelavi številnih študij izvedljivosti podjetniških inkubatorjev doma in v tujini. Od leta 2012 je član upravnega odbora EBN Evropske mreže poslovno-inovacijskih centrov. Za aktivnosti na področju inkubiranja, lokalnega razvoja in poslovnega svetovanja, je ob 20-letnici delovanja Združenja za management consulting Slovenije pri Gospodarski zbornici Slovenije prejel posebno nagrado Feniks 2012.

# INTERVJU S STROKOVNJAKOM

**Aleš Križnar, direktor podjetja EP 2013 d.o.o. in vodja projekta Eurobasket 2013**

**Iztok Palčič**

*Aleš Križnar je ljubitelj košarke. V preteklosti jo je igral aktivno, danes jo igra ljubiteljsko. Je tudi košarkarski trener. Kot visoko izobraženi strokovnjak s področja ekonomije se je izobraževal v tujini, kamor je pogosto zahajal tudi zaradi košarke. Tako je spremljal organizacijo preteklih velikih košarkarskih dogodkov in pridobival znanje in izkušnje. Zato je bil gotovo idealna izbira za vodjo projekta Eurobasket 2013, ki je projekt izjemnih razsežnosti, mnogo večji, kot bi se utegnilo zdeti na prvi pogled. Pogovor o organizaciji največjega športnega dogodka v zgodovini samostojne Slovenije je potekal v sredini meseca februarja.*

**Gospod Križnar, začniva s pregledom stanja projekta v tem trenutku. Kaj pravita terminski plan in plan financiranja projekta?**

V tem trenutku je do prvenstva približno 200 dni, kar je za ljubitelje košarke še daleč, za nas pa že zelo blizu. Kljub temu lahko povem, da smo pri večini organizacijskih vidikov čisto po planu, pri nekaterih celo pred planom. Zaostajamo samo pri tistih vidikih organizacije prvenstva, kjer nismo odvisni zgolj od sebe. V letih 2011 in 2012 smo z vidika vsebine projekta in financiranja projekta storili praktično vse, kar smo nameravali. Do tega trenutka smo že sklenili pogodbe za nekaj več kot polovico dogovorjenih sponzorskih sredstev. Pričakujemo, da bomo s prihodki pokrili vse stroške, dobiček pa vložili v nadaljnji razvoj košarke v Sloveniji predvsem v obliki vzpostavitve košarkarske akademije, ki bila edina v tem delu Evrope. Naši prihodki prihajajo iz treh smeri: od prihodkov sponzorjev, prihodkov od vstopnic in sofinanciranja s strani občin. Verjetno pa večina ljudi ne ve, da imamo ogromno stroškov, saj smo plačniki praktično vsega: od nastanitve ekip, transporta, zavarovanja, varovanja prireditev, cateringa, spremljevalnih aktivnosti v dvoranah in ob njih, do priprave celotne blagovne znamke prvenstva. Skupni stroški naj bi znašali približno 8,5 milijona evrov. Težava je v tem, da stroški nastajajo hitreje, kot pritekajo prihodki, saj šele zdaj prejemo prva sponzorska sredstva, kmalu pa se na srečo prične prodaja vstopnic (to se zgodilo v mesecu marcu). Košarkarska zveza Slovenije je tudi zaradi obsežnosti projekta in želene transparentnosti ustanovila podjetje EP 2013 d. o. o.

**Širša javnost vas je spoznala, ko ste prevzeli mesto direktorja projekta Eurobasket 2013 oziroma podjetja EP 2013 d. o. o. Iz kakšnih vzgibov ste se odločili kandidirati za to funkcijo?**

Na prvi pogled bi lahko rekli, da imam sanjsko službo, ampak funkcija zahteva ogromno energije. Na vsak način pa je projekt zame velik izziv. Tudi sam sem bil slovenski košarkarski reprezentant v mlajši, mladinski in kadetski kategoriji. Sem tudi trener košarke, sodeloval sem v košarkarski šoli in raznih košarkarskih kampih. To pomeni, da dobro poznam košarko skozi različne vidike igre, dobro sem spoznal tudi organizacijske potrebe ekip ob potovanjih in zahteve do organizatorjev košarkarskih dogodkov. Po izobrazbi sem ekonomist, študiral sem na Finskem, kasneje deloval na Dunaju v branži hotelirstva in prirejanja dogodkov. Tri leta sem bil vodja prodaje v City hotelu, kjer sem skrbel za organizacijo različnih dogodkov. Nato sem odšel v Washington, kjer sem za velika podjetja ponovno prirejal cel spekter dogodkov. Menim, da sem tako združil tri pomembne stvari za projekt Eurobasket 2013: poznavanje košarke, izkušnje z organizacijo dogodkov, kar je seveda projektno delo, in izkušnje v tujini.

**Kdaj smo v Sloveniji začeli bolj konkretno razmišljati o organizaciji evropskega prvenstva v košarki?**

Zgodba se je pričela leta 2010, takoj za tem, ko smo zgradili dvorano Stožice. Kandidatura je bila pripravljena do konca avgusta 2010. 5. decembra tega leta je bila sprejeta odločitev, da prvenstvo dobi Slovenija, sam sem se projektu priključil spomladi leta 2011. Za kandidacijo je bilo treba izvesti mnogo aktivnosti in pripraviti veliko dokumentacije ter prepričati FIBO Europe, da si prvenstvo zaslužimo, sočasno pa prepričati tudi slovenske občine, da gre za vseslovenski projekt ter pridobiti državne garancije za financiranje projekta.

**Po odobritvi prvenstva v Sloveniji se praktično prave pripravljalne aktivnosti šele pričnejo. Kje pridobivate informacije o tem, kaj je vse treba postoriti za organizacijo prvenstva? Ali menite, da imate v tem trenutku končni plan organizacije projekta?**

Ne, plan je zelo živa zadeva. Planiranje tako velikega dogodka je izjemen zalogaj. Nikoli ne veš, kaj te čaka. Prav

tako nisi odvisen samo od sebe, temveč v največji meri od partnerjev. Pri nas se je to še posebej kazalo pri izbiri občin, ki bi gostile tekme, kjer smo videli, da so se nekatere občine umaknile iz projekta. To seveda povzroča težave pri celovitem planiranju in organizaciji prvenstva. Sem sodi tudi terminski plan prodaje vstopnic, ker smo morali najprej pričeti s prodajo vstopnic za finalna tekmovanja, vstopnice za predtekmovanje pa bomo lahko sprostili v prodajo šele takrat, ko bodo dvorane dovolj daleč pripravljene. Ogromno dela je bilo opravljenega samo za to, da smo v vsaki dvorani pravilno postavili prostore, saj obstaja med 10 in 14 con, ki se lahko ali se absolutno ne smejo medsebojno križati. Del planiranja je tudi oblikovanje različnih scenarijev, ki bi se lahko zgodili. Za vsak scenarij moramo najti način, kako se odzvati. Naše planiranje je zato izjemno dinamično, saj se nam spremembe pojavljajo praktično na dnevni ravni. To pa tudi pomeni, da moramo biti vsi v organizacijski ekipi izjemno fleksibilni.

### **Omenili ste projektni tim. Ga lahko podrobneje predstavite? Ste lahko vplivali na izbiro članov vašega tima?**

V ožjem timu je približno 20 ljudi, ki delajo kot projektni vodje na različnih področjih. Lahko rečem, da pogosto delajo noč in dan. Sem sodijo vodja tekmovanja, vodja za PR, vodja promocije in brandinga, vodja varovanja, vodja celotnega IT-ja itd. K temu spadajo področja spremljevalnega programa, nastanitev ekip, transporta, marketinga ... Vsak vodja ima spet svoj tim. K sreči sem imel možnost izbire članov svoje tima. Nekateri so zraven čisto na individualni ravni, drugi preko sodelujočih podjetij. Naša organizacijska shema je zelo zanimiva. Za področja, ki jih ne bil mogel obvladovati posameznik s svojo ekipo, smo se odločili za neposredno povezavo s partnerskimi podjetji, ki so dodelili svojega zaposlenega v naš tim. Primer je podjetje, ki skrbi za branding in promocijo prvenstva. To prinaša pozitivne in negativne stvari. Pozitivno je gotovo, da takšen način dela skrajšuje komunikacijske poti. Prav tako se lahko v primeru odsotnosti takega vodje projekta v našem timu še zmeraj obrnemo na njegove sodelavce v podjetju. Največja težava pa so bila pogajanja z vsakim partnerskim podjetjem in seveda zagotovila, da bodo tudi ti vodje projekta delali z enakim zanosom na projektu kot »naši« vodje projekta. Za komunikacijo s člani projektnega tima uporabljamo tudi računalniško orodje in sicer MS Share Point. Na ta način lahko tudi lažje spremljam stanje izvajanja posameznih aktivnosti in angažiranost posameznih članov tima.

### **Kateri so pglavilni cilji projekta Eurobasket 2013?**

Ciljev je več in so kvantitativni in kvalitativni. Eden izmed ciljev je popularizacija košarke v Sloveniji. Pomemben cilj je tudi gradnja know-howa, ki ga lahko uporabimo pri organizaciji podobnih dogodkov, ob sočasnem vključevanju partnerjev iz cele Slovenije, ki bi tako znanje kasneje uporabili v svojem okolju. Na vsak način je cilj tudi že omenjeni dobiček od organizacije prvenstva, ki bi ga porabili za prihodnje košarkarske projekte.

