

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

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

Letnik IX, številka 3
SEPTEMBER 2011

03	UVODNIK <i>Iztok Palčič</i>
	STROKOVNI PRISPEVKI
04	Projekt vzpostavitve fotovoltaičnega sistema <i>Matej Vogrinčič</i>
10	Projektno delo v filmski produkciji <i>Jožica Blatnik</i>
21	Poročilo o ustanavljanju centra Republike Slovenije za upravljanje IPA projektov v državah Zahodnega Balkana in v Turčiji <i>Igor Krašovec</i>
25	INTERVJU S STROKOVNJAKINJO - Vanja Bračko, Informatika, d. d.
28	POROČILO S PROJEKTNEGA FORUMA 2011
31	MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI
33	DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA
34	KNJIŽNE NOVOSTI
35	STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ
38	NOVICE IN INFORMACIJE ZPM
41	ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?
42	KORPORATIVNI ČLANI ZPM
43	OGLAŠEVANJE V PROJEKTNI MREŽI SLOVENIJE
44	POVZETKI ABSTRACTS

PROJEKTNA MREŽA SLOVENIJE

Revija za projektni menedžment
Project management review
Letnik IX, številka 3, september 2011
ISSN 1580-0229

GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič

TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh

OBLIKOVANJE NASLOVNICE

Andreja Završnik
Tanja Arh

RAČUNALNIŠKI PRELOM

Tanja Arh

LEKTORICA

Norma Bale

TISK

A PRINT
Alan Dvoršak, s.p.

IZDAJATELJ

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

IZHAJA

3-krat letno
(april, september, december)

CENA REVIFE

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

NAKLADA

200 izvodov

GLAVNI UREDNIK

Iztok Palčič, Univerza v Mariboru, Slovenija

TEHNIČNA UREDNICA

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

UREDNIŠKI ODBOR

Aljaž Stare, Univerza v Ljubljani, Slovenija

Andrej Kerin, SCT d. d., Slovenija

Anton Hauc, Univerza v Mariboru, Slovenija

Brane Semolič, Univerza v Mariboru, Slovenija

Dejan Petrović, Univerza v Beogradu, Srbija

Igor Vrečko, Univerza v Mariboru, Slovenija

Janez Kušar, Univerza v Ljubljani, Slovenija

Jure Kovač, Univerza v Mariboru, Slovenija

Matjaž Madžarac, Telekom Slovenije d. d., Slovenija

Michael Poli, Stevens Institute, ZDA

Mislav Ante Omazić, Univerza v Zagrebu, Hrvaška

Nino Grau, Univerza v Friedbergu, Nemčija

Peter Pustatičnik, Slovenija

Pieter Steyn, Cranfield College, JAR

Renato Golob, Pro svetovanje Renato Golob s.p., Slovenija

Tanja Arh, Institut "Jožef Stefan", Slovenija

POSŁANSTVO 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



Strateško ustrezni in pravilno opredeljeni cilji so ključ do uspeha projekta. To ve vsak, ki se s projekti bolj ali manj intenzivno ukvarja. Vemo tudi, da slabo opredeljeni cilji projekta močno prispevajo k odstotku neuspešnih projektov. Pred nami v Sloveniji je (pogojno) nenadejan projekt predčasnih volitev. Da so volitve projekt, se prav gotovo strinjamo vsi. Kako ocenjujemo uspešnost takega projekta? Z volilno udeležbo? Z zmago stranke, ki nam je pri srcu? Uspešnost tega projekta bi morali meriti skozi sposobnost štiriletnega mandata vlade, da prispeva k blaginji Slovenije. Povrnimo se k ciljem. Kateri so cilji prvih predčasnih volitev v Sloveniji? Da odpravimo blokado obstoječe vlade, ki ne more narediti nič zaradi odhoda partnerskih strank iz koalicije ali referendumov za vsako malenkost? Da »resetiramo« Slovenijo, karkoli že to pomeni? Da postavimo na oblast nekoga novega, saj sta Pahor in Janša že izkoristila svojo možnost? Ne pogovarjamo pa se o ciljih, ki bi v Sloveniji prispevali k okrevanju gospodarstva in izboljšanju kvalitete življenja ljudi. Naše politike bolj zanima, kdo bo zmagal in ne, kaj bo storil za državo. Moramo pa se zavedati, da so volitve edini vsedrjavni projekt, kjer smo vsi na svoj način vplivni dejavniki, saj lahko s svojim glasom vplivamo na rezultate volitev. V svojih okoljih moramo pogosto gledati projekte, pri katerih nas nihče nič ne vpraša, čeprav bodo rezultati projekta vplivali na nas, zato imamo bolj ali manj pravico godrnjati, če nam projekt ni všeč. Zato se spleča del neke nedelje nameniti za pot na volilno mesto. Razumem ljudi, ki tega ne bodo naredili. To so tisti, ki se temu projektu izogibajo, saj pogrešajo cilje, ki bi dejansko prispevali k uspehu projekta z vidika vseh državljanov. Takih ljudi je vse več ...

Jesenska številka prinaša tri zanimive strokovne prispevke. Prvi govori o zelo aktualni in perspektivni temi – fotovoltaiiki. Matej Vogrinčič predstavi značilnosti projektov vzpostavitve fotovoltaičnega sistema. V svojem prispevku oriše finančno plat investiranja v fotonapetostne sisteme, oblike in možnosti podpor, ki jih nudi država, okvirne faze, po katerih potekajo postopki same priključitve oziroma pridobivanje dovoljenj za obratovanje takšnega sistema ter tveganja, povezana s takšnim projektom. Drugi prispevek je s področja, ki nam nudi veliko užitek, in sicer filma. Ustvarjanje filma je projekt. Jožica Blatnik prikaže, kako se projekt izpelje v filmski produkciji skozi faze projekta s poudarkom na aktivnostih filmskega procesa, izboljšanju komunikacije in koordinacije v produkcijski ekipi ter povečanju motivacije članov ekipe. Opredelila je tudi vlogo vodje projekta v filmski produkciji in kritične aktivnosti v procesu filmskega ustvarjanja (tveganje). Tretji prispevek je projekt, ki se odvija pred našimi očmi. Igor Krašovec predstavi projekt za ustanovitev centra Republike Slovenije za upravljanje IPA projektov v državah Zahodnega Balkana in v Turčiji.

Revija prinaša tudi zanimiv intervju s strokovnjakinjo

s področja projektnega menedžmenta, Vanjo Bračko, iz podjetja Informatika d. d. Rdeča nit pogovora je bila vzpostavitev projektne pisarne v podjetju. Prepričan sem, da bodo njene izkušnje dobrodošle tudi za marsikoga izmed vas. Pripravili smo poročilo z osrednjega dogodka ZPM v letu 2011, in sicer tradicionalnega Projektne foruma, ki je potekal v Portorožu od 11. do 13. maja 2011. Tokratni forum je potekal pod sloganom S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi. Mladi projektne menedžerji ponovno predstavljajo svoje delo. Tokrat lahko preberete, kakšnega projekta so se lotili člani sekcije Mladih projektne managerjev, natančneje Lokalnega odbora Maribor, skupaj s podjetjem Gorenje d. d.

Tokratni uvodnik bom izkoristil za napoved nekaterih novosti in zanimivosti. V uredništvu revije smo se odločili, da na spletni strani ZPM ponudimo našo revijo tudi v elektronski obliki in sicer z enoletnim zamikom. Jeseni bomo začeli tudi z izdajo mesečnega elektronskega glasila ZPM, ki ga bodo člani ZPM prejeli po elektronski pošti. V njem bomo člane sproti obveščali o dogajanjih v ZPM, naši ponudbi, zanimivostih in dogodkih s področja projektne menedžmenta. V okviru ZPM pravkar izvajamo projekt, s katerim želimo še dodatno osvežiti aktivnosti ZPM in še dodatno približati dogajanje članom, predvsem pa pridobiti nove. V ta namen bomo izvedli več promocijskih aktivnosti in poiskali stik z našimi privrženci.

Minulo poletje je bilo s kariernega vidika še posebej uspešno za podpredsednika ZPM Igorja Vrečka, ki je akademski naziv magister zamenjal za doktor. V imenu uredniškega odbora revije iskrene čestitke.

Ob koncu uvodnika pa še vabilo za sodelovanje v reviji. V vsaki izdaji revije želimo predstaviti ali portret strokovnjaka s področja projektne menedžmenta ali zanimiv projekt, ki poteka v vašem poslovnem okolju. Zato vas vabimo, da nas obvestite, če vas zanima srečanje z nami, na katerem bi opravili intervju ali pripravili reportažo.

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

Srečno!

Iztok Palčič, glavni urednik

Projekt vzpostavitve fotovoltaičnega sistema

Matej Vogrincič

Fakulteta za strojništvo, Smetanova ulica 17, 2000 Maribor, Slovenija

e-pošta: matej.vogrincic@fs.uni-mb.si

Povzetek

Priljubljenost fotonapetostnih sistemov oz. sončnih elektrarn je čedalje večja. Fotovoltaika je ena izmed najhitreje razvijajočih svetovnogospodarstvenih panog, kar se odraža tudi v zelo dinamičnem in burnem spreminjanju tako tehnologije kot tudi zakonodaje in predpisov na tem področju. Veliko je že znanega na področju tehnologije ter na praktičnemu izvajanju projekta same postavitve fotonapetostnega sistema. Velik del projekta pa zajema poznavanje zakonodaje, priprave pravih vlog, obrazcev ipd. To področje je časovno zelo intenzivno, saj lahko projekt podaljša za več mesecev. Članek opisuje finančno plat investiranja v fotonapetostne sisteme, oblike in možnosti podpor, ki jih nudi država, ter okvirne faze, po katerih potekajo postopki same priključitve oz. pridobivanje dovoljenj za obratovanje takšnega sistema. Zaradi konstantnega spreminjanja in prilagajanja zakonodaje ter predpisov, je področje urejanja dovoljenj najbolj kritična in nepredvidljiva faza projekta. Ob dobrem poznavanju vseh postopkov lahko bolje planiramo in izpeljemo projekt.

Ključne besede: sončne elektrarne, fotovoltaika, upravni postopki, vodenje projekta, priključitev

1. Uvod

Potrebe po energiji dnevno naraščajo, zaloge fosilnih goriv se manjšajo, ozračje pa je iz dneva v dan bolj onesnaženo. Rešitev je izkoriščanje energije iz naravnih in obnovljivih virov. Sonce je čist, donosen in praktično neizčrpen vir energije, ki nam lahko zagotovi pomemben del energije, ki jo potrebujemo. Fotovoltaika je revolucionarna tehnologija, ki se je šele nedavno razvila iz laboratorijskega nivoja na množični industrijski nivo in ima največji tehnološki in komercialni potencial.

Konkurenčnost fotovoltaike žene naprej to, da proizvodna cena električne energije iz sonca trenutno vsako leto upade za 7 do 9 %. Proizvodnja fotonapetostnih modulov je vedno cenejša, dostopnejša in zanesljivejša. Izkoriščanje sončne energije v Sloveniji je slabo, saj je koristimo le okrog 3 % glede na tehnični potencial. Celoten potencial sončnega sevanja pri nas znaša približno 23000 TWh. S trenutno tehnologijo fotonapetostnih modulov pa bi lahko letno proizvedli 960 GWh električne energije [1].

Na sončne elektrarne lahko gledamo tudi z ekološkega vidika, saj so okolju prijazne in čiste, pri obratovanju pa ne povzročajo nobenih emisij. Če naredimo primerjavo s proizvodnjo električne energije iz lignita, pomeni 1 MW velika sončna elektrarna prihranek 1.100 t CO₂ letno. V 20-letni dobi obratovanja pomeni, da lahko prihranimo več kot 11.000 ton lignita. Tolikšno zmanjšanje izpusta CO₂ je ekvivalentno kar 1.200 novo zasajenim drevesom.

Nedvomno veljajo sončne elektrarne za visokotehnološki proizvod. So zelo robustni energetske viri, saj delujejo širom po svetu, v zelo širokem temperaturnem spektru in s preizkušeno mehansko obremenitvijo. Vzdrževanje je enostavno in ugodno, samo delovanje pa poteka zelo zanesljivo in povsem neslišno.

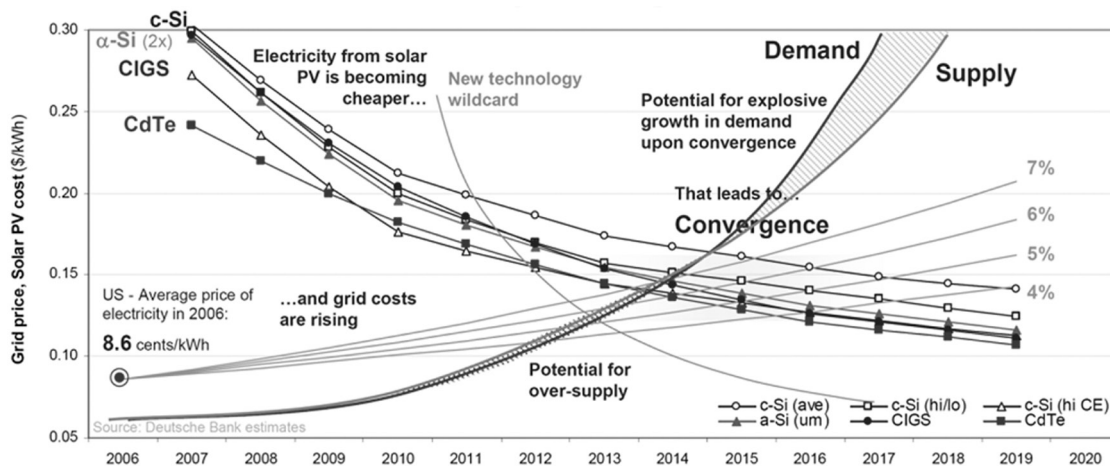
2. Cenovna konkurenčnost

Kljub temu, da je fotovoltaika na trgu prisotna zgolj nekaj let in je takorekoč šele nedavno prišla iz laboratorija, je potreben določen čas, da se tehnologija izpopolni in doseže potrebno ekonomijo obsega. Ob tem velja opozoriti, da so številne komercialne tehnologije še zmeraj deležne državnih podpor. Za jedrsko energijo ali za razvoj dejavnosti uporabe premoga so na voljo državna poročta, ugodna posojila, nepovratna sredstva itn. Konkurenčnost fotovoltaike nasproti drugim energetskim virom žene naprej to, da pri vsakokratni podvojitvi svetovne proizvodnje fotovoltaike cena le-te pade za 20 %. Pri trenutni rasti panoge to pomeni, da proizvodna cena električne energije iz sonca vsako leto upade za 7 do 9 % [2].