### **Kateri pa so ključni cilji FIBE Europe?**

Prav gotovo si želijo čim manj težav in sprememb v času prvenstva (transport, namestitve, sam potek tekmovanja, zasedenost dvoran, kakovost televizijskih prenosov, spremljevalnih dogodkov). Uspešnost prvenstva se bo merila tudi preko zadovoljstva ekip udeleženk, navijačev in seveda države (preko promocije države). Treba pa se je zavedati dejstva, da bo javnost sodila uspešnost projekta skozi uspeh slovenske reprezentance, mi in tudi FIBA pa merimo uspeh predvsem skozi organizacijski vidik prvenstva. Seveda bomo skušali slovenski reprezentanci nuditi najboljše pogoje za njeno delo in ji tako pomagati pri njeni poti do medalje, ampak še enkrat poudarjam, da osvojitve medalje naše reprezentance ni merilo uspešnosti našega projekta.

### **Kdo in kako presoja uspešnost vas kot projektne vodje?**

Predvsem Košarkarska zveza Slovenije. Ker gre za komercialni projekt, je eden ključnih kriterijev poslovni izid projekta. Kar se tiče kriterijev za presojo uspešnosti organizacije prvenstva, sem povedal že v okviru prejšnjega vprašanja. Ocenjevali bodo tudi mojo sposobnost oblikovanja in motiviranja tima, s katerim izvajamo projekt, inovativnost pri planiranju in izvedbi projekta ter sposobnost najti prave partnerje in sponzorje za projekt. Imamo veliko idej, vendar se zaradi omejenih finančnih virov skrbno odločamo, kateri ideje bomo uresničili in na kakšen način.

### **Ali ste naredili sistematično analizo tveganj projekta in ali lahko navedete nekaj največjih potencialnih tveganj, ki bi se lahko uresničila v naslednjih mesecih?**

Kot sem že omenil, smo naredili nekaj scenarijev izvedbe projekta. Ti scenariji se med sabo razlikujejo glede na obseg aktivnosti in potrebnih finančnih virov. Imamo pripravljen osnovni oziroma najbolj črni scenarij, v okviru katerega bi izvedli samo to, kar je nujno potrebno za izvedbo projekta. Vsi ostali scenariji so nadgradnja,

ki je odvisna od naših zmožnosti. Največje tveganje trenutno so dvorane oziroma potek njihove adaptacije. Naslednje tveganje predstavljajo prostovoljci. Želimo okoli 1.100 prostovoljcev, kar pomeni, da potrebujemo najmanj 2000 prijav, med katerimi bomo prostovoljce izbirali. Dejstvo je, da brez prostovoljcev takšnega projekta ne bi bilo, saj projekt ne bi bil finančno vzdržen. Prav gotovo se bodo različna tveganja realizirala na samem prvenstvu. Vendar bodo to tveganja, ki ne bodo na očeh javnosti. Imamo ogromno izkušenj in pomoči iz tujine, zato ne pričakujemo kakih kritičnih težav, ki bi ogrožala samo izvedbo prvenstva.

**Kako komunicirate z vplivnimi dejavniki, pri čemer izpostavljam dva: državo z občinami ter naročnika projekta FIBO Europe?**

Naš projekt je pod vplivom več pomembnih dejavnikov: države, ki je prispevala svoj delež pri plačilu kotizacije za organizacijo prvenstva, občin, FIBE in FIBE Europe. Vsi ti imajo različne interese in to je eden izmed največjih izzivov za naš projekt. Z vsemi smo v neprestanem stiku, s FIBO praktično na dnevni ali celo urni bazi. Čeprav moramo prisluhniti njihovim zahtevam, včasih tudi vztrajamo pri naših predlogih, saj se lahko zaradi ene odločitve občine ali FIBE poruši delo, v katerega smo vložili nekaj tednov. Da bi lahko razumeli zahteve in želje vplivnih dejavnikov, se je dejansko treba postaviti v njihove čevlje. In ko identificiraš vse vplivne dejavnike ter analiziraš njihove zahteve, potem ugotoviš, koliko je spet dodatnega dela, ki ga je treba seveda tudi izvesti.

**O kakšnih številkah govoriva v kontekstu sodelujočih na projektu?**

Eurobasket 2013 je največji evropski košarkarski dogodek ter največji dogodek v zgodovini samostojnosti Slovenije (prvenstvo bo organizirala sploh prvič). Je tudi največji košarkarski dogodek v Sloveniji od leta 1970, ko je v Jugoslaviji potekalo svetovno prvenstvo s finalom v Ljubljani in zmagoslavjem Jugoslavije. Slovenija je najmanjša država v zgodovini, ki bo gostila EP. Na prvenstvu bo sodelovalo 24 ekip. Na prvenstvu bo prisotnih več kot 1.000 prostovoljcev, akreditiranih bo preko 1.500 predstavnikov medijev, med 600-800 policistov, več kot 500 varnostnikov, 150 predstavnikov spremljevalnega programa, zdravstvene službe, gasilci itd. Skupaj bo na projektu brez medijev po oceni sodelovalo preko 3.500 oseb. Pričakujejo med 25.000 in 30.000 navijačev iz tujine.

**Katerim spremljevalnim dejavnikom projekta še posvečate pozornost?**

Morda bi izpostavil zelo ugodno lego Slovenije v Evropi in njeno privlačnost z vidika turizma. Del projekta bo predstavitev slovenske kulinarike in vinarstva gostom iz tujine. Izbrali smo 25 vinarjev, ki bodo predstavljali pet belih in pet rdečih vin ter dve penini, kar bodo uradna vina Eurobasketa 2013.

**Vaš projekt je v mnogo pogledih specifičen. Med drugim je zanimivo to, da ga bo širša javnost temeljito spremljala samo 19 dni, v času tekmovanja, izvedba v celoti pa traja več kot dve leti. Kakšna bo pri vašem projektu faza zaključevanja? Ko bodo po finalni tekmi ugasnile luči, projekta za vas gotovo ni konec. Kdaj bo za vas dejanski konec projekta?**

Pričakujem, da bo dejanski konec izvedbe projekta tik pred koncem leta, ocena učinkov projekta pa bo trajala vsaj še dve leti. Najprej bo treba pripraviti kopico poročil, tako vsebinskih kot finančnih. Revizijo izvajamo že zdaj, da bo moč rezultate projekta transparentno prikazati. Sam konec prvenstva za nas nastopi takrat, ko bo zadnja oseba iz tujine, ki je povezana z organizacijo prvenstva, zapustila Slovenijo.

**Že veste, kaj boste počeli, ko se bo projekt zaključil?**

Ne. In to je ena izmed slabosti dela na takšnih projektih. Slabost je tudi vpliv na zdravje in da mnogo preveč zanemariš osebno življenje. Moj delovni dan in tudi članov projektnega tima je pogosto dolg tudi 18 ur. Velika prednost pa je seveda pridobitev znanja, izkušenj in reference pri delu na takem projektu.



Aleš Križnar, direktor podjetja EP 2013 d. o. o. in vodja projekta Eurobasket 2013



# POROČILO S SKUPŠČINE ZPM

Andrej Kerin, predsednik ZPM

13. marca 2013 je v gostilni Čad v Ljubljani potekala redna letna skupščina Slovenskega združenja za projektni management v času od 17.30 do 19.50. Dejansko se je pričela skupščina ob 18.00, da smo zagotovili sklepčnost, skladno s pravili združenja.

Dnevni red je bil standarden in je zajemal po uvodnih formalnostih poročanje predsednika ZPM in vodij programov o delu v letu 2012, poročilo nadzornega odbora, dobršen del pa je bil namenjen načrtom za leto 2013, vključno s finančnim planom; omeniti velja, da je bil sprejet tudi Program dela Strokovnega odbora in spremembe Statuta ZPM. Sledili sta svečana podelitev certifikatov SloCert in večerja za vse udeležence.

Vsi udeleženci so prejeli pred skupščino obsežno pisno gradivo o opravljenem delu združenja (poročilo predsednika) in po posameznih standardnih programih, ki tečejo že več let in o nekaterih novih. Zbrani so v tabeli, podano je njihovo stanje in nadaljevali se bodo v letu 2013, o čemer več v nadaljevanju. Glede na odmerjen prostor v reviji ni mogoče podrobneje poročati o opravljenem delu, lahko le ugotovimo, da je bilo uspešno oziroma glede na razmere in zmogljivosti sprejemljivo.

Prav na kratko o glavnih programih pa takole:

- **Revija Projektna mreža Slovenije.** V letu 2012 so izšle tri številke revije Projektna mreža Slovenije. Skupaj je bilo objavljenih 5 znanstvenih prispevkov, 2 strokovna prispevka, 7 poročil z različnih dogodkov, 1 podlistek.
- **SloCert.** V letu 2012 je certificiranje zaključilo 14 kandidatov; preostali kandidati iz preteklega leta nameravajo postopek certifikacije zaključiti pred poletjem 2013. Ekipa SloCert intenzivno sodeluje z IPMA strokovnjaki na razvoju tega področja.
- **Projektni Forum 2012** je bil v uspešno izpeljan v Zrečah. Anja Kranjc je izpostavila pomembnost prispevka, ki ga je podal Les Squires kot uvodničar.
- **EDUCA.** Izvedba seminarjev je bila leta 2012 skromna, saj se je 10-ih seminarjev, od planiranih 16, udeležilo 69 slušateljev.
- **MPM.** Sekcija Mladi projektni menedžerji je bila v letu 2012 zelo aktivna v vseh treh lokalnih odborih: ljubljanskem, mariborskem in notranjsko-kraškem. Nekaj posameznikov in posameznic je v letu 2012 pridobilo tudi certifikate IPMA SloCert nivo D. V razpravi je Uroš Kušar iz podjetja Litostroj Power poudaril, da so imeli obisk MPM; udeleženci so pokazali izjemen interes in željo po delu.

Predsednik Strokovnega odbora ZPM (SO) Brane Semolič je poročal o delovanju strokovnega odbora v letu 2012. V letu 2012 so v strokovnem odboru izvedli sledeče naloge: imeli so tri sestanke z delavnicami, povezanimi z razvojem znanj in kompetenc projektnega menedžmenta, skupaj z GZS, ZPM in IPMA so izvedli mednarodni "IPMA Festival znanja" in vzpostavili so virtualno spletno platformo, ki omogoča sodelovanje vseh zainteresiranih deležnikov s SO ZPM (<http://platforms.3-lab.eu/index.php/interest/showroom/165>).

Nadzorni odbor (NO) ZPM je pregledal sklepe Izvršilnega odbora, ki se nanašajo na poslovanje društva in ni imel pripomb, saj je bil redno informiran o delu IO in sklepih. Predlagal je skupščini, da odobri sedanje poslovanje Združenja, Izvršnemu odboru pa predlagal, da skrbi za uravnoteženo finančno poslovanje ZPM, vizijo razvoja ZPM in za spodbujanje certificiranja na nivoju D v okviru visokošolskega študija.

In še nekaj o programu dela za leto 2013. Vodilo za delo bo tabelarični pregled programov in nalog, sprejet na skupščini, iz katerega naj omenimo le nekatere:

- **Program EDUCA** je z letom 2013 prevzela Tanja Arh. Nekateri seminarji v letošnjem letu so novost, nekateri pa so dobili nove nosilce. Še naprej sodelujemo z Agencijo Poti.
- **Program SloCert** bo doživel nekaj sprememb, vprašanja bodo drugačna. Sistem bo omogočal spremljanje kandidata in njegovih močnejših in šibkih točk (skozi delavnice, izpit, zagovor). V uporabi bo e-platforma, kjer se bo kandidat registriral in se ga bo spremljalo skozi celoten postopek. Za kandidate bo to bolj prijazno in bo omogočalo transparentnost komunikacije. Opisnim vprašanjem na pisnih izpitih bodo dodana multipla vprašanja, razen za kandidate na ravni A. Validacija programa SloCert bo od 21.-23. septembra 2013.

- **Projektne mreže** se bo pridružil že dolgo napovedovani elektronski novičnik ali E-Newsletter.
- Pomembna naloga je **prenova spletne strani ZPM**, ki naj bi že zagledala luč sveta, a se vedno kje kaj zatakne. Ob tem so mladi predlagali, da bi bili pripravljene izvesti z nizkimi stroški prenovo, vključno s posodobitvijo logotipa ZPM, kar pa pri večini prisotnih ni naletelo na pozitiven sprejem.
- S tem sta povezana tudi Izkoriščanje **družabnih omrežij in promocija ZPM** prek spletnih omrežij FB. IO ZPM je predloge mladih podprl, prenova je bila izvedena in FB živi.
- **Projektne forum 2013** organiziramo letos prvič v soorganizaciji z GZS Zbornico osrednje slovenske regije, o čemer si lahko več preberete v dveh najavah, prav tako v tej številki PMS in seveda na spletnih straneh <http://www.zpm-forum.si/> ali <http://www.ozljubljana.si/>.
- **Strokovna ekskurzija** bo verjetno letos potekala po Prekmurju v organizaciji MPM.
- **Baza svetovalcev** je program, ki zajema oblikovanje nabora svetovalcev in strokovnjakov in svetovalnih organizacij, specialistov za posamezna področja projektnega menedžmenta, ki bi delovali kot podporniki ali člani ZPM in bili pripravljene nuditi določene nasvete ali odgovore na pogosta vprašanja našim članom ali drugim uporabnikom, lahko pa bi skupaj z ZPM prevzeli obsežnejše projekte izobraževanja ali svetovanja. Pilotni sporazum takega značaja je bil oblikovan za sodelovanje med organizacijo Oven d. o. o. in ZPM.
- Nove **Okrogle mize IO ZPM** je s sklepom 166 podprl predlog mladih za periodično organizacijo dogodkov, ki bi bili brezplačno organizirani za udeležence z dvema tematskima predavanjema, ki bi se zaključila z okroglo mizo do štirih udeležencev kot popoldansko druženje s pričetkom ob 16.30 v trajanju do 20. ure. Dogovorjeno je bilo za prvi tak dogodek v novembru 2012, ki pa je bil potem premaknjen na pomlad 2013.
- **ITRES**, Inštitut za trajnostni razvoj Evrope in sosednjih regij, je začel je s svojim delovanjem na podlagi podpisov nekaj krovnih pogodb. V juniju 2012 smo se udeležili delavnice v Centru urbane kulture Kino Šiška pod naslovom »Odpiramo prostor za zeleni razvoj Slovenije«, delavnica je bila sicer uspešna, vendar z nadaljnjim sodelovanjem nismo bili zadovoljni. Podpirali bomo delovanje in se vključevali v posamezne projekte ali sodelovali pri oblikovanju vlog na razpise.
- **Prenova ICB in ICRG** je projekt poteka v okviru IPMA s ciljem priprave celovite nove verzije 4.0. V skupni od marca 2011 sodeluje Andrej Kerin, ki se je v letu 2012 udeležil delavnice v Bremnu in o tem poročal Svetu SloCert ter v Projektne mreži. V letu 2013 se projekt nadaljuje in bomo o tem še poročali v PMS.

Na skupščini smo sprejeli tudi nekaj dopolnitev Statuta združenja, med katerimi smo v 5. členu zamenjali slovenske tolarje z evri (pooblastilo za poslovanje v prometu), med načini obveščanja javnosti smo v 7. členu zapisali tudi spletno stran, črtali 21. člen o ustanovitvi akademije APM, ki nikoli ni zaživela, iz seznama organov zbrisali sekcije, ki pravzaprav to niso; zamenjave besede management s poslovenjeno menedžment pa nismo sprejeli, ker je bila taka volja večine.

Naj omenimo še, da smo na skupščini svečano podelili certifikate IPMA SloCert sedmim prisotnim prejemnikom, pripravljenih pa je bilo še 13 certifikatov za preostale prejemnike, ki niso bili prisotni in so jih potem prejeli po pošti. V tej točki smo svečano izročili Lovru Krajncu priznanje za referat o tekmovanju mladih projektne menedžerjev za nagrado Kenneth Humphreys Award v okviru svetovnega združenja ICEC. Podeljeno je bilo na Svetovnem kongresu ICEC v Durbanu 2012.

Sledila sta druženje in neformalno srečanje z večerjo in s klepetom snežni in deževni pomladi ob zakurjenem kaminu. Ocenjujem, da tako redna letna skupščina primerno nadomešča nekdanja novoletna srečanja kot eno izmed oblik druženja članov. Skratka, bilo je prijetno.



Udeleženci redne letne skupščine ZPM

# MLADI PROJEKTNI MANAGERJI

## Dogodki in aktivnosti mladih projektnih managerjev

Špela Petraš, Sebastjan Gornjec, Maruša Fujs

Mladi projektni managerji, Stegne 7, 1000 Ljubljana

### Povzetek

*Sekcija Mladih projektnih managerjev je bila v zadnjem času zelo aktivna, saj smo člani vseh lokalnih odborov organizirali številne dogodke, predavanja, delavnice, ekskurzije in srečanja. Člani ljubljanskega lokalnega odbora smo v preteklem letu organizirali ogled podjetja Hella Saturnus. Tukaj smo si člani in ostali udeleženci v živo ogledali podjetje, spoznali njihov projektni menedžment ter si ogledali proizvodnjo enega največjih proizvajalcev žarometov avtomobilske industrije. V mesecu februarju smo člani lokalnega odbora Ljubljana organizirali še en ogled podjetja, in sicer Litostroj Power. Tako smo se člani in ostali udeleženci dodobra seznanili z njihovim poslovanjem, predvsem pa s projektnim menedžmentom. Ogledali smo si tudi proizvodnjo enega izmed največjih svetovnih proizvajalcev turbin in opreme za hidroelektrarne. Člani sekcije Mladih projektnih managerjev lokalnega odbora Ljubljana smo organizirali še delavnico »MS Project«, ki jo je vodil Marko Nemec-Pečjak. Člani in ostali udeleženci smo se na tej delavnici dodobra seznanili s programskim orodjem MS Project. Lokalni odbor Maribor je v sodelovanju z Young Crew Croatia organiziral smučanje na mednarodni ravni pod imenom Young Crew Ski Weekend, ki se je odvijal na Kopah. Vabilu so se poleg članov sekcije Mladih projektnih managerjev odzvali še člani Young Crew iz Avstrije, Hrvaške in Španije.*

*Ključne besede: ekskurzija, podjetja, projekt, projektni menedžment, mladi projektni managerji, smučanje, druženje, delavnica.*

### 1. Uvod

V sekciji Mladi projektni managerji skušamo študentom ponujati čim več raznolikih možnosti neformalnega izobraževanja, aktivnega udejstvovanja in vključevanja v svet projektnega menedžmenta. Vsi vemo, da je poleg formalne izobrazbe zelo pomembno tudi neformalno dopolnjevanje znanja, predvsem če gre pri tem za pridobivanje izkušenj iz prakse.