Z analizo Deutsche Bank je bilo nedavno na primeru Nemčije prikazano (Slika 1), da bo ob stalnem upadanju cen električne energije iz sonca in stalnem povečanju stroškov električne energije iz konvencionalnih virov fotovoltaika dosegla točko preloma in konvergence najkasneje do leta 2014. Povprečna letna rast fotovoltaike med leti 2000 in 2008 je znašala 46 %, pričakovana povprečna letna rast od leta 2008 do 2012 pa je kar 59 %. Po napovedih bi naj rast panoge med leti 2000 in 2012 znašala 50 % na leto [3].

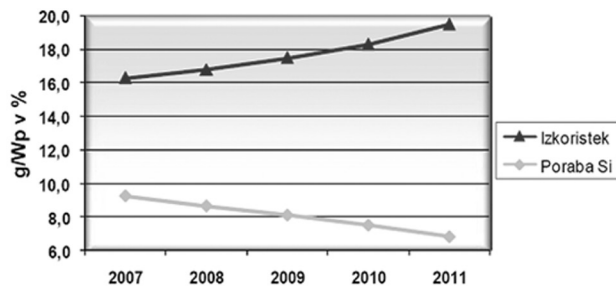
Tudi tehnološke izboljšave so tiste, ki vodijo fotovoltaiko na pot k cenovni konkurenčnosti konvencionalnim energetskim virom. Pri tem pa sta najbolj ključna dva stroškovna dejavnika (Slika 2):

- Količina uporabljenega materiala, potrebnega za izdelavo enega vata moči.
- Večanje faktorja učinkovitosti pretvorbe sončne energije v električno.



Slika 1: Razmerje omrežne cene električne energije in proizvodnih stroškov fotovoltaike [2]

Za primer lahko izračunamo donosnost naložbe v sončno elektrarno v Sloveniji za leto 2012. V izračunu ne bomo upoštevali državne podpore. Izračun pokaže, da postane neto sedanja vrednost naložbe, s 5 % diskontno stopnjo, pozitivna že po 13-ih letih obratovanja elektrarne. To lahko primerjamo z naložbami z državno podporo, kjer je neto sedanja vrednost pozitivna po osmih do devetih letih. Dejstvo je, da je cena električne energije iz sonca v Sloveniji že sedaj lahko konkurenčna tržnim cenam ostalih energetskih virov in to brez pomoči zagotovljenih odkupnih cen proizvedene energije ali katerih drugih podpor. Kljub temu so podpore zelo zaželeni, saj skrajšajo investicijsko dobo, posledično pa se za investicijo odloči več ljudi.



Slika 2: Zmanjšanje porabe materiala in izkoristek sončnih celic [3]

3. Podpore

Fotovoltaika lahko postane poglavitni vir električne energije, potrebna pa sta znatna industrijska podpora in politična volja, ki morata tesno sodelovati in si prizadevati za skupni cilj. Naloga industrije je, da si še naprej prizadeva zniževati proizvodnje stroške, izvaja investicije v proizvodne kapacitete, raziskave in razvoj, spodbuja inovacije in tehnološki napredek ter izobražuje nove kadre. Na drugi strani pa so naloge politike, da z ustreznimi zakonodajami zagotovi podporo razvoju v obdobju pred konkurenčnostjo, spodbuja javno zavest, uravnava regulativne pogoje, kot so dostop do omrežja in konkurenčnost cen ter sodeluje z industrijo pri investicijah v izobraževanju, raziskavah in razvoju. Takšno tesno sodelovanje omogoča:

- več kot 2 milijona novih delovnih mest na področju fotovoltaike,
- energetska neodvisnost in varnost oskrbe,
- okolju prijazno proizvodnjo električne energije,
- počasnejši dvig cen konvencionalnih energetskih virov.

V Sloveniji, trg z električno energijo organizira podjetje Borzen. Tako Borzen skrbi za usklajeno delovanje slovenskega elektroenergetskega sistema, vodenje bilančne sheme, evidentiranje bilateralnih pogodb ter bilančni obračun in finančno poravnavo poslov, povezanih s predhodno navedenimi nalogami. Januarja 2011 je z novelo Energetskega zakona EZ-C opredeljen nov sistem podpor.

3.1 Vrsta podpore

Investitor oz. lastnik sončne elektrarne se v vlogi za odločbo o dodelitvi podpore, ki jo pošlje Javni Agenciji RS za energijo, odloči, na kakšen način bo pridobil podporo s strani Centra za podpore pri Borznu. Možnosti podpore sta naslednji [4]:

- obratovalna podpora – OP,
- zagotovljen odkup – ZO.

Pri obratovalni podpori ima upravičenec sklenjeno odprto pogodbo z dobaviteljem (t. i. tržna pogodba za prodajo električne energije). Upravičenec tako sam, ločeno, izstavlja račune. Račune za elektriko izstavi svojemu dobavitelju električne energije, za podporo pa Borznu (centru za podpore).

Zagotovljen odkup pa pomeni, da investitor oz. proizvajalec električne energije vstopi v bilančno skupino Centra za podpore, ki je del Borzna. V tem primeru upravičenec prodaja električno energijo Borznu in mu izstavlja enoten račun po ceni za zagotovljen odkup. V tem primeru proizvajalec nima in ne sme imeti sklenjene ločene tržne pogodbe za prodajo električne energije.

3.2 Višina podpore

Višina OP oz. ZO se določi na podlagi referenčnih stroškov, ki so sestavljeni iz spremenljivih in nespremenljivih

referenčnih stroškov.

Nespremenljivi del referenčnih stroškov se metodološko določa vsakih 5 let oz. prej, če se investicijski stroški ter drugi parametri investiranja bistveno spremenijo. Določajo se na podlagi obratovalnih in investicijskih stroškov. Po vstopu v sistem se za proizvajalca nespremenljivi referenčni stroški ne spreminjajo.

Spremenljivi referenčni stroški so določeni le pri tistih proizvodnih napravah na obnovljive vire energije (OVE), kjer vhodni energent predstavlja finančni strošek. Spremenljivi referenčni stroški se spreminjajo letno na podlagi spremembe referenčne tržne cene električne energije in vhodnih elementov.

Sončne elektrarne imajo vse referenčne stroške opredeljene kot nespremenljive, kar pomeni, da je cena ZO po vstopu v sistem fiksna, višina OP pa se spreminja le glede na referenčno tržno ceno električne energije, ki jo vsako leto objavi Javna Agencija RS za energijo.

Za sončne elektrarne je bilo že v sami metodologiji določeno, da se referenčni stroški vsako leto znižujejo za 7 %, glede na izhodiščno raven v letu 2009. S spremembo Uredbe (Uradni list RS, 94/2010) je bilo namesto -14 % določeno znižanje -20 % v letu 2011 glede na izhodišče leta 2009. Predvideno znižanje v letu 2012 je -30 %, v 2013 pa -40 %, oboje glede na raven leta 2009. Ko

proizvajalec električne energije enkrat vstopi v sistem podpor, se stroški fiksirajo in se za konkretno elektrarno več ne spreminjajo.

Primer: Sončna elektrarna dobi odločbo o dodelitvi podpore, ki določa nivo referenčnih stroškov za leto 2010. Referenčni stroški so tako določeni v višini 0,93 * »izhodiščna raven v letu 2009«. Ti referenčni stroški so osnova za določanje višine podpore za leto 2010 in vsa nadaljnja leta, tudi če čez nekaj let za dotično elektrarno zamenjano vrsto podpore.

Pri sončnih elektrarnah, ki so postavljene na prostem, veljajo dodatne omejitve skladno s 14. členom Uredbe o podporah električni energiji, proizvedeni iz obnovljivih virov energije (Ur.l. RS, št. 37/2009, 53/2009, 68/2009, 76/2009, 94/2010).

S spremembo Uredbe (Ur.l. RS, št. 94/2010) se v letu 2011 ukinja tudi t.i. dodatek za integrirane fotonapetostne sisteme, ki pa zajema predhodno obdobje, in sicer za elektrarne, za katere je izdano gradbeno dovoljenje za novogradnjo ali rekonstrukcijo stavbe do 30. septembra 2011 in so priključene na omrežje do 31. decembra 2011. Takšne elektrarne so upravičene do dodatka, obstoječe elektrarne pa dodatek obdržijo. Za primerjavo referenčnih stroškov glej Tabela 1.

Tabela 1: Referenčni stroški glede na razred in leto [4]

	FAKTOR B	REFERENČNI STROŠKI 2009		REFERENČNI STROŠKI 2010		REFERENČNI STROŠKI 2011	
		Cena ZO (EUR/MWh) 2011	Višina OP (EUR/MWh) 2011	Cena ZO (EUR/MWh) 2011	Višina OP (EUR/MWh) 2011	Cena ZO (EUR/MWh) 2011	Višina OP (EUR/MWh) 2011
3.1 Sončne elektrarne - na stavbah							
mikro - manjše od 50kW	0,88	415,46	368,71	386,38	339,63	332,37	285,62
mala - manjše od 1MW	0,88	380,02	333,27	353,42	306,67	304,02	257,27
srednja - od 1MW do vključno 10MW	0,91	315,36	267,01	293,28	244,93	252,29	203,94
velika - nad 10MW do vključno 125MW	1	/	227,58	/	207,93	/	171,44
Sončne elektrarne – integrirane**							
mikro - manjše od 50kW	0,88	477,78	431,03	444,34	397,59	382,22	335,47
mala - manjše od 1MW	0,88	437,02	390,27	406,43	359,68	349,62	302,87
srednja - od 1MW do vključno 10MW	0,91	362,66	314,31	337,27	288,92	290,13	241,78
velika - nad 10MW do vključno 125MW	1	/	269,69	/	247,09	/	205,13
3.2 Sončne elektrarne – samostojni objekti							
mikro - manjše od 50kW	0,88	390,42	343,67	363,09	316,34	312,34	265,59
mala - manjše od 1MW	0,88	359,71	312,96	334,53	287,78	287,77	241,02
srednja - od 1MW do vključno 10MW	0,91	289,98	241,63	269,68	221,33	231,98	183,63
velika - nad 10MW do vključno 125MW	1	/	216,09	/	197,24	/	162,25

* Cena zagotovljenega odkupa je enaka referenčnim stroškom; referenčni stroški za integrirane SE so 15 % višji od razreda 3.1.

** S spremembo Uredbe (Ur.l. RS, št. 94/2010) se dodatek za integrirane sončne elektrarne ukinja.

4. Pridobivanje soglasij

Sam projekt postavitve sončne elektrarne je zelo obsežen in zahteven vsaj na področju pridobivanja vseh potrebnih dovoljenj, dokumentov in soglasij. Te administrativne postopke lahko začnemo izvajati že pred samo gradnjo objekta. Na tak način zelo skrajšamo celoten čas trajanja projekta, ki pa se lahko prav zaradi administrativnega nepoznavanja in zapletov podaljša tudi do enega leta.

V preteklosti so večino težav povzročali neenotni

tehnični pogoji priklopa elektrarne na javno elektroenergetsko omrežje. To področje se je uredilo z izdajo Sistemskih obratovalnih navodil za distribucijsko omrežje električne energije (SONDO). Ta navodila določajo sistem obratovanja za elektroenergetsko distribucijsko omrežje, opredeljujejo storitev distribucije električne energije po distribucijskem omrežju, način zagotavljanja sistemskih storitev na distribucijskem omrežju, obratovanje in razvoj distribucijskega omrežja ter tehnične pogoje za priključitev na distribucijsko

omrežje. S tem je tehnični oz. praktični del projekta jasno razdelan in dokumentiran.

Več nejasnosti pa nastaja pri administrativnem delu projekta. Zaradi visoke dinamičnosti v tej panogi se zakonodaja in pravila iz leta v leto spreminjajo in težko je slediti vsem novostim. Prav dobro poznavanje vseh teh postopkov in potrebnih dokumentov pa nam kasneje prihrani veliko dela in občutno skrajša čas projekta. To je pomembno upoštevati tudi pri izračunu neto sedanje vrednosti. Če na primer od trenutka, ko je sončna elektrarna fizično postavljena in je začela obratovati, do trenutka, ko je podpisana pogodba o odkupu električne energije, preteče preveč časa, se lahko naš finančni plan zamakne za nekaj časa. V vmesnem obdobju seveda prejemamo denar za proizvedeno energijo, ne prejemamo pa vseh subvencij in dodatkov. Višina subvencij pa je spet odvisna od časa, zato je naš interes, da je čas med testnim zagonom in končnim podpisom pogodbe karseda kratki.

Pridobivanje soglasji lahko razdelimo v štiri faze.

4.1 Faza 1



Pri prvi vlogi je potrebno priložiti še naslednje priloge:

- idejna zasnova projekta (IZP) – enopolna shema,
- katastrski načrt z vrisano elektrarno,
- prikaz parcele,
- pooblastilo investitorja (v kolikor vloge ne izpolni investitor sam).

Pridobljeni projektne pogoji vsebujejo točna navodila in pogoje, kako mora biti elektrarna pravilno nameščena, soglasje za priključitev pa ima časovno omejitev. Rok za pridobitev soglasja k projektne rešitvam je 2 meseca. V kolikor ta rok prekoračimo, je potrebno ponovno pridobiti projektne pogoje in soglasje za priključitev.