Zato v MPM Ljubljana neprestano organiziramo različne oblike izobraževanj za naše člane in tudi ostale študente, ki jih zanima projektni menedžment. V tem študijskem letu smo organizirali že dva ogleda uspešnih podjetij, organizirali smo tudi delavnico o MS Projectu in dve predavanji o izkušnjah iz prakse. Letos v okviru izobraževanja pripravljamo še študentsko konferenco Dan projektnega managementa in strokovno ekskurzijo na Primorsko, kjer si bomo ogledali nekatera slovenska podjetja.

### 2. Ogledi podjetij

MPM Ljubljana si je s svojimi člani ogledala dve uspešni podjetji, ki sta locirani v Ljubljani, in sicer Hella Saturnus Slovenija, ki je s prodajo v višini 4,4 milijarde EUR v poslovnem letu 2010/11 eden od 50 najboljših dobaviteljev avtomobilske industrije na svetu in se uvršča med 100 največjih nemških industrijskih podjetij, ter Litostroj Power, ki ponuja celovite rešitve za hidroenergetsko opremo – od zasnove, do izvedbe na ključ – in sodi med pet najboljših podjetij na svetu na svojem področju.

V **Helli Saturnus** smo se srečali z generalnim direktorjem podjetja, Christofom Johannesom Drostejem, ki je bil leta 2011 zaradi uspešnega vodenja in dobrih strategij poslovanja izbran za menedžerja leta. V sproščenem pogovoru z njim smo izvedeli, da je Hella Saturnus vodilni proizvajalec žarometov in meglenk za avtomobilsko industrijo. Direktor podjetja nam je predstavil delovanje in poslovanje podjetja, njihove izdelke, preveril pa je tudi naše poznavanje projektnega menedžmenta ter zmožnost razmišljanja »out-of-the-box«. Projektni menedžer in direktorica marketinga sta nam nekoliko podrobneje predstavila delovanje podjetja, njegove posamezne oddelke, njihovo povezanost, pretekle in tekoče projekte, rezultate teh projektov, ogledali pa smo si



lahko tudi nekatere izdelke.

Lahko se pohvalimo, da smo bili eni izmed prvih (poleg redkih v podjetju), ki smo videli nov prototip žarometov za Nissan. Odpravili smo se tudi v proizvodnjo podjetja, kjer nas je vodja proizvodnje popeljal po ogromnem kompleksu. Ogledali smo si nastajanje žarometov in meglenk za avtomobilsko industrijo od začetka do konca, torej od same osnovne konstrukcije, do lakiranja, sestavljanja, preverjanja kakovosti itd., ki je razdeljeno po posameznih delih. Vodja proizvodnje je z veseljem odgovarjal na številna zanimiva vprašanja ter nam približal razumevanje proizvodnje žarometov in meglenk v avtomobilski industriji.



Slika 1: Predstavitve podjetja Hella Saturnus, ki ga je vodil generalni direktor Christof Johannes (vir: MPM)



Slika 2: Ogled podjetja Litostroj Power, ki ga je vodil Uroš Kušar (vir: Nataša Urukalo)

Obiskali smo tudi podjetje **Litostroj Power**, ki deluje v skupini Litostroj Power ter samostojno pokriva razvoj, projektiranje, konstruiranje, tehnologijo, izdelavo, montažo, vgradnjo in servisiranje izdelkov. Sprejel nas je projektni menedžer v podjetju Uroš Kušar in nam predstavil delovanje in poslovanje podjetja, pretekle ter tekoče projekte ter vpetost podjetja na mednarodne trge in procese prilagajanja različnim poslovnim okoljem. Pridružil se nam je še en projektni menedžer, Mladen Muhič, in skupaj sta nam predstavila pomen projektnega menedžmenta za uspešno delovanje podjetja. Nato smo se odpravili v proizvodnjo, kjer smo si ogledali celoten proizvodni proces od a do ž. Oba sta nam z veseljem odgovarjala na številna vprašanja in nam podala tudi konkretne odgovore nanje. Razgovorila sta se o pripravi in izvedbi preteklih ter tekočih projektov, o mednarodnih projektih in razlikah v primerjavi s projekti v domačem okolju ter o kosanju s konkurenco. Izvedeli smo tudi, kako se lotevati kompleksnejših projektov, s kakšnimi težavami se lahko sooča projektni menedžer v tako dinamičnem okolju ter kako doseči, da je podjetje uvrščeno med pet najboljših

### 3. Delavnica

Delavnica MS Project je letos potekala že drugič zapored. Je brezplačna in je namenjena vsem študentom, ki se želijo seznaniti s preglednim ter enostavnim programom za izvajanje projektov. Dvodnevna delavnica je potekala pod vodstvom uspešnega projektnega menedžerja Marka Nemca-Pečjaka, ki je udeležencem podal napotke za reševanje sistemskih in operativnih problemov pri vodenju projektov. Prav tako je pojasnil, kako celostno voditi, koordinirati in izpeljati še tako zahtevne ter zapletene projekte. Vsak udeleženec je po delavnici prejel še brezplačen DVD z gradivi seminarja ter z vzorčnimi primeri predlog in izbranih projektov, prav tako pa so si lahko udeleženci naročili knjigo predavatelja »ABC celovitega obvladovanja projektov in MS Project 2010« s posebnim popustom.



Slika 3: Delavnica MS Project, ki jo je vodil Marko Nemec-Pečjak (vir: Marko Pirc)



#### 4. Predavanja

Študentom, željnim znanja projektnega menedžmenta, omogočamo zanimiva predavanja gostov iz prakse. Slednji ponudijo študentom nekoliko drugačne vsebine, kot jih le-ti prejmejo v okviru fakultetnega kurikulumu. Pomemben del teh predavanj je aktivno sodelovanje, saj poleg klasičnega postavljanja vprašanj študentje tudi razmišljajo in iščejo rešitve na konkretnih primerih. Letos smo organizirali predavanje o projektnem menedžmentu v IT projektih ter o projektnem planiranju v teoriji in praksi.

#### 5. Young Crew Ski Weekend: Kope, 25.1.-27.1.2013

Mladi projektni managerji smo januarja v sodelovanju z Young Crew Croatia organizirali smučanje na Kopah. Predsednica Young Crew Croatia Gordana Blažević in predsednik MPM LO MB Lovro Krajnc sta na smučanje povabila vse člane Young Crew-a. Povabilu so se odzvali Young Crew iz Avstrije in Španije.

Zbrali smo se v petek ob 14. uri na smučišču Kope. Izkoristili smo dnevno in nočno smuko ter smučali vse do večerje. Po večerji je sledilo spoznavanje in predstavitve vseh sodelujočih organizacij. Vsako društvo je na kratko predstavilo svoje delovanje in skozi projekte prikazalo smernice delovanja v prihodnjih mandatih. Po predstavitvah je potekala debata o pomembnosti mreženja, tako na nacionalni kot tudi na mednarodni ravni. Resne debate so postopoma prerasle v sproščene pogovore, ki pa so bili odlična iztočnica za začetek mednarodnega vikenda. V soboto smo se takoj po zajtrku odpravili na smučišče. Opoldne smo ob čaju in pici spremljali svetovni pokal v smučanju in ni potrebno dvakrat dodati, da smo Slovenci močno držali pesti ter navijali za Tino Maze. Po kosilu so nekateri omagali in se odpravili v wellness, drugi pa se podali nazaj na bele strmine. Skupno druženje se je spet nadaljevalo med četrto in šesto uro popoldan, ko je predsednik Young Crew IPMA pripravil delavnico na temo prenosa študijskih izkušenj v prakso in pomembnost prenosa znanja za organizacije, katerih delovanje temelji na kratkih obdobjih aktivnega delovanja. Delavnica in predavanje je vsaki izmed sodelujočih organizacij dala misliti o njihovi prihodnosti, katero je, kot je poudaril Daniel, potrebno načrtovati že danes! Nato smo se vrnili na smučišče in izkoristili še zadnjo nočno smuko v skupnem vikendu. Po smučanju in večerji se je druženje nadaljevalo v skupnem prostoru, Boštjan in Daniel pa sta večer popestrila z zvoki kitar. V nedeljo smo se po zajtrku odpravili na smučišče in se srečali spet pri kosilu, po katerem smo se poslovili v upanju, da se še kdaj vidimo. Namen smučarskega vikenda na Kopah je bilo povezovanje, na podlagi katerega upamo, da bodo v prihodnosti zrasli resnejši projekti na temo projektnega menedžmenta in mednarodnega sodelovanja. Hkrati smo si vsi zaželeli, da bi tovrsten dogodek še ponovili, drugič v še večji zasedbi.




Slika 4: Young Crew Ski Weekend: Kope, 25. 1. -27. 1. 2013 (vir: Mladi projektni managerji)


#### 6. Sklep

Članisekcije Mladih projektnih managerjev smo vse bolj aktivni na področju promocije projektnega menedžmenta med mladimi. Obenem tudi vpeljujemo znanje projektnega menedžmenta med mlade, predvsem pa med naše člane. Zavedamo se, da ima mreženje zelo velik pomen, zato temu primerno posvečamo tudi pozornost, tako na lokalni, nacionalni kot tudi na mednarodni ravni. Danes projekti postajajo vse bolj mednarodni, zato se mi že sedaj želimo naučiti sodelovanja ter spoznati druge kulture in mentalitete. Verjamemo, da nam bo to uspelo le tako, da bomo delali na mednarodnih projektih. Zmeraj ostajamo v stiku s prakso, podjetji in realnimi projekti. To izkazujemo z različnimi sodelovanji s podjetji in z ostalimi organizacijami na razne načine, kot so ogledi podjetij, organizacija predavanj projektih menedžerjev iz prakse in dela na projektih za podjetja.

# DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

Iztok Palčič

	<b>Izzivi gospodarskega razvoja - Inovativni projektni management (Projektni forum 2013)</b>
	<p>Datum: 20. in 21. maj 2013                  Lokacija: Ljubljana, Slovenija                  Več informacij: <a href="http://www.zpm-forum.si">http://www.zpm-forum.si</a></p>

	<b>27. IPMA World Congress</b>
	<p>Datum: 30. september – 3. oktober 2013                  Lokacija: Dubrovnik, Hrvaška                  Več informacij: <a href="http://www.ipma2013.hr">http://www.ipma2013.hr</a></p>

	<b>PMI® Global Congress 2013 — EMEA</b>
	<p>Datum: 22. – 24. april 2014                  Lokacija: Istanbul, Turčija                  Več informacij: <a href="http://www.pmi.org/Professional-Development/Congress-PMI-Global-Congresses.aspx">http://www.pmi.org/Professional-Development/Congress-PMI-Global-Congresses.aspx</a></p>

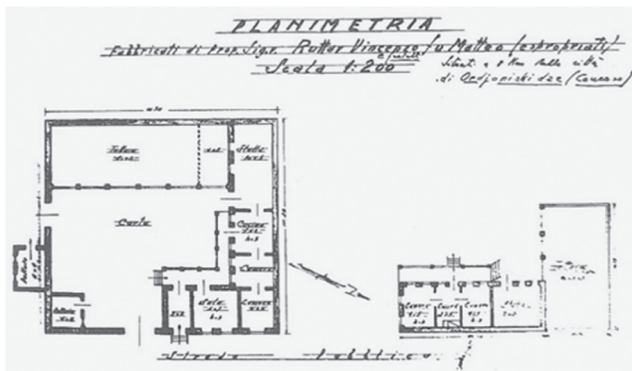
# PREDSTAVITEV STROKOVNIH KNJIG S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

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

Marko Nemeč Pečjak

Pri založbi Pasadena bo letos poleti izšla obsežna knjiga Slovenski projekti in njihovi ustvarjalci (Zgodovina slovenskih projektnih dosežkov v štirih tisočletjih), avtorja Marka Nemeča Pečjaka. Dolgoletni član ZPM Marko Nemeč Pečjak je v knjigi zbral in uredil zapise o 336-ih projektnih dosežkih in več kot 450-ih ustvarjalcih. Z avtorjem smo se dogovorili, da bomo dele njegove knjige objavljali v obliki podlistka. V prejšnjih dveh številkah revije smo predstavili serijo projektov, cestnih mostov, od rimskih časov do današnjih dni. Tokrat predstavljamo šest projektov, po dva s področja gradnje naselij, gradnje letal in pisane besede. Vsi viri besedil, slik in fotografij so navedeni v obsežni bibliografiji (328 naslovov) na zadnjih straneh knjige in jih tukaj ne navajamo.

### Leto 1874 – Slovensko naselje v Vladikavkazu – Matej Rutar



načrt Rutarjevega posestva



današnji Vladikavkaz (Ordžonikidze)

Naselje je ustanovil Matej Rutar, ko je l. 1874 prišel v Vladikavkaz (današnji Ordžonikidze). Kupil je večje posestvo, ker ga je pokrajina spominjala na domovino. Nato je odšel domov, se oženil in se vrnil na Kavkaz z več rojaki, da so zgradili vas Beneških Slovencev. Imenovali so jo *Italijanski hutor* (saj so bili italijanski državljani). V vasi so živele družine Rutar, Gorak, Kjabaj, Terleker, Primožič in Preprotnik. Rutarjeva sinova sta imela kamnoseško delavnico v Vladikavkazu in obrat v Pjatigorsku. Rutarjeva družina je štela 16 članov in je prebivala v dveh zidanih hišah z gospodarskimi prostori in velikim obzidanim dvoriščem. Rutarjevi so ohranili slovenski jezik, v drugih družinah je kmalu prevladala ruščina.

Podjetni krošnjar Matej Rutar je bil doma iz Drenkije pri Sv. Lenartu v Beneški Sloveniji. V stari domovini si je služil kruh s sezonskim krošnjarstvom in tako čez Dunaj, Moravsko in Galicijo prišel tudi v Varšavo. Tam se je v družbi vojakov hitro naučil ruščino in začel krošnjariti tudi po carski Rusiji. Rutarjeve naslednike je doletela zla usoda. L. 1917 so Inguši ugrabili Janeza Rutarja in ga ubili. Po tem dogodku so se vsi prebivalci vasi izselili v 8 km oddaljeni Vladikavkaz. Inguši so naselje izropali, podrli in posekali sadovnjake. L. 1921 je izginil Peter Rutar na poti na šolanje v Italijo. Ostali trije Rutarjevi sinovi so se zaposlili v Larskem rudniku. Med l. 1930/33 se je več slovenskih družin izselilo nazaj v Benečijo, le nekaj jih je ostalo v Sovjetski zvezi. To naselje so obiskali: Andraž Jurtela (od l. 1884 je bil profesor nemščine, francoščine in angleščine v Stavropolu), potopisca Ljudevit Stiasny (1899) in Ivan Knific (1912), pesnik Anton Aškerc (1903) in ljubljanski župan Ivan Hribar (1910).

### Leto 1994 – Slovenska vas na Madagaskarju – pater Pedro Opeka (1948)

Ko je bil p. Pedro Opeka ob premestitvi v glavno mesto Antananarivo imenovan za ravnatelja bogoslovcev, je v živo spoznaval neverjetno revščino in pomanjkanje Malgašev, ki so si na smetiščih iskali hrano in upanje. Zanje je p. Opeka zastavil vse svoje moči. Zaoral je ledino in zajadral na odprto. V nekaj letih je na gričih poguma (okolica Antananariva) zraslo pravo mesto. Del naselja se imenuje *Slovenska vas*, kar pomeni, da Slovenci

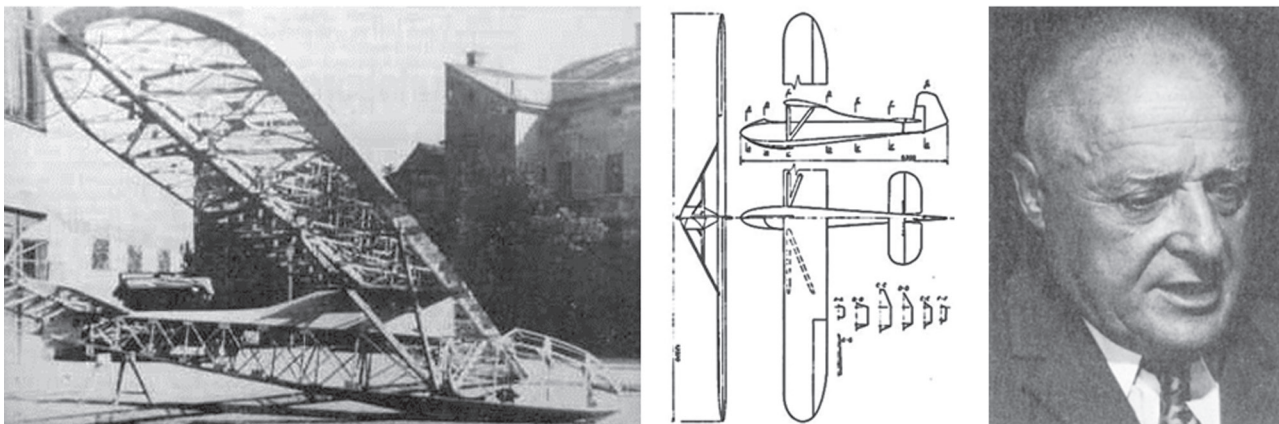


sodelujemo pri gradnji te vasi. Z opeko zidane hiše in vrnjeno dostojanstvo so vžigale iskrice upanja ljudem, ki so že bili odpisani, ujeti v glad, pomanjkanje, prostitucijo, mamila in alkohol. Dobili so svoje domove, šole, delo. P. Pedro Opeka sedaj skrbi za več kot 20.000 ljudi preko združenja AKAMASOA – »Dobri prijatelji«. »Kobilica, katero prelomiš in deliš z drugim, razodeva resnično ljubezen.« (Malgaški pregovor.)



Argentinsko-slovenski lazarist in misijonar Pedro Opeka se je rodil v San Martinu v Buenos Airesu v Argentini. L. 1966 je stopil v noviciat misijonske družbe (lazaristi) v San Miguelu (Argentina). Po študiju bogoslovja na ljubljanski Teološki fakulteti in katoliški univerzi v Parizu je tu l. 1975 diplomiral in bil posvečen za duhovnika v Lujanu (Argentina). Najbolj znan je po svojem misijonarskem delovanju. Od l. 1975 deluje na Madagaskarju. V Vangaindranu je sodeloval pri gradnji bolnišnice, od l. 1989 pa v Atananarivu s smetiščarji in brezdomci gradi tako imenovano mesto upanja. Njegov projekt je zaradi uspešnosti vzbudil zanimanje mednarodnih dobrodelnih organizacij. Je resnično velik človek. Pravijo, da je naslednik Matere Terezije. Je edini Slovenec, ki je bil nominiran za Nobelovo nagrado za mir. Je veliki misijonar in borec za pravičnost in mir v svetu. Že 37 let prinaša upanje najrevnejšim na Madagaskarju, preko 100.000 ljudi je že rešil iz bede življenja na smetišču.

#### Leto 1936 – Jadralna letala INKA I, II in III - prof. dr. Anton Kuhelj (1902-1980)



**INKA** (INženir Ku-helj Anton) je šolsko jadralno letalo. Projekt je nastajal že l. 1935. Mladi jadranci – zanesenjaki, so letalo nato izdelovali v samogradnji v letih 1936 do 1940. Cilj je bil: graditi enostavno in poceni. Grajena je bila prav za naše razmere, t. j. za jadranje ob vzgornikih ob pobočjih hribov, saj je bilo takrat termično jadranje pri nas še v povojih. INKA II je izboljšana prvotna različica. Nastala je l. 1936. V Skopju pa so l. 1940 zgradili različico INKA III. Osnovni podatki: konstrukcija = lesena, razpetina = 12,32 m, dolžina = 6,30 m.

**Anton Kuhelj**, akademik, doktor znanosti, inženir in univerzitetni profesor, je bil ob vsej svoji široki tehnično-znanstveni dejavnosti tudi naš največji strokovnjak za letalske konstrukcije. Rojen je bil na Opčinah pri Trstu. Letalstvu se je začel izdatneje posvečati ob koncu dvajsetih let in pri nas prvi vpeljal v projektiranje in konstruiranje letal sodobne aerodinamične in trdnostne metode. V skoraj tridesetih letih, v katerih je ves svoj prosti čas posvečal projektiranju in konstruiranju letal, je ustvaril vrsto uspešnih letal, lahke motorne enosedežne dvokrilnike KS-1 Janez, KS-1b Janez II in KS-1c, enokrilnike KS-2 in KS-2b Tonček ter SVEP Tse-tse in SVEP Minima, jadralno letalo Inka v več različicah, vojaški šolski dvosedežnik Alka in štirisedežna ramenokrilnika LK-1 in LK-2. Poleg konstruktorstva se je vse do konca svojega življenja ukvarjal tudi s teoretičnim znanstvenim delom v aerodinamiki, letalski mehaniki in trdnosti ter o tem objavljaj številne razprave doma in v tujini. Bil je dekan Tehniške fakultete (1947/48) in rektor Univerze v Ljubljani (1954-1956).



**Leto 1969 – BOEING 747 - Joseph Sutter (1921)**



Boeing 747 (tudi Jumbo Jet) je eno najbolj prepoznavnih reaktivnih letal in danes najbolj razširjeno potniško letalo na svetu za dolge proge (najbolj razširjeno potniško letalo je Boeing 737). Prvi komercialni polet je opravil leta 1970, kar 35 let je veljal za največje potniško letalo na svetu.

Joseph Sutter pove, da je bil model 747 povsem neodvisen koncept potniškega letala. V 60-ih in 70-ih letih 20. stoletja so se začele pojavljati težnje po vedno večjih letalih zaradi skokovite rasti letalskega potniškega prevoza. Zgodba o modelu 747 sprva ni bila rožnata in je zaradi visokih projektnih stroškov Boeing skorajda bankrotiral. Vendar pa so inženirji s Sutterjem na čelu sestavili načrt za najbolj znano in spoštovanja ter občudovanja vredno letalo (proizvedenih je bilo več kot 1400 letal v raznih izvedbah), ki ga danes pozna ves svet. --- Različice tega letala: 747-100 l. 1970, 747-200 l. 1971, 747-300 l. 1983, 747-400 l. 1988, 747-8F l. 2010.

**Joseph F. »Joe« Sutter** je ameriško-slovenski inženir aeronavtik. Oče, rojen v Dobrovi pri Ljubljani, je bil zlatokop, mati je Dunajčanka. Živeli so v Sietlu v državi Washington – v bližini tovarne Boeing. L. 1943 je zaključil študij aeronavtik. Po vojni se je zaposlil prav v Boeingu. V 60-ih letih je z neverjetnimi oblikovalskimi sposobnostmi zaznamoval model 737 z revolucionarno idejo o spojitvi krila in pogonske turbine. (Od začetka proizvodnje vse do danes so v Boeingu proizvedli osupljivih 5.000 letal tipa 737.)

Pri Boeingu je bil na čelu 4.500 inženirjev konstruktorjev Boeinga 747. Sutter je z Jayom Spenserjem napisal avtobiografijo z naslovom »747: Stvaritev prvega orjaškega letala in druge prigode iz življenja in letalstva«, objavljeno leta 2006. Za prispevek k razvoju potniških letal je leta 1985 prejel medaljo za tehnologijo Združenih držav Amerike. L. 2006 je prejel častni doktorat Politehnik Nova Gorica.

**Leto 1190 – Romanski rokopisi iz Stične – timsko delo enajstih mojstrov rokopisne umetnosti**



Iz druge polovice 12. stoletja je ohranjenih kakih 50 stiških rokopisov. Njihova vsebina je teološka, znanstvena in literarna. Danes jih označujemo s skupnim imenom Romanski rokopisi iz Stične. Niso sicer najbolj dragoceni med cistercijanskimi rokopisi svojega časa, so pa zaradi svojih posebnosti gotovo med najzanimivejšimi, saj so načrtni projektni izdelek tima ustvarjalcev. Prvi cistercijanski samostan pri nas je Stiški, ustanovljen l. 1135. Najprej so postavili cerkev. Posvetili so jo 8. julija 1156. Nekoč je bilo njeno svetlo podobo videti od daleč (takrat je bilo manj gozdov in več pašnikov in njiv). Ohranila se je listina, ki hvali večino stavbnega mojstra Mihaela. Na njej je kot priča podpisan tudi bibliotekar Maroldus, prvi po imenu znan knjižničar na naših tleh. Skrbel je za samostanski arhiv in knjižnico.

V nobeni skupini rokopisov iz 12. stoletja se ni ohranilo toliko upodobitev mojstrov rokopisne umetnosti kot prav v kodeksih iz Stične. Ti možje nam predstavljajo faze v nastajanju rokopisov: prvi ponosno kaže svoj izdelek, lepo pergamentno polo; drugi jo gladi s kamnom plovcem, ki ga drži v rokah; tretji je pergamentni list že preganil in narisal okvir. Knjigovezu se kar smeje, ko drži dokončani kodeks - platnice pa so zavarovane s kovinskimi gumbi. Nekateri imajo tonzure, torej so bili menihi, drugi pa so dolgolasi - to pomeni, da so bili laiki, mojstri iz zunanjega sveta. Pravo presenečenje je mlad dolgolasi lepotec v lepi obleki, ki s pretirano veliko levico kaže na besedilo. Njegov samozavestni gib nam govori: »*Glejte, to sem jaz napisal!*«. Prelepe črke so dokaz njegove veščine. Nad glavo piše: Engilbert. Rokopisnikov je enajst: deset se jih je razpostavilo po praznih robovih pergamentnih listov, enajsti pa je pokukal izmed vitic v veliki začetnici. V teh rokopisih najdemo upodobitve štirih visokih cerkvenih dostojanstvenikov, katerih življenje in delo je bilo tesno povezano s samostanom. Prepoznamo lahko le opata Folknanda (+ 1180), ki je zaslužen za nastanek večine teh rokopisov. Preostali trije kleriki so ostali malo bolj skrivnostni. Mogoče so upodobljeni zaslužni predniki: ustanovitelj stiškega samostana - oglejski patriarh Peregrin, pa opata Vincenc in Aldeprand, ki sta vodila samostan pred Folknandom.

#### Leto 1944 – Partizanske tiskarne Julija, Trilof in Donas - Edo Bregar (1918 - 1972)



Edo Bregar je v letu 1944 organiziral kar tri partizanske tiskarne v Škofjeloškem okrožju: tiskarno »JULIJA« (mar.-avg. 1944), »TRILOF« (jun. 1944 – maj 1945) in »DONAS« (avg. 1944 – maj 1945). Za zadnji dve je zasnoval in postavil tudi tiskarske stroje. Nasta Sešek-Julija iz Medvod je bila Bregarjeva pomočnica pri tem podvigu, zato se po njej imenuje prva tiskarna, tretja pa ima naziv iz kratic njunih imen (DON-NASta), druga tiskarna je dobila ime v spomin na »tri leta OF«. Prvo tiskarno je sovražnik uničil, drugi dve pa so preselili in sta delovali do konca vojne. Tiskarna Donas je bila najbolje opremljena in je lahko tiskala vse potrebne formate. V Juliji so natisnili Pesmi Mateja Bora (jul. 1944), v tiskarni Trilof pa so dec. 1944 (ob 100-letnici prve objave) natisnili Prešernovo Zdravljico v 1.500 izvodih. Ilustracije je izdelal akademski slikar Janez Vidic. Izrezane linoreze in stavek Zdravljice so morali zaradi varnosti spravljati na skrita mesta, pri čemer so se poškodovali zlasti linorezi.