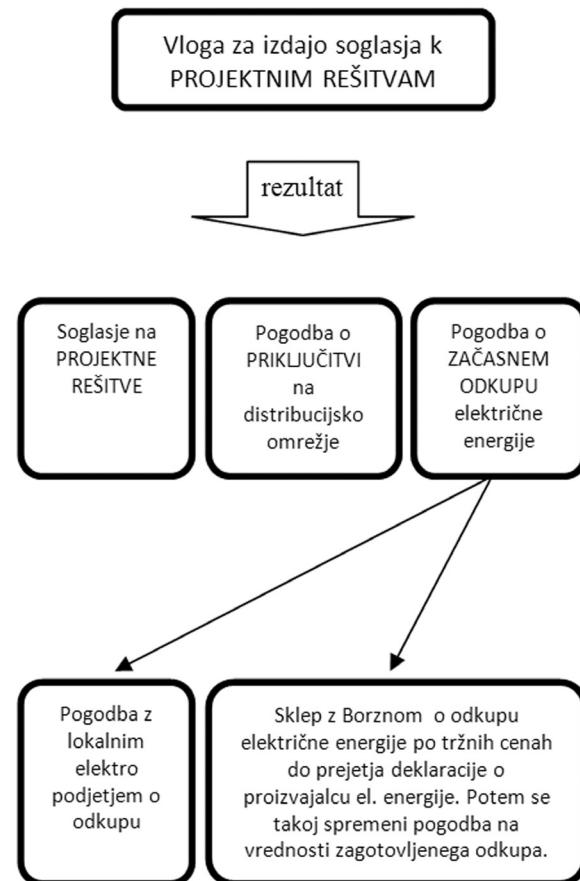
4.2 Faza 2

K vlogi za izdajo soglasja k projektne rešitvam je potrebno priložiti:

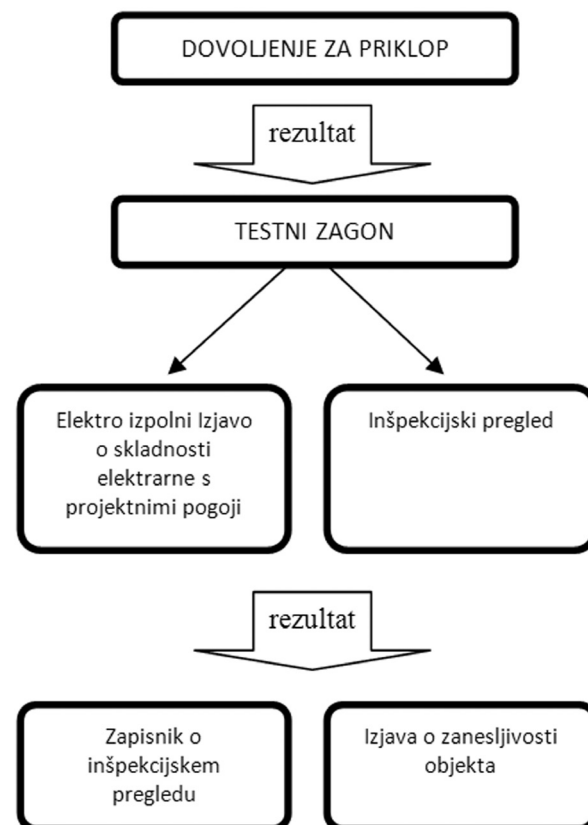
- vodilno mapo (PZI),
- projekt NN priključka,
- projekt električnih inštalacij objekta.

Pri sklepanju pogodbe z lokalnim elektro podjetjem

o odkupu električne energije moramo biti pozorni na časovno zavezanost in pogodbene kazni zaradi prekinitve te pogodbe po zagotovljenem odkupu z Borznom.



4.3 Faza 3



K dovoljenju za priklop spada še:

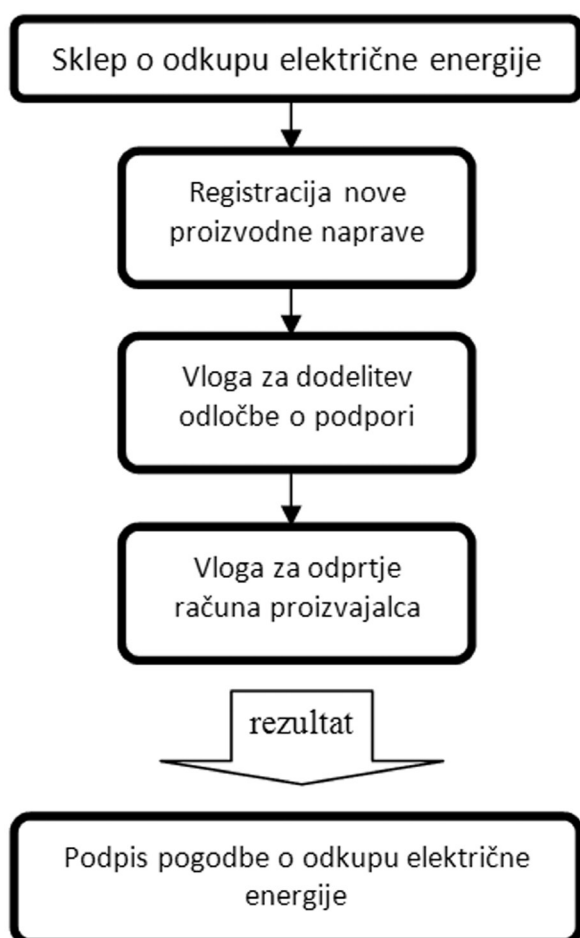
- vloga za začasno priključitev in dostop na distribucijsko omrežje,
- naročilo meritev zaščite,
- naročilo meritev števca.

Testnemu zagonu sledi inšpekcijski pregled, ki pregleda in ugotovi skladnost naslednjih listin:

- navodila za vzdrževanje in delovanje sončne elektrarne,
- soglasje za priključitev (kopija),
- soglasje k projektnim rešitvam (kopija),
- poročilo o meritvah,
- dokazilo o zanesljivosti objekta,
- certifikati za ves vgrajeni material.

Temu sledita inšpekcijski zapisnik in pa izjava o zanesljivosti objekta.

4.4 Faza 4



V zadnji fazi Borzen izda sklep o odkupu električne energije. Za tem je potrebno pri Javni agenciji RS za energijo (AGEN) opraviti registracijo nove proizvodnje naprave (trajanje 7-10 dni), za tem je potrebno na AGEN podati vlogo za dodelitev odločbe o podpori, kar lahko traja tudi do 30 dni. Pri tej vlogi se je potrebno odločiti, kakšno vrsto podpore želimo (ZO ali OP), kot priloگو pa je potrebno priložiti certifikat števca. Nato podamo še vlogo za odprtje računa proizvajalca in nazadnje Borznov sklep o odkupu električne energije preide v pogodbo o odkupu električne energije.

Sam časovni potek projekta oz. pridobivanja dokumentacije je zelo odvisen od dotičnih institucij in oblik vlog. Pri nekaterih fazah je znano maksimalno število dni za odgovor, pri drugih pa tega roka ni. Tako ne moremo zanesljivo določiti časovnega poteka, saj se ti roki lahko gibljejo med sedmimi dnevi, pa tudi do mesec dni ali še več.

5. Tveganja

Investicija v projekt izgradnje sončne elektrarne je dokaj velik zalogaj oz. predstavlja pomembno finančno breme, zato se je potrebno dobro seznaniti z vsemi tveganji, ki bi lahko ogrozila investicijo. Sončna elektrarna je občutljiva naprava in je izpostavljena različnim nevarnostim. Te nevarnosti so lahko toča ali močan veter, požar, vlom ali druga objetna dejanja, razne okvare same elektrarne ipd. Sončna elektrarna je naprava za proizvodnjo elektrike. Ta proizvodnja se ne sme ustaviti, saj sta s tem ogrožena odplačevanje virov financiranja in posledično tudi naš zaslužek. Elektrarna mora proizvajati vedno, kadar sije sonce.

Vsa ta tveganja lahko preprosto izločimo tako, da elektrarno ustrezno zavarujemo. Z zavarovanjem se tako rešimo vseh nepredvidljivih tveganj, kot so vremenski vplivi ali obratovalni zastoj. Z rešitvijo enega problema pa se pojavi še drug problem. Kot pri vsakem zavarovanju je potrebno dobro prebrati zavarovalne pogoje, biti moramo pozorni na zavarovalne vsote, paziti moramo na roke za uveljavljanje škode, na obveznosti, ki jih prevzamemo s podpisom pogodbe in na pogoje, ki jih moramo izpolniti, da je zavarovanje sploh veljavno. Pametno je primerjati različne ponube zavarovanj in se odločiti za takšno, pri kateri je manj verjetnosti za težave ob uveljavljanju morebitne škode.

V zavarovalnici Tilia so pripravili posebno ponudbo – paket Čista energija SE – po katerem bi za desetletno zavarovanje elektrarne do 15 tisoč evrov in z letno proizvodnjo za okoli 1600 evrov morali odšteti 36,50 evra (z davkom) na leto. Znesek ne zajema strojeloma in potresa. Premija je v delu, ki se nanaša na obratovalni zastoj, odvisna od letnice sklenitve pogodbe o odkupu električne energije in od prodajne cene, po kateri stranka prodaja elektriko. Zavarovanje zaradi gmotne škode je že v osnovi sklenjeno na novo vrednost, zavarovanje obratovalnega zastoja pa temelji na sistemu pavšalnega dnevnega nadomestila.[5]

V zavarovalnici Generali imajo na voljo tako imenovani paket Energija, ki se lahko sklene neodvisno od že sklenjenih premoženjskih zavarovanj. Neto letna premija za zavarovanje za približno 40 kvadratnih metrov veliko sončno elektrarno bi po njihovih izračunih znašala približno sto evrov. V to premijo je med drugim vključena škoda zaradi civilnopravnih odškodninskih zahtevkov zaradi nenadnega ali presenetljivega škodnega dogodka do vrednosti sto tisoč evrov. Zavarovanje za nevarnost potresa ni všteto.[5]

V Zavarovalnici Triglav bi bila premija zavarovanja za približno 40 kvadratnih metrov veliko sončno elektrarno brez davka od 20 (zavarovanje temeljne požarne

nevarnosti) do 184 evrov (strojelomne nevarnosti, potres, obratovalni zastoj) - odvisno od izbrane širine kritja, lokacije, franšize in jamčevalne dobe pri obratovalnem zastoju.[5]

V Zavarovalnici Maribor pravijo, da je zavarovalna premija odvisna od vrednosti sončne elektrarne in obsega zavarovalnih nevarnosti ter izvedbe elektrarne. Podobno je tudi v zavarovalnici Adriatic Slovenica in v zavarovalnici Grawe. Tam zavarujejo sončne elektrarne do vrednosti 35 tisoč evrov, namenjene izključno zasebni rabi.[5]

Najprimerneje je zavarovati elektrarno v kompletu, ki ga že ponuja večina slovenskih zavarovalnic. Za tako zavarovanje je običajno potrebno predložiti projektni načrt, iz katerega so razvidne moč elektrarne, njene tehnične lastnosti ter vrednost projekta. S tem smo zavarovani praktično pred vsemi nevarnostmi in projekt ima nizek faktor tveganja.

6. Zaključek

Sončne elektrarne popolnoma ustrezajo kriterijem najsodobnejšega elektroenergetskega vira. Z nižanjem proizvodnih stroškov in z nadaljnjim povečanjem ekonomije obsega pa je mogoče doseči cenovno konkurenčnost, kar bi sončne elektrarne dejansko postavilo na vodilni elektroenergetski vir.

Sama naložba v izgradnjo fotonapetostnega sistema je naložba z nizkim faktorjem tveganja ter velja za zelo predvidljivo in sprejemljivo visoko donosno naložbo.

Zahtevnost samega projekta izvedbe oz. izgradnje

takšnega sistema pa je predvsem v administrativnih postopkih. Največ napak in s tem posledično večanje časovnega obsega projekta se zgodi prav v nepoznavanju vseh postopkov. S tem prispevkom sem se osredotočil na administrativni del projekta in v nekem smiselnem zaporedju prikazal vse aktualne postopke, ki jih je potrebno izvesti za uspešen projekt.

S tem, ko imamo vse potrebno pred sabo, vidimo, da je stvar dokaj kompleksna in mogoče celo nepotrebna v takšnem obsegu. Seveda je stanje že veliko boljše, kot je bilo pred tremi leti, ampak še zmeraj je veliko prostora za izboljšave. Ob trendu, da se vsako leto nekaj spremeni, pa upam, da bomo čim hitreje prispeli do optimalnega načina za izvedbo takšnih projektov.

Viri in literatura

[1] Vogrinčič, M., (2010). *Strategija izvedbe fotonapetostnega sistema na javnem objektu*, Diplomsko delo, Maribor.

[2] Deutsche Bank, (2007). *Analysis of PV Market Development*, Photon Investment Conference.

[3] Merc U., (2010)., *Fotovoltaika – najsodobnejši elektroenergetski vir*.

[4] Borzen., (2011). *Določanje višine podpore električni energiji proizvedeni iz OVE in SPTE in višine podpor v letu 2011.*, Ljubljana.

[5] Večer (2010), *priloga Kvadrati. Zavarovanje sončne elektrarne*.

Matej Vogrinčič se je rodil leta 1985 v Mariboru. Izobraževal se je na srednji elektro-računalniški šoli, po programu tehniške gimnazije. Po opravljeni maturi se je odločil za študij gospodarskega inženirstva na strojni fakulteti v Mariboru, kjer je 27. 5. 2010 tudi diplomiral. Tema diplomske naloge je bila projekt izvedbe fotonapetostnega sistema na javnih objektih. V času študija je bil aktiven na večih občudijskih dejavnostih in področjih. Tako je leto dani vodil sekcijo Mladih projektnih managerjev v Mariboru, v sklopu katere je bilo izvedeno veliko zahtevnih projektov v sodelovanju z gospodarstvom. Sodeloval je na mednarodnem projektu v okviru Tehniške univerze v Gradcu, kjer je v skupini mednarodnih študentov iskal rešitev konkretnega problema za izbrano podjetje. Leto študija je opravljal tudi v tujini (München) v okviru programa za izmenjavo študentov Erasmus, kjer se je osredotočil na področje projektnega menedžmenta in medicine v strojništvu. Svojo delovno kariero je začel po diplomi, in sicer v podjetju LanCom, ki je eno vodilnih podjetji na področju informacijske tehnologije. Trenutno je zaposlen na UKC Maribor v centru za informatiko, kjer skrbi za sistem digitalnih rentgenskih in CT zapisov.

Projektno delo v filmski produkciji

Jožica Blatnik

Univerza v Ljubljani, Akademija za gledališče, radio, film in televizijo
e-pošta: jozica.blatnik@agrft.uni-lj.si

Povzetek

Nekateri obravnavajo film samo z vidika umetnosti in ne kot izdelek, ki ga lahko pošljemo na trg. V vsakem primeru pa lahko ustvarjanje filmov obravnavamo z vidika projektnega ravnanja, saj ima film vse značilnosti projekta. Seveda je pri filmskih projektih treba upoštevati posebnosti filma in tudi to enkratno mešanico umetnosti in industrije. Vendar je pogosta težava kakršnegakoli projekta in tudi filma, da v praksi ne dosega svojih ciljev (filmi prepogosto preveč stanejo, niso dokončani v predvidenem roku in tudi planirana kakovost ni dosežena). Razlogi za nedoseganje ciljev so tudi v tem, da filmska produkcija ni obravnavana z vidika projekta in njegovega ravnanja v vseh fazah. Zato bom v nadaljevanju na podlagi teoretičnega znanja s področja projektnega ravnanja in praktičnih izkušenj na področju filmskega ustvarjanja pokazala, kako se naj projekt izpelje v filmski produkciji skozi faze projekta s poudarkom na aktivnostih filmskega procesa, izboljšanju komunikacije in koordinacije v produkcijski ekipi, povečanju motivacije članov ekipe. Za zaključek bom opredelila še ravnatelja projekta v filmski produkciji in kritične aktivnosti v procesu filmskega ustvarjanja (tveganje).

Ključne besede: umetnost in filmska produkcija, faze filmskega projekta, aktivnosti procesa filmske produkcije, ravnatelj v filmski produkciji, kritične aktivnosti tveganja v filmski produkciji

1. Uvod

Milijoni ljudi po vsem svetu v vsakem trenutku gledajo filme, zabavne filme, resne »umetniške« filme, dokumentarne filme, risanke, eksperimentalne in izobraževalne filme. Film je eden najvplivnejših medijev današnjega časa in vpliva na mnoge vidike našega življenja. Filmi so postali dokument časa in prostora, predmet občudovanja, raziskovanja, pogovora, posla in kulturnopolitične zaščite.

Film, ki ga proizvaja filmska produkcija, je blago posebne vrste in se razlikuje od drugih vrst blaga, s katerimi se srečujemo na trgu. Z ekonomskega vidika je to blago podvrženo zakonitostim trga, je tržni proizvod, ki lahko z lociranjem na trg pripomore k večji konkurenčnosti in gospodarski rasti v državi ter povečanju števila delovnih mest v filmski industriji. Hkrati pa je film kulturna dobrina, ki pomeni za porabnika »duhovno vrednoto«. Osnovna vrednost filma je namreč njegova nematerialna vrednost, to je vsebina filma, ki jo gledalec izkoristi z gledanjem. Filmsko delo je kot kulturna dobrina kulturni proizvod, ki je namenjen zadovoljevanju človekovih potreb na področju kulture. Kulturni aspekt filma igra zelo pomembno vlogo. Kulturne dobrine neke države vsekakor ilustrirajo tudi življenjski stil, slog prebivalcev te države. Film s svojo dodano socialno oziroma kulturno vrednostjo do velike mere opravičuje svoje velike produkcijske stroške, ki jih mogoče trg sploh ne povrne. Zato je v tem primeru upravičena tudi različna podpora vlade.

Največja posebnost filma je, da je **film umetnost**. Filmska umetnost je ena najmlajših umetnosti. Združuje besedno, likovno, glasbeno, plesno in gledališko umetnost. Film je tudi ena najbolj prepričljivih in kreativnih

umetnosti, saj lahko prikazuje realnost ali domišljijo. Film kot umetnost je pomemben zaradi vloge, ki jo ima pri razvoju in ohranjanju nacionalne kulture.

Predlog zakona o Filmskem inštitutu Republike Slovenije (2006) označuje filmsko oziroma avdiovizualno delo kot delo kakršne koli dolžine in na katerem koli nosilcu besede, slike in zvoka, zlasti pa igrana, animirana, dokumentarna dela, ki so v skladu s stroko in prakso v filmski oziroma avdiovizualni industriji ter so namenjena kinematografskemu, televizijskemu ali drugemu prikazovanju.

Filmska produkcija je lahko opredeljena kot **proces iskanja, izbire in ravnanja finančnih, človeških in materialnih virov, ki so potrebni, da se zamisli pretvorijo v filmski produkt**. Posebej pomembna je kombinacija umetniške kvalitete in komercialnega uspeha. Težava filmskega ustvarjanja je v tem, da vse prepogosto izdelava filma preveč stane, da film ni dokončan v predvidenih rokih in tudi planirana kakovost ni dosežena. Opredelitev vlog, odgovornosti oziroma hierarhije v filmski produkciji je težava, ki spremlja filmski projekt skozi vse faze nastajanja. Največkrat nastajajo dileme med režiserjem, ki je umetniški vodja in avtor projekta, ter med producentom, ki je nosilec izvedbe filmskega projekta. Poleg tega je pri ustvarjanju filma potrebno upoštevati različne oblike tveganja.

Poslanstvo filma nekateri razumejo ne kot izdelek, ki bi ga bilo treba poslati na trg, temveč kot delo, ki predvsem zadovoljuje različne avtorske in umetniške vizije. Zaradi takšnega pojmovanja filma tudi v Sloveniji filmska industrija ni bila deležna temeljitih raziskav s področja ravnanja projektov, čeprav obravnavo filma z vidika projektnega ravnanja nikakor ne smemo zanemariti. Kajti

ne glede na posebnosti filma ima film tudi vse značilnosti projekta:

- Kot vsak projekt je tudi **filmska produkcija ciljno usmerjena dejavnost**.
- Vsak **film je enkratni, unikatni** ter se v povsem enaki obliki nikoli ne ponovi.
- **Filmska produkcija ima svoj začetek in svoj konec**, je časovno omejena, dolžine trajanja ni opredeljena.
- Tudi **film je sestavljen iz različnih aktivnosti**, ki so smiselno zaokrožene celote projekta, ki imajo svoj začetek in konec.
- Pri filmu **sodeluje več ljudi** in za izvedbo je potrebnih več virov sredstev, predmetov dela.

2. Faze filmskega projekta

Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije v Predlogu zakona o Filmskem inštitutu Republike Slovenije (2006) opredeljuje filmsko produkcijo kot celotno fazo filmske *predprodukcije*, vključno z razvojem idejne zasnove filma in oblikovanjem filmskega scenarija, celotno fazo *realizacije filma* in celotno fazo *postprodukcije*, v skladu s stroko in prakso v filmski oziroma avdiovizualni industriji. *Eksploatacija* filma obsega vse dejavnosti, ki se nanašajo na izkoriščanje filmskih oziroma avdiovizualnih del v vseh fazah njihovega ustvarjanja in po njihovi končni stvaritvi.

Pri pregledu različni tujih avtorjev ugotavljam, da vsi brez izjeme vključujejo v proces nastajanja filma faze predprodukcije, produkcije in postprodukcije. Ostale faze pa avtorji različno poimenujejo in opisujejo. Patz (2002, str. 1) opredeljuje kot faze filmskega projekta razvoj projekta, predprodukcijo, produkcijo in postprodukcijo. Dally et al. (2002, str. 51-60) proces ustvarjanja filma delijo v fazo razvoja, kamor vključujejo iskanje in raziskavo ideje ter razvoj projekta, fazo produkcije, kamor spadajo predprodukcija, produkcija in postprodukcija ter fazo komercializacije, ki jo sestavljajo marketing, distribucija, prikazovanje in ostali načini eksploatacije filma.

Za slovensko filmsko produkcijo so po mojem mnenju najprimernejše naslednje faze:

Razvoj projekta se prične z idejo. Ta najpogosteje pride od režiserja, producenta ali pisca scenarija. Toda ideja sama po sebi še ni dovolj. Treba jo je razviti, dodelati potencial, ki ga ideja ima. Iz ideje se razvijajo najprej sinopsis in različne verzije scenarija, dokler ni izpisan končni scenarij, s katerim producent nadaljuje izvajanje projekta. Dober scenarij je bistveni zidak ali celo temelj vsakega uspešnega filma.

V fazi **predprodukcije – priprav na snemanje** producent zbere produkcijsko ekipo. Režiser je zadolžen za kreativni del projekta. Priprave na snemanje se izvajajo na podlagi snemalne knjige, v kateri so napisana vsa navodila za vsak posnetek in vsak sektor produkcijske ekipe posebej. Snemalni plan je pripravljen tako, da se v zaporedju snemajo scene, ki se odvijajo na isti lokaciji, znotraj lokacije pa scene z istim igralcem ali pa scene z isto scenografijo. Znani režiser Hitchcock je izjavil, da je najpomembnejša faza v filmski produkciji predprodukcija, kar se dogaja za tem, je dolgčas (Bernstein, 2004, str. 249)

Fazo **produkcije** imenujemo snemanje na snemalnih mestih. V bistvu je to faza izvajanja in vse priprave prej so potekale zato, da bi to fazo snemanja izvedli čim bolje, v predvidenem terminu in v okviru planiranih stroškov. Prav zaradi časovne in finančne stiske prihaja v fazi snemanja do različnih trenj, konfliktov in tudi tveganj, ki lahko vodijo v uspešno ali neuspešno izvedbo projekta. Zato se v tej fazi najbolj opazijo vprašanja odgovornosti, hierarhije, razdelitve vlog.

Postprodukcija oziroma obdelava filma vključuje montažo slike, pisanje in snemanje filmske glasbe, specialne efekte, obdelavo zvoka, izdelavo napisov, laboratorijske storitve. Postprodukcija je specifična po svoji tehnični zahtevnosti, zato od vseh sodelujočih zahteva specifična tehnična znanja.

Glavni cilj **distribucije, prikazovanja in promocije** je povrnitev finančnih sredstev, vloženih v filmski izdelek in zaslužek. Distribucija je posrednik med produkcijo in prikazovanjem filmov in je ključen element pri prenosu filma končnim potrošnikom, gledalcem. Moje mnenje je, da je faza distribucije, prikazovanja in promocije pri izvedbi filmskih projektov v Sloveniji zapostavljena. Eden izmed razlogov je verjetno v manjšem zanimanju distributerjev in prikazovalcev za slovenske filmske projekte. Toda, če bi več vlagali v promocijo, bi se tudi zanimanje omenjenih dveh sektorjev povečalo.

3. Izvedba projekta v filmski produkciji

Cartwright (1996, str. 4) navaja, da se 70 % celotnega časa za izvajanje filmskega projekta porabi za planiranje in organizacijo priprav na snemanje, 30 % časa se porabi za fazo končne obdelave filma in samo 10 % za samo snemanje. Torej je planiranje zelo pomembno za uspešno izvedbo filmskega projekta. Velikokrat mislimo, da je pri izvedbi filmskega projekta najbolj pomembna faza snemanja, ampak ključ do uspeha je pravilna priprava na snemanje, ki gotovo vključuje planiranje in organizacijo.

3.1 Začetek projekta filmske produkcije

Začetek projekta filmske produkcije je zelo pomemben, saj se v njej projekt vzpostavi in izpeljejo se naslednje pomembne aktivnosti:

Izbor ideje in vsebinska presoja izbrane ideje je naloga producenta in ena pglavitnih sposobnosti dobrih producentov je, da lahko ocenijo idejo kot slabo ali dobro. Poleg producenta pri tem sodeluje vsaj še tisti, ki je pobudnik ideje (scenarist, režiser, dramaturg ali še kdo). Cilj aktivnosti je, da se sprejme odločitev, ali je ideja vsebinsko dovolj bogata, zanimiva, družbeno sprejemljiva itd. za njeno izvedbo. Končno odločitev o izvedbi ideje mora sprejeti producent.

Avtorske pravice je treba urediti, če bo film nastal na podlagi literarne predloge ali kakšnega drugega že obstoječega dela. Pogodbo o odkupu avtorskih pravic z lastnikom le-teh sklene producent. Vendar bi moral producent pri tem sodelovati s pravnikom, ki je specializiran za to področje. To sodelovanje je po mojem mnenju v Sloveniji bistveno premalo razvito.

Po sprejetju ideje je treba **napisati scenarij**. Scenarij napiše scenarist ali režiser. V Sloveniji najbolj pogosto scenarij piše režiser, ki ga kasneje tudi realizira. Lahko pa se zgodi, da v tej fazi režiser še ni znan in je vključen v projekt kasneje, zato scenarij piše scenarist. Pri pisanju scenarija bi moral sodelovati tudi dramaturg. V Sloveniji primanjkuje izobraženih scenaristov, iz česar izhaja tudi velik problem slovenske filmske produkcije - pomanjkanje dobrih scenarijev. Zato je treba začeti usposablјati kakovostne scenariste.

Priprava idejne zasnove in vsebinske predstavitve filmskega projekta je potrebna zaradi prijavljanja na različne razpise, predvsem Ministrstva za kulturo za sofinanciranje filmskih projektov ter zaradi pridobivanja koproducentov in drugih poslovnih partnerjev. Če režiser še ni bil vključen v prejšnje aktivnosti, je nujno, da ga producent angažira za izvedbo te aktivnosti. Režiser mora na osnovi scenarija predstaviti koncept in vizualne elemente filmskega projekta.

Priprava predračuna filmskega projekta je odgovornost producenta in je prav tako priloga k razpisu. Smiselno je, da v tej fazi producent že angažira svojega pomočnika, to je direktorja filma, ki mu pomaga pri projektu do zaključne faze.

Verjetno je najtežja producentova naloga v začetni fazi filmskega projekta **priprava finančnega načrta**. Finančni načrt je možno delati samo na podlagi izdelanega predračuna filmskega projekta. Finančni načrt vključuje iskanje koproducentov in sofinancerjev. Rezultat te aktivnosti morajo biti sklenjeni dogovori, najbolje tudi podpisane pogodbe s sofinancerji projekta, koproducenti.

Začetno fazo filmskih produkcij zaključuje **sestavljanje avtorske in igralske zasedbe**. Prvi izbor avtorske oziroma kreativne ekipe in igralcev je režiserjev. Producent poskuša ta izbor uresničiti v okviru zmožnosti, predračunskih okvirjev.

Vedno se postavlja vprašanje, koliko finančnih sredstev vložiti v začetno fazo projekta. Po mojem mnenju se v Sloveniji v to fazo vlaga malo finančnih sredstev, saj producenti ne želijo tveganja. Glede na sistem financiranja filmskih projektov v Sloveniji se finančni vložki v začetni fazi projekta povrnejo samo, če gre projekt v realizacijo.

3.2 Planiranje v filmski produkciji

Planiranje filmske produkcije zajema planiranje vseh aktivnosti, ki so potrebne, da se filmski projekt zaključi. Poleg tega je treba usklajevanje teh aktivnosti, pri čemer moramo upoštevati povezanost med aktivnostmi, trajanje aktivnosti, stroške posameznih aktivnosti. Planiranje filmske produkcije je najbolj smiselno razdeliti na posamezne aktivnosti, vsako aktivnost opredelimo z opisom in zaporedjem izvajanja, dolžino trajanja, izvajalca in odgovornost. Planiranje v filmski produkciji izvaja producent ob pomoči ostalih članov.

Formiranje produkcijske pisarne je ena izmed prvih aktivnosti pri planiranju filmske produkcije. S formiranjem produkcijske pisarne se vzpostavijo red in pravila, v okviru katerih morajo delovati člani celotne produkcijske ekipe.

Formiranje produkcijske ekipe je naslednja

pomembna aktivnost planiranja filmske produkcije. V tej fazi je treba formirati celotno ekipo, ki bo sodelovala pri projektu. Z vsakim članom ekipe se mora pogovoriti in dogovoriti producent, vsakemu članu mora natančno povedati, kakšne so njegove zadolžitve, odgovornosti, komu je podrejen, kaj se od njega pričakuje. Dogovoriti se je treba o terminskem planu dela. Natančno se je treba dogovoriti o plačilu in načinu plačila.