Slovenski gospodarstvenik in inovator Edo Bregar (s partizanskim imenom Don) se je rodil v Dobovcu. Po končani srednji tehniški šoli v Ljubljani se je zaposlil v papirnici Radeče, kasneje pa v tovarni celuloze v Goričanah. L. 1942 je odšel v partizane in bil v Poljanskem bataljonu med pobudniki za ustanovitev partizanske tehnike, ki se je kasneje razvila v tehniko Pokrajinskega komiteja KPS za Gorenjsko. Kot vodja tehnike je imel zasluge za ustanovitev in razvoj partizanskih tiskarn na desnem bregu Save na Gorenjskem. Po koncu druge svetovne vojne je opravljal vrsto nalog na družbenopolitičnem in gospodarskem področju. Med drugim je bil l. 1946 ustanovitelj in nato direktor tovarn Donit v Medvodah in Bakelit (kasneje Fenolit) v Borovnici. Pri tem se je odlikoval z uvajanjem novih delovnih postopkov in inovacij.

## STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM &amp; PMJ

## Seznam člankov iz znanstveno-strokovnih revij

Iztok Palčič

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

**International Journal of Project Management 2/2013**

Avtorji	Naslov prispevka
Sanna Mutka, Pertti Aaltonen	The impact of a delivery project's business model in a project-based firm
Jaakko Kujala, Tuomas Ahola, Satu Huikuri	Use of services to support the business of a project-based firm
Colin Pilbeam	Coordinating temporary organizations in international development through social and temporal embeddedness
Bertrand Pauget, Andreas Wald	Relational competence in complex temporary organizations: The case of a French hospital construction project network
Kelly Rees-Caldwell, Ashly H. Pinnington	National culture differences in project management: Comparing British and Arab project managers' perceptions of different planning areas
Heyecan Giritli, Ela Öney-Yazıcı, Gülfer Topçu-Oraz, Emrah Acar	The interplay between leadership and organizational culture in the Turkish construction sector
Vera Bartsch, Mark Ebers, Indre Maurer	Learning in project-based organizations: The role of project teams' social capital for overcoming barriers to learning
Kuo-chung Chang, Hung-Wei Yen, Chih-Ching Chiang, Neeraj Parolia	Knowledge contribution in information system development teams: An empirical research from a social cognitive perspective
Andrew J. Sense	A project sponsor's impact on practice-based learning within projects
Bon-Gang Hwang, Wei Jian Ng	Project management knowledge and skills for green construction: Overcoming challenges
Tommaso Buganza, Matteo Kalchschmidt, Emilio Bartezzaghi, Davide Amabile	Measuring the impact of a major project management educational program: The PMP case in Finmeccanica
Pim Polesie	The view of freedom and standardisation among managers in Swedish construction contractor projects
Shaokai Lu, Hong Yan	A comparative study of the measurements of perceived risk among contractors in China

**International Journal of Project Management 3/2013**

Avtorji	Naslov prispevka
Artemis Chang, Caroline Hatcher, Jai Kim	Temporal boundary objects in megaprojects: Mapping the system with the Integrated Master Schedule
Per Erik Eriksson	Exploration and exploitation in project-based organizations: Development and diffusion of knowledge at different organizational levels in construction companies
Lukumon O. Oyedele	Analysis of architects' demotivating factors in design firms
Tuomas Ahola, Jaakko Kujala, Teuvo Laaksonen, Kirsi Aaltonen	Constructing the market position of a project-based firm
Dirk Klimkeit	Organizational context and collaboration on international projects: The case of a professional service firm
JinYoung Han, Anat Hovav	To bridge or to bond? Diverse social connections in an IS project team
Ekaterina Osipova, Per Erik Eriksson	Balancing control and flexibility in joint risk management: Lessons learned from two construction projects

Hong Long Chen, Chun-I Chen, Che-Hung Liu, Nai-Chieh Wei	Estimating a project's profitability: A longitudinal approach
Reza Aliverdi, Leila Moslemi Naeni, Amir Salehipour	Monitoring project duration and cost in a construction project by applying statistical quality control charts
Bon-Gang Hwang, Xianbo Zhao, Mindy Jiang Shu Gay	Public private partnership projects in Singapore: Factors, critical risks and preferred risk allocation from the perspective of contractors
Pablo Ballesteros-Pérez, Ma. Carmen González-Cruz, Antonio Cañavate-Grimal	On competitive bidding: Scoring and position probability graphs
Jialin Liu, Quanxi Li, Yuhan Wang	Risk analysis in ultra deep scientific drilling project — A fuzzy synthetic evaluation approach
Jim Sheffield, Julien Lemétayer	Factors associated with the software development agility of successful projects
Carlos Oliveira Cruz, Rui Cunha Marques	Flexible contracts to cope with uncertainty in public-private partnerships

### International Journal of Project Management 4/2013

Avtorji	Naslov prispevka
John Kissi, Andrew Dainty, Martin Tuuli	Examining the role of transformational leadership of portfolio managers in project performance
Albert Boonstra	How do top managers support strategic information system projects and why do they sometimes withhold this support?
LiYaning Tang, Qiping Shen	Factors affecting effectiveness and efficiency of analyzing stakeholders' needs at the briefing stage of public private partnership projects
Shaokai Lu, Gang Hao	The influence of owner power in fostering contractor cooperation: Evidence from China
Yossi Hadad, Baruch Keren, Zohar Laslo	A decision-making support system module for project manager selection according to past performance
Inkeri Ruuska, Tuomas Ahola, Miia Martinsuo, Thomas Westerholm	Supplier capabilities in large shipbuilding projects
Xianbo Zhao, Bon-Gang Hwang, Gwendolyn Shiyun Yu	Identifying the critical risks in underground rail international construction joint ventures: Case study of Singapore
Patricia Carrillo, Kirti Ruikar, Paul Fuller	When will we learn? Improving lessons learned practice in construction
Raafat Elshaer	Impact of sensitivity information on the prediction of project's duration using earned schedule method
Jesus Leodaly Salazar-Aramayo, Roseane Rodrigues-da-Silveira, Mariana Rodrigues-de-Almeida, Tereza Neuma de Castro-Dantas	A conceptual model for project management of exploration and production in the oil and gas industry: The case of a Brazilian company
Yao-Chen Kuo, Shih-Tong Lu	Using fuzzy multiple criteria decision making approach to enhance risk assessment for metropolitan construction projects
Sander Lenferink, Taede Tillema, Jos Arts	Towards sustainable infrastructure development through integrated contracts: Experiences with inclusiveness in Dutch infrastructure projects
Chen-Yu Chang	Understanding the hold-up problem in the management of megaprojects: The case of the Channel Tunnel Rail Link project
Tahir M. Nisar	Implementation constraints in social enterprise and community Public Private Partnerships

### Project Management Journal 6/2012: PMI Research and Education Conference 2012

Avtorji	Naslov prispevka
Stephen A. Leybourne and Phillip Sainter	Advancing Project Management: Authenticating the Shift From Process to "Nuanced" Project-Based Management in the Ambidextrous Organization
Claus Beringer, Daniel Jonas and Hans Georg Gemünden	Establishing Project Portfolio Management: An Exploratory Analysis of the Influence of Internal Stakeholders' Interactions
Aileen Koh and Lynn Crawford	Portfolio Management: The Australian Experience



Hany Wells	How Effective Are Project Management Methodologies? An Explorative Evaluation of Their Benefits in Practice
Thomas G. Lechler, Barbara H. Edington and Ting Gao	Challenging Classic Project Management: Turning Project Uncertainties Into Business Opportunities
Janice L. Thomas, Svetlana Cicmil and Stella George	Learning From Project Management Implementation by Applying a Management Innovation Lens
Arthur Shelley	Metaphor Interactions to Develop Team Relationships and Robustness Enhance Project Outcomes
Li Liu and David Leitner	Simultaneous Pursuit of Innovation and Efficiency in Complex Engineering Projects—A Study of the Antecedents and Impacts of Ambidexterity in Project Teams

### Project Management Journal 1/2013

Avtorji	Naslov prispevka
Franco Caron, Fabrizio Ruggeri and Alessandro Merli	A Bayesian Approach to Improve Estimate at Completion in Earned Value Management
Claude Besner and Brian Hobbs	Contextualized Project Management Practice: A Cluster Analysis of Practices and Best Practices
Zvi H. Aronson, Aaron J. Shenhar and Peerasit Patanakul	Managing the Intangible Aspects of a Project: The Affect of Vision, Artifacts, and Leader Values on Project Spirit and Success in Technology-Driven Projects
Ralf Müller, Johannes Glückler and Monique Aubry	A Relational Typology of Project Management Offices
Pauli Alin, Antti O. Maunula, John E. Taylor and Riitta Smeds	Aligning Misaligned Systemic Innovations: Probing Inter-Firm Effects Development in Project Networks
Hsin-Pin Fu and Jia-Ruey Ou	Combining PCA With DEA to Improve the Evaluation of Project Performance Data: A Taiwanese Bureau of Energy Case Study

### Project Management Journal 2/2013

Avtorji	Naslov prispevka
Ralf Müller, Johannes Glückler, Monique Aubry and Jingting Shao	Project Management Knowledge Flows in Networks of Project Managers and Project Management Offices: A Case Study in the Pharmaceutical Industry
Hans Thamhain	Managing Risks in Complex Projects
Juliane Teller	Portfolio Risk Management and Its Contribution to Project Portfolio Success: An Investigation of Organization, Process, and Culture
Marcia Hagen and Sunyoung Park	Ambiguity Acceptance as a Function of Project Management: A New Critical Success Factor
Jack S. Hsu, Yu Wen Hung, Yin-Hung Chen and Hsieh-Hong Huang	Antecedents and Consequences of User Coproduction in Information System Development Projects
Isabel Ortiz-Marcos, José Ramón Cobo Benita, Carlos Mataix Aldeanueva and Angel Uruburu Colsa	Competency Training for Managing International Cooperation Engineering Projects