Izdelava in razdelava snemalne knjige se opravi na osnovi dokončnega scenarija, ki je nastal v začetni fazi filmskega projekta. Scenarij se seveda še korigira, vendar je pomembno, da so spremembe takšne, da bistveno ne vplivajo na produkcijske potrebe. Glavni nosilci aktivnosti so režiser in njegova pomočnika, asistenta. Razdelava pomeni, da se za vsak posamezni snemalni prizor natančno opredelijo naloge za vsak posamezni sektor. Tako iz razdelave scenograf in rekviziterji dobijo natančna navodila, kako naj bo pripravljeno snemalno mesto, kakšno naj bo pohištvo, zavese, stene, kateri rekviziti morajo biti na katerem mestu ... Isto velja tudi za ostale sektorje produkcijske ekipe. Organizacijski del ekipe mora poskrbeti, da ta dokument (dokončno verzijo) dobijo vsi člani ekipe oziroma tisti, ki se po tem dokumentu morajo nujno ravnati.

Izdelava natančnega predračuna je pomembna naloga producenta. Če na tej točki ugotovi, da se z razpoložljivimi sredstvi ne da izvesti projekta, je potreben temeljit premislek in razgovor z režiserjem, kako nadaljevati. Veliko manj »škoda« je povzročene, če se projekt ustavi v tem trenutku, kot pa nadaljevanje izvedbe projekta, za katerega se že vnaprej ve, da zanj ni zagotovljenih dovolj sredstev. Če je producent s svojimi pomočniki na podlagi natančno izdelanega predračuna ugotovi, da ima na voljo dovolj sredstev, mora v nadaljevanju storiti vse, da je projekt izveden v skladu s planiranimi stroški.

Režiserjevi razgovori z avtorsko in igralsko ekipo je sklop aktivnosti, ki so glavna zadolžitve režiserja oziroma sektorja režije. Glede kreativnih rešitev se režiser pogovarja z nosilci kreativnih sektorjev (scenografom, kostumografom, kreatorjem maske, direktorjem fotografije, snemalcem tona, nastopajočimi) in pri tem ima režiser avtonomijo. K sodelovanju o dilemah in problemih, ki se nanašajo predvsem na produkcijske okvire oz. produkcijske zmožnosti, se vključi tudi producent. Producent mora biti seznanjen o poteku razgovorov, idejah in možnih rešitvah glede vizualne podobe projekta.

Pri **izdelavi plana snemanja** je treba uskladiti urnik nastopajočih, upoštevati je treba posebnosti lokacij in čas, ko so nam lokacije na voljo. Upoštevati moramo vse zbrane informacije. Nosilec aktivnosti je najpogosteje direktor filma, iz organizacijskega sektorja mu pomaga vsaj vodja snemanja. Prav gotovo mora pri tem sodelovati tudi režiser s svojimi pomočniki. Nepogrešljivi sodelujoči je še direktor fotografije, ki prispeva svoj pogled na plan snemanja (ob katerem času dneva je bolje posneti kakšen prizor zaradi svetlobe, koliko časa potrebuje za pripravo posameznega posnetka). Ko je plan snemanja končan, imamo natančne podatke o tem, koliko časa potrebujemo posamezno lokacijo, koliko snemalnih dni bo imel posamezni igralec in kot takšen je nepogrešljiv dokument pri nadaljnjem planiranju projekta.

Pomembna aktivnost v fazi planiranja je izbor

opreme in tehnike, ki jo potrebujemo za izvedbo filmskega projekta. Producenti v Sloveniji nimajo v lasti vse drage tehnike, potrebne pri izvedbi projekta, niti nimajo zaposlenih ljudi, ki sestavljajo produkcijsko ekipo za realizacijo filmskih projektov. Tako skoraj v celoti najamejo sredstva in ljudi za čas izvajanja projekta. Takšno najemanje tehnike in ljudi je razumljivo, saj se v Sloveniji letno izvede malo filmskih projektov in je ceneje opremo in ljudi najeti, kot pa jih imeti v lasti oziroma jih zaposliti. Predvsem za kreativni del ekipe velja, da delajo neodvisno, »na svobodi«, in se za vsak projekt posebej dogovarjajo in odločajo, ali bodo sodelovali ali ne. Zaradi pomanjkanja kadrov in tehnike je pomembnost planiranja še toliko

večja, ne samo znotraj enega filmskega projekta, ampak kar celotne filmske produkcije v Sloveniji. To še posebej velja za nacionalni program.

Dovolj zgodaj je treba urediti lokacije, dovoljenja. Izbrana lokacija mora biti usklajena tako s produkcijskega kot tudi z režiserjevega vidika. Zelo pomembno je urejanje dovoljenj za snemanje (postopek urejanja je odvisen, od tega, ali gre za zasebno lastnino ali javno površino).

Ne smemo izpustiti **tehničnega ogleda lokacij**, ki je zadnji ogled snemalnih lokacij pred samim snemanjem. Na tehničnem ogledu lokacije režiser še enkrat pove, kaj in kako se bo snemalo na določeni lokaciji, potem pa v dogovoru z ostalimi natančno opredeli, kako mora

SNEMALNI DAN: 2

ZAČETEK SNEMANJA: 10.00	KONEC SNEMANJA: 18.30
-------------------------	-----------------------

ODMOR ZA KOŠILO: CCA OD 14.00 - 15.00

Turška mačka

LOKACIJA:	SEKVENCA:	PREDVIDEN ZAČETEK SNEMANJA:
PRED URADOM - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	20 - DAN / EXT	10.00
MESTNA ULICA - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	46 - DAN / EXT	11.00
POD DRAGOCENO SLIKO - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	76 - DAN / INEX	12.30
MEŠČANSKO STANOVANJE - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg 1	141 - DAN / INEX	16.00
GASILKA SOB4 - POKRAJINSKI MUZEJ, Muzejski trg1	22 - DAN / INEX	17.30

IGRALCI:	VLOGA	PRIHOD V GARDEROBO IN MASKO	NA SETU	20	46	76	141	22
Marjan STRICKER	NEMŠKI URADNIK	8.00	9.30	X	X			
Tonej STRICKER	RICHARD FOREGGER	9.30	10.30		X			
Marco TOLMAIER	MEŠČAN GRADCA	10.00	11.30			X		
Franz KUEŽNIK	OTTO AMBROSCHITSCH	15.00	15.30				X	
Karl KRAUTZER	NEMŠKI OBRRTNIK	16.00	17.00					X
STATISTI	15	7.00	9.30	X	X			

EKIPA:

ZAČETEK DELA - NA LOKACIJI	URA	ZAČETEK DELA - NA LOKACIJI	URA
ORGANIZATORKA	8.00	SCENOGRAF	
REŽISER	8.00	ZUNANJI REKVIZITER	
ASISTENTKA REŽIJE	8.00	NOTRANJI REKVIZITER	
DIREKTOR FOTOGRAFIJE	8.00	TONSKI SNEMALEC	
ASISTENT KAMERE	8.00	MIKROMAN	
KOSTUMOGRAFKA (Turška mačka)	7.00	MOJSTER OSVETLJAVE	
ASISTENTKA KOSTUMOGRAFKE	7.00	OSVETLJEVALEC	
GARDEROBERKA (Turška mačka)	7.00		
KREATORKA MASKE (Turška mačka)	7.00	SCENA - JELNIKAR	
MASKERKA (Turška mačka)	7.00		

AVTO - DISPOZICIJA:

KOMBI 1 (JEHAR) VKLJUČEN PO POTREBI

Slika 1: Dispozicija snemalnega dne (Vir: lasten)

biti lokacija pripravljena in kako bo potekal vrstni red snemanja ...

Izdelava dispozicij za snemalne dni pomeni natančno planiranje vsakega snemalnega dne. S planom snemanja dobimo osnovne informacije, kaj se bo posamezni dan snemalo, dispozicija za snemalni dan pa mora vsebovati natančnejše podatke, kako bo snemalni dan potekal. Za vsak posamezni snemalni dan mora vsak član ekipe imeti naslednje informacije: začetek snemanja, ura odmora za kosilo in ura konca snemanja, zaporedje snemanja sekvenc, ali gre za dnevno ali nočno snemanje, ali gre za snemanje zunaj, natančen naslov lokacije, zasedbo nastopajočih z natančno napisano uro, ko morajo biti v garderobi, maski in na setu, natančne informacije za vsak posamični sektor glede režiserjevih zahtev za vsako posamezno sekvenco, natančno napisana ura, ob kateri se mora posamezni član ekipe oglasiti na lokaciji, ki je določena, natančna navodila za urami za voznike različnih vozil, še ostala navodila in opombe.

Organizacija nastanitve, prevoza, prehrane za ekipo je aktivnost, ki jo izvaja organizacijski del ekipe.

Planirati je treba **zavarovanje tehnike in ljudi**. Ne smemo pozabiti na zavarovanje tehnike, ki se uporablja pri izvedbi filmskih projektov in predvsem na varnost ljudi. Organizacijski sektor mora planirati zavarovanje tako, da zagotovi nemoteno delo izvedbe projekta in ne povečuje stroškov projekta.

V fazi planiranja ne smemo pozabiti na **planiranje postprodukcije**. Včasih so te aktivnosti kar malce zanemarjene in se s planiranjem le-teh preveč odlašajo. Zato je treba postaviti roke dokončanja. Idealno bi bilo, če bi se z izvajanjem tega ukvarjal tako imenovani »postproduksijski manager«, ki je odgovoren producentu oziroma direktorju filma. To oseba mora imeti veliko znanja o tehničnih aspektih postprodukcije.

Planiranje distribucije, prikazovanja in promocije je sklop nalog, katere nosilec je producent, ki ima za izvajanje teh nalog svoje pomočnike in zunanje sodelavce. Za izvedbo teh aktivnosti so potrebna posebna znanja, zato je najbolje, da producent najame zunanje izvajalce teh aktivnosti. Za promocijo tako producent lahko izbere oglaševalsko agencijo, ki skrbi za celotno promocijo filmskega projekta. Z distribucijo in prikazovanjem se ukvarjajo specializirana podjetja, naloga producenta je, da sprejema določene odločitve glede na dogovore z distributerji in prikazovalci.

3.3 Uveljavljanje planiranega v filmski produkciji

Dobra organizacija pomeni, da izvedba projekta oziroma uresničevanje, uveljavljanje plana teče gladko in brez velikih pretresov. Pri tem si ravnatelj projekta pomaga s kadrovanjem in vodenjem, ki predstavlja predvsem motiviranje in komuniciranje s člani produkcijske ekipe tako, da bodo delovali v smeri uresničevanja plana.

Pri **kadrovanju** oziroma izboru **produkcijske ekipe** najbolj pomembno, kdo izbira ekipo in po kakšnih kriterijih. V Sloveniji velja, da ekipo izbirata producent in režiser. Predvsem za avtorski, kreativni del ekipe, velja, da je prvi izbor režiserjev. To velja za direktorja

fotografije, snemalca tona, scenografa, kostumografa, oblikovalca maske, montažerja, pisca glasbe in seveda nastopajoče. Režiser z njimi opravi razgovor ter skuša poiskati skupni pogled na scenarij in izvedbo filma. Po svojem končnem izboru režiser producentu pove, s kom bi želel delati. Režiserjev izbor mora producent udejanjiti z dogovorom in s pogodbo. Če se avtor in producent ne moreta dogovoriti o pogojih dela, višini in načinu plačila, potem mora režiser tudi s producentovo pomočjo poiskati drugo osebo, s katero bi želel delati. Ostali del ekipe, predvsem tehnični in organizacijski del ekipe, izbere in najame producent. Pri tem mora upoštevati izobrazbo, usposobljenost, razpoložljivi čas za delo ter osebne lastnosti posameznika. Člani produkcijske ekipe si med seboj morajo zaupati, zaupati morajo v svoje delo in v delo, ki ga opravljajo drugi člani ekipe. Verjetno je v Sloveniji glavni problem pomanjkanje nekaterih kadrov, ki so nepogrešljivi v produkcijski ekipi. V Sloveniji je težko sestaviti istočasno dve popolni produkcijski ekipi. Če pomislimo še na tehniko, ki je v Sloveniji na voljo, potem je možno snemati le en velik filmski projekt v istem času.

Vodenje v filmski produkciji je težka a pomembna naloga. Z združitvijo sodelavcev v projektni tim so sicer izpolnjeni pogoji za začetek delovanja tima, vendar tim ne more uspešno delovati brez ustreznega vodenja. Vodenje je eno od težavnejših področij projektnega ravnanja. Dober projektni menedžer je sposoben prepričati člane tima, da sledijo njegovim zamislim, in usmeriti delovanje k doseganju planiranega cilja projekta. Vodenje projektnega tima je torej vplivanje na obnašanje in delovanje projektnih udeležencev ter s tem usmerjanje k doseganju postavljenih ciljev projekta (Rozman et al., 1993, str. 201).

Vodja mora biti pri sklepanju poslova, tako s člani ekipe kot z zunanjim okoljem, pošten in kreativen. Prijazen mora biti do celotne produkcijske ekipe, ne sme skopariti s pohvalami, kadar si jo kdo zasluži. Vodja mora vzbuditi zaupanje ljudi, s katerimi se dogovarja o sodelovanju. Poznati mora različne tehnike in stile vodenja. Imeti mora sposobnost, da glede na okoliščine uporabi določen model ali kombinacijo večščin, s čimer lahko vpliva in usmerja delovanje tima. Pridobiti si mora spoštovanje ter znati mora uporabljati moč, ki se lahko kaže v strokovnosti, karizmi, posredovanju pravih informacij, legitimnosti, poznanstvih, nagrajevanju in kaznovanju. S svojimi lastnostmi in z delovanjem bo vodja usmeril delovanje celotne produkcijske ekipe v smer, ki zagotavlja izpolnitev realizacije filmske produkcije v planiranem času, v okviru planiranih stroškov in kakovosti. Te cilje mora vodja projekta izvesti tako, da bodo tudi sodelujoči zadovoljni in pripravljeni sodelovati tudi pri prihodnjih projektih.

Komuniciranje v procesu nastajanja filma je zelo pomembno. Prenos pravih informacij v pravem času tistim, ki jih potrebujejo, je bistvenega pomena v vseh fazah filmskega projekta. Zaradi razpršenosti dela na različnih lokacijah, samostojnosti dela posameznih članov produkcijske ekipe, različnosti dela in soodvisnosti aktivnosti, ki jih izvajajo različni ljudje, je naloga ravnatelja projekta, da poskrbi za čim boljše komuniciranje in pretok informacij. V začetni fazi projekta je pomembno predvsem komuniciranje med producentom in režiserjem. Producent mora verjeti v vizijo in delo režiserja, režiser

pa mora producentu predvsem zaupati. Komuniciranje v času izvajanja filmskih projektov ni pomembno samo med člani ekipe, ampak tudi med ekipo in ostalim »zunanjim okoljem«. Velikokrat se pozabi ohraniti dobre odnose in stike s tistimi, ki so kakor koli pomagali pri nastajanju filma.

Motivacija posameznih članov tima v filmski produkciji vpliva na uspešnost ter zavzetost posameznika in celotne produkcijske ekipe pri opravljanju dodeljenega projektnega dela. Člani produkcijske ekipe so pripravljene v projekt vložiti veliko več svoje energije in se potruditi, če so motivirani z ustrežno nagrado. Motivirati je treba tako posameznike v ekipi kot celotno produkcijsko ekipo. Posamezni član tima nosi poleg odgovornosti za svoje delo tudi skupinsko odgovornost za delo celotne ekipe. Motiviranje mora biti med vsemi fazami nastajanja projekta. Pomembno je, da ravnatelj projekta določi cilje pred začetkom, saj sicer ni motivacije za člane tima. Dejavniki motiviranja, ki so splošno znani v literaturi in so lahko po mojem mnenju tudi pri filmskih projektih najbolj uporabni oziroma najuspešnejši so: denarna nagrada, koristnost, zanimivo delo, delovne razmere, kreativnost in prepoznavnost, pohvala in graja, poznavanje rezultatov svojega dela in poznavanje ciljev, navodila za delo, sodelovanje.

3.4 Kontrola filmske produkcije

Pri filmskih projektih je treba že v planu projekta opredeliti pomen in postopek kontrole. Narobe je, če je kontrola vezana samo na »ad hoc« odpravlanje napak med samo izvedbo projekta. Kontrola filmskih projektov mora biti celovita, sprotna, uravnotežena in prilagojena v vseh fazah projekta.

Pri filmskih projektih je najpomembnejša kontrola stroškov in terminskih planov. Najpogosteje se uporablja stroškovno spremljanje izvedbe projekta. Producent je tisti, ki od začetka projekta skrbi za tovrstno kontrolo, saj je on odgovoren za izvedbo projekta v okviru predvidenih stroškov. Težava te kontrole je v tem, da je producent pogosto seznanjen z nastankom stroška, ko le-tega ne more več preprečiti. Druga pomembna kontrola je spremljanje terminskih planov. Dobro planirana in organizirana filmska produkcija ima zelo natančen terminski plan. Ko se začne faza snemanja, so ti plani postavljeni dnevno in znotraj dneva celo do ure natančno. Zaradi tega natančnega plana je tudi kontrola lahko izvedljiva.

Ena izmed glavnih nalog Filmskega sklada kot glavnega nosilca financiranja filmskih projektov je navedeno prizadevanje za večji finančni red ter spoštovanje stroškovnika in postavljenih rokov, vendar je slika realnega stanja izvajana filmskih projektov v Sloveniji velikokrat drugačna. Bolj kot orodja ravnanja projektov se pri nas težave rešujejo na nestrokovni način, stroka je v manjšini in tudi sicer slabo podkovan. V Sloveniji ni trg tisti, ki bi »nagrajeval« ali »kaznoval« producente, ki so nosilci filmskih projektov. Zaradi tega dejstva bi moral biti Filmski sklad RS, ki financira filmske projekte, bolj strog do producentov. Delovati bi morali bolj strokovno in po pravilih, ki jih narekuje tudi projektno ravnanje. Tako pa Filmski sklad velikokrat popušča pritiskom producenta

po dodatnem denarju, po dodatnem času. Filmski projekti in producenti tako dobivajo dodaten denar za zaključek projektov, ki niso bili izvedeni v okviru planiranih stroškov niti v predvidenem času.

Za čim boljše izvedbo kontrole je smiselno uvesti izpolnjevanje dnevnega produkcijskega poročila. To poročilo sestavlja tajnica režije ali vodja snemanja: Takšno poročilo naj vsebuje: za vsakega nastopajočega uro, kdaj je prišel na lokacijo, kdaj je bil v garderobi/maski, kdaj je snemal, kdaj je imel odmor in kdaj je zapustil snemalno mesto, kdaj je kdo od ekipe prišel na snemalno mesto, kdaj so bili odmori, kdaj je bilo konec snemanja, kdaj so odšli s snemalnega mesta, kdaj je bil posnet prvi kader, koliko metrov filmskega traku je bilo posnetega oziroma koliko minut, katere sekvence so bile posnete, koliko posnetkov je bilo potrebnih za posamezni kader, informacije o morebitnih okvarah opreme, poškodbah ljudi, ostale opombe, pripombe, ki bi lahko pomagale pri nadaljnjem delu.

3.5 Zaključek filmske produkcije

Zaključek projekta je pomembna faza za razvoj znanj o ravnanju projektov. Žal je marsikje zanemarjena in narejena površno ter nestrokovno. Zaključna poročila morajo biti pri filmskih projektih v Sloveniji narejena v tistih primerih, ko so sofinancirana s strani države oziroma njihovih organov (Filmski sklad Republike Slovenije, Ministrstvo za kulturo, RTV Slovenija). Za vse filmske projekte, ki pridobijo sredstva na podlagi različnih državnih razpisov, so producenti dolžni na koncu oddati tudi finančno in vsebinsko poročilo, ki bi jih lahko uvrstili med zaključna poročila projekta. Vendar je izdelovanje teh poročil za producente bolj breme kot ne. Nisem prepričana, da se zavedajo pomembnosti kakovostno pripravljene zaključnega poročila. Namen zaključnega poročila je kronološki in vsebinski pregled projekta. Zelo pomembna točka zaključnega poročila je, da le-to nosi zapis izkušenj za izboljšavo pri nadaljnjih projektih. Zaključna poročila so lahko prava zakladnica različnih podatkov, ki jih bomo lahko uporabili pri naslednjih projektih.

4. Aktivnosti procesa filmske produkcije

V nadaljevanju prikazujem tabelo aktivnosti celotnega procesa filmske produkcije. V tabeli navajam poleg naziva aktivnosti še sodelujoče pri vsaki aktivnosti, časovni okvir trajanja aktivnosti, zaporedja aktivnosti in sredstva, potrebna za izvedbo aktivnosti. Menim, da je ta tabela lahko osnova za izvedbo vsakega filmskega projekta.

Tabela 1: Tabela aktivnosti (Vir: lasten)

NAZIV AKTIVNOSTI	SODELUJOČI	TRAJANJE	ZAPOREDJE	SREDSTVA
izbor ideje in vsebinska presoja izbrane ideje	producent, predlagatelj ideje, scenarist, režiser	1 - 2 meseca		nič
urejanje avtorskih pravic	producent, pravnik	1 mesec	50 %	plačilo odkupa avtorskih pravic
pisanje scenarija	scenaristi, režiser, dramaturg	do pol leta	90 %	materialna, finančna
priprava idejne zasnove in vsebinska predstavitev filmskega projekta	režiser, producent	do 1 meseca	60 %	materialna
priprava predračuna filmskega projekta	producent, direktor filma	14 dni	80 %	materialna
priprava finančnega načrta	producent, direktor filma	1-3 mesece	100 %	materialna
sestavljanje avtorske in igralske zasedbe	producent, režiser	do 1 meseca	30 %	finančna
formiranje produkcijske pisarne	producent, direktor filma	14 dni	70 %	finančna
formiranje produkcijske ekipe	producent, režiser, direktor filma	14 dni	70 %	finančna
izdelava in razdelava snemalne knjige	režiser, pomočnik režiserja	do 1 meseca	100 % zaključena aktivnost pisanja scenarija	materialna
izdelava natančnega predračuna	producent, direktor filma	14 dni	95 %	materialna
režiserjevi razgovori z avtorsko in igralsko ekipo	režiserji, igralci, ostali avtorji, producent	1- 3 mesece	95 %	materialna
izbor lokacij	scenograf, režiser	1-3 mesecev	100 % zaključena aktivnost pisanja scenarija	finančna
izdelava plana snemanja	direktor filma, vodja snemanja, režiser, pomočnik režiserja, direktor fotografije	10 dni	90 % končana aktivnost razdelava snemalne knjige	materialna
sestaviti seznam opreme in tehnike	direktor fotografije, snemalec tona	1 teden	90 % izbrane lokacije	materialna
najeti želeno opremo in tehniko	producent, direktor filma	1 teden	90 %	finančna
urejanje lokacij, dovoljenj	direktor filma, vodja snemanja, producent	1-4 tednov	80 % izbrane lokacije	finančna
tehnični ogled lokacij	režiser, pomočnik režiserja, direktor filma, scenograf, vodja osvetljave, snemalec tona, vodja scenske tehnike	1-4 dni		finančna
izdelava dispozicije za snemalni dan	direktor filma, vodja snemanja, pomočnik režiserja	1-30 dni	90 %	materialna
organizacija nastanitev in prehrane	producent, direktor filma	do 10 dni	80 %	finančna
organizacija prevozov	direktor filma, vodja snemanja	do 14 dni	80 %	finančna
zavarovanje tehnike in ljudi	producent, direktor filma	do 7 dni	100 % seznam opreme in tehnike	finančna

snemanje	vsi člani produkcijske ekipe	od 1 - 45 dni	90 %	materialna, finančna
priprava materiala za montažo	asistent montaže, tehnični sodelavci	do 1 meseca	10 %	materialna, finančna
montaža slike	asistent montaže, montažer, režiser	do 3 mesecev	100 %	materialna, finančna
izdelava napisov, grafike	oblikovalec napisov, grafike, režiser	do 1 meseca	70 %	materialna, finančna
pisanje avtorske glasbe	avtor glasbe	1-2 meseca	80 % montaže slike	finančna
obdelava zvoka	mojster zvokovne obdelave, režiser	od 3 dni do 1 meseca	100 %	materialna, finančna
laboratorijske storitve	čitalci svetlobe, kopiristi, tehnični sodelavci, režiser, DOP	do 14 dni	100 %	materialna, finančna
izdelava filmske kopije, podnapisov	tehnični sodelavci	do 1 meseca	100 %	materialna, finančna
promocija	producent, režiser, zunanja agencija	do 2 let	od pričetka sestavljanja avtorske	materialna, finančna
promocija	producent, režiser, zunanja agencija	do 2 let	od pričetka sestavljanja avtorske	materialna, finančna
distribucija	producent, distributer	do 1 leta	100 % izdelave kopije	materialna, finančna
prikazovanje	prikazovalec	do 1 leta	100 %	materialna, finančna
kontrola	producent, direktor filma, režiser	od prve do zadnje aktivnosti	sprotna	materialna, finančna
zaključno poročilo	producent, direktor filma	do 1 meseca	100 % vse predhodne aktivnosti	materialna

5. Ravnatelj projekta v filmski produkciji

Vse zadolžitve ravnatelja projekta pri izvedbi filmskih projektov lahko strnem v cilj, da se filmski projekt izvede v dogovorjenem roku, v okviru predračuna in v skladu z dogovorjeno kakovostjo. Pomembne lastnosti, ki jih mora imeti ravnatelj filmskih projektov, so vodstvene sposobnosti; imeti mora dve vrsti kredibilnosti: strokovno in ravnalsko. Mora biti dober diplomat pri usklajevanju različnih interesov in dobro mora prenašati stres. Glede na naravo delo je za ravnatelja filmskih projektov najbolj pomembno, da zna krmariti med kreativnim delom filmskega projekta in doseganjem projektne ciljev.

Pri filmskih projektih se pojavlja vprašanje, kdo sploh je ravnatelj projekta. Največja dilema je, ali je to producent ali režiser ali mogoče kar oba. Glede na to, kakšne naloge imata producent na eni in režiser na drugi strani v procesu nastajanja filmskega projekta (Slika 2), menim, da je ravnatelj filmskih projektov producent.

Odgovornost producenta je, da se film izvede v skladu s projektnimi cilji. To pomeni, da je odgovoren, da se filmski projekt zaključi v planiranem času, v okviru planiranih stroškov in v dogovorjeni kakovosti. Producent je tisti, ki nosi odgovornost in posledice neizpolnitve planov in ciljev filmske produkcije. Osrednja skrb je

<i>faza projekta</i>	PRODUCENT <i>naloge, odgovornost</i>	REŽISER <i>naloge, odgovornost</i>
RAZVOJ PROJEKTA		
Scenarij	nadzor več verzij scenarija	dokončna verzija scenarija
Finance	zbrati kapital, finančna sredstva	vsebinski razvoj projekta
PRIPRAVE		
Predračun	izdelati predračun	sodelovati
Ekipa	izbiranje, pogajanja, sklepanje končnih dogovorov	izbiranje kreativnega dela ekipe
Lokacije	sklepanje končnih dogovorov, urejanje dovoljenj, zavarovanj	izbiranje s scenografom
Nastopajoči Vaje	pomoč pri izbiri, sklepanje pogodb, pripravi pogoje za vaje	izbiranje vaje z nastopajočimi
SNEMANJE		
Snemalno mesta	organizacija	kontrola
Kamera	podpora in organizacija	sodelovanje
Zvok	eliminiranje ne želenih zvokov iz okolja	kontrola
Nastopajoči	skrbeti za ugodje	kreativno režiranje
POSTPRODUKCIJA		
Slika	svetovanje, urediti dogovor	kreativna montaža
Zvok	urediti dogovor	kreativno oblikovanje zvoka
DISTRIBUCIJA	sklepanje poslov	publiciteta

Slika 2: Glavne naloge producenta in režiserja pri izvedbi filmskih projektov

ekonomska odgovornost. Nihče drug ne bo odgovarjal za negativne posledice propadlega, neizvedenega filmskega projekta. Producent je tisti, ki sklepa pogodbe, podpisuje naročila in račune, ima pregled nad finančno platjo izvedbe filmskega projekta. Producent je osrednja oseba produkcijske ekipe, ki je najbolj povezan z vsakim udeležencem v procesu nastajanja filma. Njemu so

podrejeni in odgovorni vsi člani produkcijske ekipe. Režiserju so v kreativnem delu nastajanja filma podrejeni in odgovorni vsi nosilci kreativnih sektorjev, ki morajo delati po navodilih režiserja, vendar tudi v tem ne smejo prekoračiti dogovorov, ki so jih sklenili s producentom.