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

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

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

**Program ZPM EDUCA** sestavljajo:

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

**Urnik aktualnih delavnic bo objavljen v mesecu januarju 2013. Datume in opis vsebin najdete na spletnih straneh Agencije Poti ([www.agencija-poti.si](http://www.agencija-poti.si); Izobraževanja, ZPM - EDUCA 2013).**

#### OSNOVNI MODUL

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE	DATUM
Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	mag. Matjaž Madžarac	2 dni	30.-31. 5.2013
Organizacija projektov in IPMA model projektne odličnosti	mag. Dušan Gošnik	1 dan	6. 6. 2013
Planiranje in kontrola stroškov projekta	dr. Iztok Palčič	1 dan	21. 5. 2013
Učinkovito vodenje, motiviranje in komuniciranje projektnega managerja	mag. Suzana Ester Car	1 dan	12. 6. 2013

#### NADALJEVALNI MODUL

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE	DATUM
Management tveganj in sprememb projekta	dr. Aljaž Stare	1 dan	12. 9. 2013
Strateški management in projekti	dr. Anton Hauc	1 dan	26. 9. 2013
Projektne pisarna	dr. Aljaž Stare Neda Bogdanović Golič	1 dan	4. 10. 2013
Financiranje projektov	Aleš Hauc	1 dan	24. 10. 2013
Kako uspešno vpeljati projektni način dela v podjetja?	mag. Matjaž Madžarac	1 dan	17. 10. 2013

**APLIKATIVNI MODUL**

NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	TRAJANJE	DATUM
Nepovratna sredstva EU - prijava projektov na razpise	mag. Damjan Struna	1 dan	9. 5. 2013
Management IT projektov	mag. Mitja Kovačič	1 dan	21. 6. 2013
Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	dr. Peter Meža	1 dan	4. 7. 2013
Tehnologije Web 2.0 v poslovnem svetu – primer Podjetje 2.0 in Projektni management 2.0	dr. Tanja Arh, dr. Tomaž Klobučar	1 dan	15. 11. 2013

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

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

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

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

**POPUSTI PRI KOTIZACIJI ZA ČLANE ZPM:**

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

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

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

**Slovensko združenje za projektni management**

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

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

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



Slovensko združenje za projektni management (ZPM) izvaja tudi mednarodni program certificiranja strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta – program IPMA SloCert. Gre za program, ki je akreditiran in verificiran s strani mednarodnega projektnega združenja IPMA (International Project Management Association), kar zagotavlja, da so IPMA certifikati, pridobljeni v Sloveniji, veljavni po vsem svetu in enakovredni IPMA certifikatom, pridobljenim kjerkoli drugje. Interes za pridobitev mednarodnega IPMA certifikata narašča po vsem svetu. Baza vseh IPMA certificirancev je konec leta 2011 že prekoračila število 150.000, pri čemer je izrazit progresivni trend večanja v zadnjih nekaj letih.



Vabimo vas, da tudi Vi postanete IPMA certificiran projektni menedžer in se tako priključite veliki družini prepoznavnih IPMA projektne strokovnjakov, ki se zmeraj znova dokazujejo v različnih kulturnih okoljih celega sveta ter na različnih tipih projektov. V začetku leta 2013 pričenjamo z novim ciklusom certificiranja nove generacije kandidatov, po poletju 2013 pa bomo izvedli še drugi ciklus certificiranja. Na spletni strani ZPM boste našli vrsto dodatnih informacij o certifikaciji v letu 2013 (<http://sl.zpm-si.com/certificiranje/>) ter tudi povezavo na spletno stran IPMA, kjer so navedeni vsi IPMA certificiranci (<http://www.ipma.ch/certification/operation/cpmsp/Pages/default.aspx>) – med njimi ste kmalu lahko tudi Vi!

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

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

## DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU SLOCERT:

**dr. Igor Vrečko**, direktor programa IPMA SloCert  
e-pošta: [igor.vrecko@uni-mb.si](mailto:igor.vrecko@uni-mb.si)  
GSM: +386 (31) 643 655

**Kristijan Pukšič**, mag. ekon. in posl. ved  
e-pošta: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)  
GSM: +386 (31) 813 054

**mag. Matjaž Madžarac**, sekretar ZPM  
e-pošta: [slocert@zpm-si.com](mailto:slocert@zpm-si.com)  
GSM: +386 (51) 383 193





## ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

### Mednarodni združenji IPMA, ICEC

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

### Projektni forum ZPM

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

### Program SloCert

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

### Revija Projektna mreža Slovenije

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

### Program ZPM Educa

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

### Informacije in povezave

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

### Spletna stran ZPM

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

### Baze podatkov

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

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

### Promocija

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

### MPM

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

### Družabni dogodki

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

## VRSTE ČLANSTVA V ZPM

### Individualno članstvo

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

### Članstvo dodiplomskih in podiplomskih študentov

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

### Članstvo organizacij A

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

- ugodnosti v obsegu 6-ih individualnih

članarin v združenju,

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

### Članstvo organizacij B

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

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

### Članstvo organizacij C

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

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

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

# KORPORATIVNI ČLANI ZPM

**SMART COM d.o.o.**

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


**KRKA, tovarna zdravil, d.d.**

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


**ESOTECH d.d.**

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


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

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


**Telekom Slovenije d. d.**

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


**Nova Ljubljanska Banka**

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


**Litostroj Power, d. o. o.**

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


**ELES, ELEKTRO SLOVENIJA d.o.o.**

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


**POŠTA SLOVENIJE d.o.o.**

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


**ISKRATEL telekomunikacijski sistemi d.o.o.**

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



# OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE

## RAZLOGI ZA OGLAŠEVANJE

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

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

## SPLOŠNI POGOJI OGLAŠEVANJA V REVIMI PROJEKTNIA 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 projektni management, Stegne 7, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov [tanja@e5.ijs.si](mailto:tanja@e5.ijs.si). Revija izhaja trikrat letno: v aprilu, septembru in decembru.

### 3. Reklamacije

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

### 4. Vsebina oglasov

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

### 5. Način priprave oglasov

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

### 6. Dostava oglasov

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









### 7. Druge oblike oglaševanja

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

### 8. Ugodnosti za oglaševalce

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

## MOŽNE OBLIKE IN CENIK OGLASNEGA PROSTORA

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

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

# POVZETKI | ABSTRACTS

## The use of methods and techniques in projects financed by the EU

Maja Mahne

In September 2012 I successfully completed my master's thesis entitled The use of methods and techniques in projects financed by the EU, under the supervision of dr. doc. Aljaž Stare. I've done an empirical research on the actual use of five methods and techniques of conceptualize and preparation of EU projects, especially network planning, WBS, CPM method, mindmap and logical frame method. In the first part I have to answer the basic questions what the technique is and what method, and what, if any, are the differences between the two. The fact is that some authors use them interchangeably, others as two different concepts. In an empirical study, I was on the assumption that the EU project contractors don't know and often use methods and techniques of PM. One of the hypotheses was also noted that project plans are often sloppy and imprecise, different from the actual implementation, which in turn causes a lot of project changes. Because I believe that implementation of EU projects would be more efficient if contractors know and use methods and techniques of PM, I also included these assumption in the survey. Research has shown that project managers and members of the wider project team, working on projects co-financed by the EU, are familiar with some of the methods and techniques, such as mindmapping and logical frame method. Knowledge of methods and techniques advocated by numerous authors, such as network planning, method CPM or WBS technique, are less known and less used in projects co-financed by the EU.

**Key words:** methods and techniques, network planning, mindmap, WBS, CPM, logical framework

## Innovation based incubators – instrument for promoting the development of regional economy

Stojan Gorup

In the past 25 years business incubators have developed rapidly around the world. In the United States, where incubators were first established, between 1985 and 2012 the number of incubators has increased by 10,000 %. The EU observes that innovation based incubators and technology parks represent »innovation centres« that play a key role in promotion of innovation and regional development. According to EU institutions, they should be reinforced with up-to-date »services for the 21st century«. Slovenia with its regions is currently preparing strategic documents for economic development in the next 7-year period. In the article we show why business based incubators are an appropriate instrument to support the implementation of future developmental policies and the achievement of the Europe 2020 goals. We also show what the network of incubation institutions should be like, so that the network, which is a key interface between the adopted national innovation policy and its implementation, would contribute efficiently to the economic development. Socio-economic justification of incubators is first shown on the example of the United States. The analysis carried out by the NBIA has shown that each dollar given to an incubator in the form of a subsidy creates 30 dollars of tax revenues in the budget. A comparison with other institutions that promote the creation of workplaces has shown that for this purpose incubators are far more effective (cheaper) than all other public institutions. The results of EBN full members published in BIC Observatory 2012 demonstrate significant impact of business incubators on job creation and start-ups development in European countries too. Inkubator Sežana is a proof that also in Slovenia it is possible to achieve or even exceed the economic effects that are typical for incubators in the most developed environments.

**Key words:** business incubators, incubation process, socio-economic impact