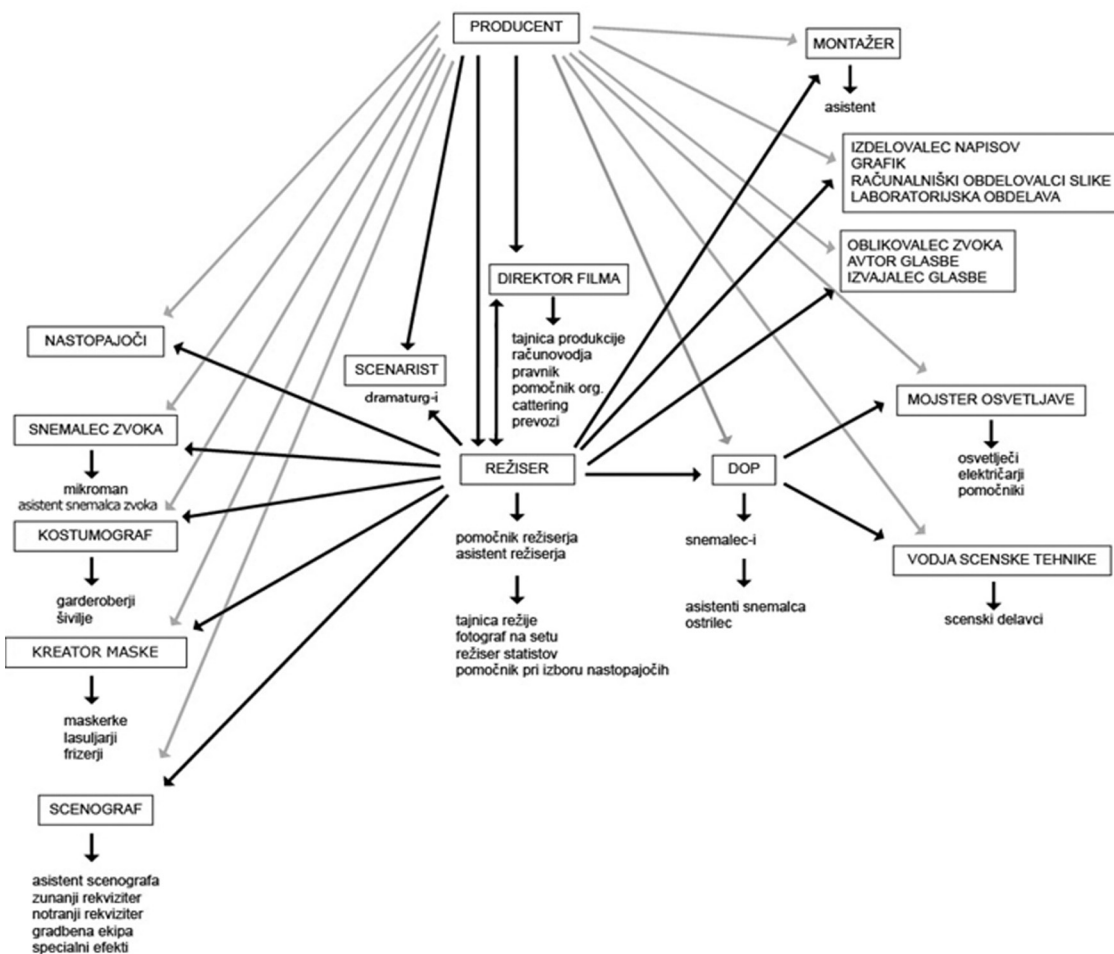
Producent je odločujoča oseba v filmski produkciji. Njegovo področje odločanja sega od izbire prave zamisli do preskrbe in investiranja finančnih sredstev, angažiranja snemalne ekipe, igralske zasedbe, avtorjev, ocenitve in zavarovanja produkcijskih stroškov in tveganja ter planiranja in izvršbe marketinških ter oglaševalskih akcij (Dally et al., 2002, str. 5).

Režiser je odgovoren za kreativni del izvedbe filmskega projekta. Režiser filma vedno teži k čim boljšemu rezultatu, pri čemer pogosto pozabi na stroške; producent pa je odgovoren, da se izogne prekoračitvi proračuna za projekt. Naloga producenta je, da tudi režiserja omeji v teh prekoračitvah. Tudi režiser je odgovoren producentu, s producentom podpiše pogodbo, v kateri je natančno opredeljeno, kakšne so naloge režiserja. Režiserju so podrejeni člani produkcijske ekipe za kreativno izvedbo svojega dela. V tej točki ima režiser popolno avtonomijo. Tudi na snemanju je režiser tisti, ki daje navodila za delo celotni snemalni ekipi, torej vsem, ki sodelujejo pri snemanju posameznih prizorov. Vendar so vsi člani ekipe istočasno odgovorni tudi producentu, zlasti v smislu opravljanja dela, ki ne bo povzročilo dodatnih stroškov in terjalo dodatnega časa. Čeprav režiser ni ravnatelj projekta, je njegova vloga v procesu filmske produkcije zelo pomembna. Film bodo gledalci in kritiki ocenjevali

ne po producentu, ampak po režiserju. Pod končni izdelek se podpiše režiser in je zato odgovoren za vizualno podobo filma. Razumljivo je torej, da se skozi celoten proces »bori« za svoje pogoje in produkcijske zmožnosti. Zato moramo še enkrat poudariti, kako pomembno je zaupanje med režiserjem in producentom.

Žal se pri nas še vedno pojavlja dilema, kdo je resnično ravnatelj filmskega projekta, ali je to režiser in v kakšni meri, ali je to producent, ali si to ravnateljstvo nekako delita. Največja nevarnost je, da gremo v eno ali drugo skrajnost. Prva je, da so najpomembnejše režiserjeve zahteve in glavna vloga producenta je, da izpolnjuje režiserjeve želje, zahteve, kajti režiser najbolje ve, kaj je za film najboljše. Takšno ravnateljvanje projekta ponavadi privede do prekoračitve stroškov in terminskih planov. Druga skrajnost so producenti, ki v odnosu z režiserjem uvajajo preveliko »diktaturo«, skrbijo predvsem za svoje lastne interese in ne za interese filma ter tako tudi ne sodelujejo z režiserjem. Za izpeljan filmski projekt v okviru ciljev je še vedno najbolj pomembno dobro sodelovanje in zaupanje med producentom in režiserjem.

V nadaljevanju prikazujem shemo produkcijske ekipe, iz katere so razvidne odgovornosti in povezave med člani produkcijske ekipe. Vsak član, ki sodeluje v produkcijski ekipi, mora biti seznanjen s to shemo in sprejeti svojo vlogo ter v skladu z njo tudi ravnati. V vsakem sektorju sodeluje več ljudi, ki so za svoje delo najprej odgovorni vodji sektorja (v kvadratkih), v nadaljevanju pa režiserju in producentu.



Slika 3: Shema produkcijske ekipe (Vir: lasten)

6. Kritične aktivnosti tveganja v filmski produkciji

Za pravilno ravnanje in obvladovanje tveganja v filmski produkciji je pomembno, da znamo opredeliti, prepoznati kritične aktivnosti tveganja, ki se pojavijo pri filmskih projektih, in sicer v vseh fazah izvedbe projekta. Več kot bomo prepoznali kritičnih aktivnosti in predvideli možno ukrepanje, več je možnosti, da nas negativni dogodek ne preseneti. Pomembno je poudariti, da ima vsak filmski projekt svoja specifična tveganja, na katera bi morali biti še posebej pozorni. Na začetku vsakega filmskega projekta je treba dobro proučiti in določiti tveganje, ki se lahko pojavi v nadaljnjih fazah, in biti na ta tveganja aktivno pripravljeni. Pomembno je tudi zavedanje, da nekaterih negativnih dogodkov ne moremo predvideti, da pa kljub temu do njih lahko pride. V takšnih primerih moramo reagirati hitro in učinkovito.

Najbolj značilni sklopi kritičnih aktivnosti, dejavnikov filmskih projektov, ki po mojem mnenju lahko pripeljejo do negativnih posledic so: zamuda pri prijavi na različne razpise, zbiranje finančnih sredstev, zamuda pri pripravah na snemanje, vremenske razmere, bolezen, poškodbe nastopajočih in ekipe, izguba ali poškodba posnetega materiala, okvare tehnike, težave na snemalnih lokacijah, zamuda pri izpolnjevanju rokov zunanjih sodelavcev, vplivi zunanjega okolja, zasedeni termini za postprodukcijo, zamude pri izvedbi postprodukcijskih aktivnosti, prekoračitve predračunskih postavk projekta.

Pri ravnanju in obvladovanju tveganja v filmski produkciji je pomembno, da pravočasno odkrivamo, analiziramo in se odzivamo na posamezna tveganja, ki se pojavljajo pri realizaciji filmskih projektov. Produkcijaska ekipa mora poskušati zmanjšati verjetnost, da se pojavi problem, ki lahko negativno vpliva na uspeh projekta, oziroma zmanjšati vpliv problema na projekt. Tako moramo pri ravnanju tveganja v filmski produkciji na sistematičen način ugotavljati nevarnosti, ki ogrožajo projekt ali njegove dele, ter jih skušamo na različne načine zmanjšati, da bi s čim večjo verjetnostjo dosegli zastavljene cilje projekta. Bolj kot je pristop sistematičen in urejen, v večji meri lahko obvladujemo projektno tveganje. Zato je pomembno, da najprej opredelimo tiste aktivnosti, ki so najbolj kritične, oziroma tiste, pri katerih neizpolnjevanje planiranega lahko privede do največjih negativnih posledic. Določiti je potrebno možne ukrepe za vse kritične aktivnosti. Poudarjam, da je izvajanje ukrepov predvsem naloga in odgovornost producenta. Pri izbiri možnih ukrepov seveda sodelujejo tudi drugi člani produkcijske ekipe, predvsem režiser in nosilci sektorjev.

7. Sklep

Film se še vedno, predvsem v Evropi in tudi v Sloveniji, obravnava kot visoka umetnost, režiserja pa kot glavni vir umetniške kreativnosti. Film je res umetnost, ki nam najbolj vzbuja vtis realnosti in vsekakor močno vpliva na spreminjanje vrednot, ne samo posameznikov, ampak tudi večjih skupin ljudi ali celih narodov, je proizvod, ki odseva družbeno življenje. Ne glede na umetniško vrednost filma

pa ne moremo spregledati njegove poslovno ekonomske naravnosti. Film naj bi bil tako umetnina, ki pa je profitabilna in prinaša socialno bogastvo. Ustvarjanje filma naj se presoja iz umetniškega, komunikacijskega in poslovnega vidika. Treba je znati krmariti med kreativnim delom filmskega projekta in doseganjem projektne ciljev.

Pomembna ugotovitev je prav gotovo ta, da je ravnatelj filmskih projektov PRODUCENT, ki je odgovoren za zaključek filmskega projekta v skladu s cilji. Producent je odgovoren, če filmski projekt ni končan v predvidenih rokih, z načrtovanimi stroški in v dogovorjeni kakovosti. Režiser pa je odgovoren za kreativni del izvedbe filmskega projekta in res je, da bodo gledalci in kritiki film ocenjevali v veliki meri po režiserju in ne po producentu.

Med predlogi za izboljšanje izvedbe filmske produkcije bi poudarila pomen izobraževanja ljudi, ki delajo v filmski produkciji kot ravnatelji filmskih projektov. V Sloveniji zaenkrat še nimamo univerzitetnega študija, ki bi v sklopu enega programa podal znanje o projektne ravnanju na eni strani in znanje o produkciji filma na drugi strani.

Postaviti je treba visoke standarde obnašanja, vedenja in odnosa do dela in s tem zagotoviti večji red v celotnem postopku izvedbe projekta. Pri filmskih produkcijah v Sloveniji se premalo dosledno uporablja znanje projektne ravnanja predvsem v smislu zagotavljanja finančnega reda, spoštovanju stroškovnika in postavljenih rokov. Menim, da je to v prvi vrsti naloga Slovenskega filmskega centra, ki je glavni financer filmskih projektov. Istočasno pa je to tudi naloga vsakega producenta. Velik problem v realizaciji filmskih projektov v Sloveniji je tudi v finančni nedisciplini. Zaradi neplačila avtorskih del oziroma plačila odkupa avtorskih pravic je lahko ogroženo javno predvajanje filmskih projektov, ki imajo nerešene avtorske pravice.

Bolje je treba planirati ne samo vsako aktivnost posameznega projekta, ampak terminsko izvedbo celotnega nacionalnega filmskega programa, da ne pride do nepotrebnega prekrivanja in zaradi tega tudi izpada, prelaganja kakšnega projekta. Stanje filmskih projektov v Sloveniji kaže tudi na to, da producenti velikokrat zanemarjajo fazo distribucije, prikazovanja in promocije.

Vsekakor je treba izboljšati kontrolo skozi vse faze projekta, ugotavljati vzroke za nedoseganje načrtovanega in dosledno izvajati ukrepe. Velika težava filmskih projektov je, da producenti reagirajo prepozno na odmike. Skozi vse faze nastajanja filma se pojavlja veliko tveganja, ki ga je treba predvidevati, poiskati ukrepe za zmanjševanje tveganja in te ukrepe tudi izvajati.

Izboljšati je treba zaključno fazo. Predvsem v smislu povrnitve lokacij snemanja v prvotno stanje, vračilo tehnike in opreme, vračilo kostumov in rekvizitov, urejanje dokumentacije, izdelave zaključnega poročila.

Viri in literatura

- [1] BERNSTEIN, S. (2004). *Film Production*. Amsterdam: Focal Press.
- [2] CARTWRIGHT, S.R. (1996). *Pre-production planning for video, film and multimedia*. Boston: Focal Press.

[3] DALLY, P., DURÁNDEZ, Á., JIMÉNEZ, L., PASQUALE, A. & VIDAL, C. (2002). *The Audiovisual Management Handbook*. Madrid: Media Business School.

[4] PATZ, D.S. (2002). *Production management 101: The Ultimate Guide to Film and Television Production: Management and Coordination*. Studio City: Michael Wiese Productions.

[5] ROZMAN, R. (1993). *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

[6] Predlog zakona o Filmskem inštitutu RS. Najdeno 27.6.2008 na spletnem naslovu http://www.kultura.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Zakonodaja/Predlogi_zakonov/ZFI_MK_5_.pdf

Jožica Blatnik je rojena 14. februarja 1971 v Celju. Po končani srednji šoli (Srednja šola za gostinstvo in turizem - smer turistični tehnik) se je vpisala na ekonomsko fakulteto, kjer je leta 1996 diplomirala z diplomskim delom Vloga meddržavnega turizma v plačilnih bilancah držav Zahodne Evrope v obdobju od 1974 do 1994. Po končani diplomi je nekoliko manj kot leto dni preživela v Londonu, se izpopolnjevala v angleškem jeziku in pridobivala izkušnje v majhnem družinskem podjetju. Po vrnitvi iz Londona se je zaposlila na Inštitutu za raziskovanje medijev, Mediana. Septembra 2001 se je zaposlila na Akademiji za gledališče, radio, film in televizijo kot producentka filmsko-televizijskih projektov študentov filmske in televizijske režije (produkcija 57 igranih filmov, 31 dokumentarnih in 70 televizijskih dram). Kot habilitirana asistentka izvaja predmet Produkcija. Leta 2009 je magistrirala na Ekonomski fakulteti v Ljubljani z magistrsko nalogo Ravnanje projektov v filmski produkciji. Poleg rednega dela se udeležuje različnih seminarjev in dodatnega izobraževanja, sodeluje pri številnih produkcijah izven Akademije, je članica Strokovno programske komisije Slovenskega filmskega centra.

Poročilo o ustanavljanju centra Republike Slovenije za upravljanje IPA projektov v državah Zahodnega Balkana in v Turčiji

Igor Krašovec

EUCON d.o.o., Tomačevo 1, 1000 Ljubljana, Slovenija

e-pošta: igor.krasovec@eucon.si

Povzetek

Vstopanje Zahodnega Balkana in Turčije v Evropsko unijo in pripravljenost držav, ki mejijo na Evropsko unijo (šest »vzhodnih« držav nekdanje Sovjetske zveze ter deset »južnih« sredozemskih držav), da sprejmejo standarde EU, predstavlja za Slovenijo veliko poslovno priložnost. Evropska unija financira izvajanje svojih politik prek različnih instrumentov pomoči. Za Zahodni Balkan in Turčijo ter »vzhodne« in »južne« države je v obdobju 2007-2013 namenjenih okoli 24 milijard evrov. Ker slovensko znanje ni ustrezno povezano in ovrednoteno, je ustanovitev pravnega subjekta z delovnim naslovom »IPA center« prva stopnica na poti k prevladi kulture zmagovitih sinergij, ki bo prispevala k povečanju konkurenčnosti, ugleda in vloge Slovenije na Zahodnem Balkanu, v Turčiji in drugih regijah, pri gradnji mreže strokovnjakov z različnih področij in krepitvi javno-zasebnega partnerstva.

Ključne besede: projekti EU, IPA projekti, Zahodni Balkan in Slovenija, prenos znanja, upravljanje projektov EU

1. Uvod

V erjetno nas ni malo, ki se že nekaj časa sprašujemo (zlasti v luči drsenja Slovenije po lestvici konkurenčnosti navzdol in iskanja izhoda iz politične in ekonomske krize) ali pretok oziroma izvoz slovenskega znanja v države v regiji, pa tudi širše, poteka preišljeno, načrtno, transparentno in predvsem tako, da ne prihaja do motenj pri uresničevanju delovnih nalog in obveznosti zaposlenih na ministrstvih, agencijah, uradih, zavodih in drugih institucijah ter v gospodarskih družbah? Ali so rešena vsa politična, gospodarska, pravna, kadrovska, organizacijska in tehnična vprašanja pri vključevanju Zahodnega Balkana v EU in ali smo jasno opredelili vlogo ter pomen Slovenije v tem procesu?

Slovensko znanje ni ustrezno povezano in ovrednoteno. V boju z multinacionalnimi svetovalnimi podjetji izgublamo priložnosti za sodelovanje v projektih ali pa slovenski strokovnjaki prodajajo svoje znanje v komercialnih projektih po 30-50 % nižji ceni od tiste, ki bi jo lahko dosegli, če bi namesto pod okriljem tuje multinacionalke nastopali v okviru centra Republike Slovenije za upravljanje IPA [1] projektov v državah Zahodnega Balkana in v Turčiji.

Objava predloga na vladnem portalu Predlagam. Vladi.si

3. marca 2011 je bil na portalu Vlade Republike Slovenije <http://predlagam.vladi.si/webroot/idea/view/1553> [2] kot eni od oblik e-demokracije objavljen moj predlog za ustanovitev centra Republike Slovenije za upravljanje IPA projektov v državah Zahodnega Balkana in v Turčiji (v nadaljevanju: IPA center). Po objavi je pričel teči 15-dnevni rok za razpravo, v kateri so imeli registrirani uporabniki

možnost objaviti svoja mnenja glede mojega predloga. Komentarjev ni bilo, zato k prvotnemu predlogu nisem dodal nobenih popravkov. Po izteku roka za razpravo se je 18. marca 2011 pričelo 14-dnevno glasovanje, ki je trajalo do 1. aprila 2011. Za predlog je glasovalo 23 registriranih uporabnikov, proti pa sta bila 2 uporabnika. Kot je razvidno iz seznama glasov, so predlog podprli tudi nekateri vidnejši člani Slovenskega združenja za projektni management (Andrej Kerin, Matjaž Madžarac, Gregor Hauc). Ker je predlog dobil več glasov za kakor proti, v glasovanju pa je sodelovalo vsaj 5 odstotkov aktivnih uporabnikov, je moderator portala 5. aprila 2011 predlog posredoval v obravnavo pristojnemu vladnemu organu.

Vsebina predloga je bila v nekoliko razširjeni obliki in z dodatnimi utemeljitvami objavljena tudi v zborniku predavanj in prispevkov avtorjev – udeležencev Projektnega foruma 2011 v Portorožu [3], ki je nosil naslov »S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi«.

Skupščina ZPM je podprla predlog za ustanovitev IPA centra

Skupščina ZPM je 13. maja 2011 kot enega od pomembnih ukrepov za hitrejši prehod v družbo znanja, razvoj kadrov in dvig konkurenčnosti soglasno podprla moj predlog za ustanovitev IPA centra. Skupščina ZPM me je obenem pooblastila za vodenje nadaljnjih aktivnosti v smeri pridobivanja podpore posameznikov, vladnih institucij, nevladnih organizacij ter gospodarskih družb. Bistvo pobude za ustanovitev IPA centra je povezovanje in prenos slovenskega znanja na tuje trge, povečanje konkurenčnosti, povečanje ugleda in vloge Slovenije na Zahodnem Balkanu in v Turčiji, gradnja mreže strokovnjakov z različnih področij in krepitev javno-zasebnega partnerstva.

Spletna stran pobude

15. maja 2011, dva dni po zaključku projektne foruma, sem z uporabo tehnologije Google Spletna mesta ustvaril spletno stran <https://sites.google.com/site/centeripaprojekti> [4], kjer na enem mestu zbiramo in javnosti posredujemo vse relevantne informacije in obvestila o realizaciji pobude ZPM za ustanovitev IPA centra ter objavljamo dopise in druge dokumente. S spletno stranjo smo po eni strani izkoristili možnosti in prednosti, ki nam jih ponujajo informacijske in komunikacijske tehnologije (avtomatizacija, brezpapirno poslovanje, zniževanje stroškov, prihranek pri času ...), po drugi strani pa takoj uveljavili načelo transparentnosti.

Odziv pristojnega organa Vlade Republike Slovenije

24. maja 2011 se je na portalu Predlagam.vladi.si do predloga za ustanovitev IPA centra opredelila Vlada Republike Slovenije oziroma Služba Vlade Republike Slovenije za razvoj in evropske zadeve (SVREZ) kot pristojni organ. V odzivu pristojnega organa so bili najprej naštetih predpisi, ki urejajo navedeno področje (predpristopna pomoč, tesno medinstitucionalno sodelovanje, akt o ustanovitvi SVREZ). V analizi predloga je SVREZ zapisal, da Slovenija ne more upravljati s sredstvi predpristopne pomoči (IPA), ki so namenjena izključno državam kandidatkam in potencialnim kandidatkam za članstvo v EU, prav tako pa tudi ne s projekti, preko katerih se ta sredstva namenjajo. Iz tega razloga je po mnenju SVREZ naziv IPA centra neprimeren. V nadaljevanju pristojni vladni organ meni, da letna poročila Evropske komisije o napredku posameznih držav pri približevanju EU in pristopna pogajanja, ki jih spremljata Ministrstvo za zunanje zadeve in SVREZ, vsebujejo vse potrebne informacije o stanju v državah pristopnicah in zato ocene stanja, ki bi jih izvajal IPA center, niso potrebne. Poleg tega bi prišlo do podvajanja pristojnosti z organi državne uprave. Pristojni organ je opozoril tudi na konflikt interesov, če pri pripravi in izvedbi projektov sodelujejo iste osebe oziroma institucije ter izrazil dvom v smiselnost izdelave ocene potreb po ključnih strokovnjakih, ki bi lahko kandidirali na razpisih za IPA projekte. Ob zaključku analize predloga za ustanovitev IPA centra SVREZ kot nacionalna kontaktna točka za izvajanje projektov tesnega medinstitucionalnega sodelovanja (TMIS) in pomoči v okviru TAIEX poda informacijo, da je Slovenija od leta 2003 oddala 28 uspešnih ponudb za projekte TMIS. Sklepna ocena SVREZ je, da gre za predlog, ki ni primeren za nadaljnjo obravnavo.

Z odgovorom na pobudo državljana je Vlada Republike Slovenije formalno izpolnila zavezo za podajanje mnenj o predlogih, ki na vladnem portalu, kot eni od oblik e-demokracije, dobijo kvorum (zadostno število glasov za in proti od drugih državljanov, registriranih na portalu). Odgovor SVREZ je pravno-formalno brezhiben, natančen, jasen in dosleden, zato skorajda ne dopušča možnosti dodatnih vprašanj. Edina pomanjkljivost je, da se ne dotika bistva, to pa je: Kako bolj uspešno in učinkovito povezati in izvažati slovensko znanje na tuje trge, kako povečati konkurenčnost, kako obstati v boju z

multinacionalkami in dvigniti ceno našemu znanju, kako povečati ugled in vlogo Slovenije na Zahodnem Balkanu in v Turčiji, zgraditi mrežo strokovnjakov z različnih področij, izdelati model kompetenc, povečati projektno kulturo v javni upravi in gospodarstvu (merilo je lahko število certificiranih projektnih menedžerjev), uveljaviti program certificiranja, verificiran s strani mednarodnega združenja za projektni management (IPMA) in okrepiti javno-zasebno partnerstvo kot enega od elementov izhoda iz krize.

Stališča organizacij do ustanovitve in delovanja IPA centra

Od druge polovice maja do sredine julija 2011 je potekala identifikacija in mobilizacija posameznikov, javnih ter zasebnih institucij, ki podpirajo ustanovitev IPA centra. Dopise smo poslali ključnim ministrstvom in nekaterim drugim vladnim institucijam, Javnemu skladu RS za razvoj kadrov in štipendije (Javni sklad), Gospodarski zbornici Slovenije, nevladnim organizacijam IIBA Slovenia Chapter in SDBP - The International Business Platform of Slovenia ter sedmim političnim strankam.

Javni sklad je v odgovoru med drugim zapisal, da je tak center lahko dobra podlaga za mednarodno delovanje slovenskih podjetij in deljenje izkušenj s partnerji iz držav Zahodnega Balkana in Turčije ter krepitev sodelovanja z njimi. IIBA Slovenia Chapter je podprl iniciativo za ustanovitev IPA centra kot eno od oblik mednarodnega sodelovanja in povezovanja ter trajnostnega razvoja posameznikov, skupnosti in družbe. Iz Ministrstva za zunanje zadeve (MZZ) smo prejeli vabilo na sestanek, ki je potekal 24. junija 2011 v prostorih MZZ. Veleposlanik Mitja Štrukelj je osebno predstavil delo koordinatorja za Zahodni Balkan in sprejete dokumente v zvezi z regijo. Povedal je, da je za področje IPA pristojen SVREZ. Za pobudo bi bilo mogoče najti mesto predvsem v vlogi tehnične podpore projektom; vendar bi bilo treba pri tem pregledati in upoštevati sedanjo ureditev. Matej Kramberger (MZZ) je predstavil dokumente s področja mednarodnega razvojnega sodelovanja ter načine za njegovo izvajanje ter za izvajanje tehnične pomoči. Drugi sestanek na MZZ je potekal 1. julija 2011. Iz Centra za mednarodno sodelovanje in razvoj (CMSR) smo prejeli vabilo na sestanek, ki je potekal 13. junija 2011 v prostorih CMSR. Beseda je tekla o možnostih neposrednega in posrednega sodelovanja CMSR z ZPM in bodočim IPA centrom. Drugi sestanek na CMSR je potekal 30. junija 2011. Na sestanku z vodstvom Gospodarske zbornice Slovenije (GZS), ki je bil organiziran 12. julija 2011 na pobudo GZS, so bila sprožena vprašanja o prednostih in koristih, ki bi jih IPA center prinesel članom GZS, ter o možnostih sodelovanja s sorodnimi združenji v okviru GZS. Tudi Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve (MDDSZ) se je odzvalo tako, da nas je povabilo na sestanek, ki je potekal 12. junija 2011 v prostorih MDDSZ. Predstavljena so bila izhodišča na temo razpisa za vzpostavitev in delovanje kompetenčnih centrov za razvoj kadrov.

Politične stranke se na iniciativo niso odzvale.

Drugi razpis Javnega sklada za ustanovitev in delovanje kompetenčnih centrov za razvoj kadrov

Posebno pozornost smo namenili Javnemu skladu zaradi napovedanega drugega razpisa za kompetenčne centre. Prvi razpis za vzpostavitev in delovanje kompetenčnih centrov za razvoj kadrov za obdobje od 2010 do 2013 je bil objavljen 6. avgusta 2010 v vrednosti 2.750.000 evrov (ESS v okviru 1. razvojne prioritete »Spodbujanje podjetništva in prilagodljivosti« in prednostne usmeritve 1.2. »Usposabljanje in izobraževanje za konkurenčnost in zaposljivost« Operativnega programa razvoja človeških virov za obdobje 2007-2013). Drugi razpis naj bi bil objavljen jeseni. Opomba avtorja: mogoče je bil objavljen še pred izidom septembrske revije, ki jo pravkar berete). IPA center naj bi bil v svoji osnovi tudi ali predvsem kompetenčni center, saj bo kot središče mrežne organizacije (mreže mrež) skrbel tudi ali predvsem za množično udejanjanje mednarodnega programa certificiranja strokovnjakov s področja projektnega menedžmenta in na ta način pospeševal razvoj kadrov, ki sodelujejo ali nameravajo sodelovati v projektih EU (IPA in ENPI) [5], Svetovne banke, Evropske banke za obnovo in razvoj in v okviru drugih programov in institucij. Na sestanku s predstavniki Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve smo izvedeli, da se ZPM ne bo moglo samostojno prijaviti na razpis, ker projektni menedžment nima statusa panoge (je le stroka).

Poskus povezovanja z regionalnimi razvojnimi centri

Ob koncu moram omeniti še poskus, da bi se v procesu nastajanja IPA centra povezali z regionalnimi razvojnimi centri oziroma agencijami (RRA). To smo storili tako, da smo v duhu sodelovanja med javnim in zasebnim sektorjem (javno-zasebno partnerstvo) ter v skrbni za identifikacijo poslovnih priložnosti trinajstim subjektom s statusom RRA poslali predlog za prijavo na Javni razpis za sofinanciranje projektov bilateralne mednarodne razvojne pomoči Slovenije državam v razvoju na področju lokalne samouprave in regionalnega razvoja v letih 2011 in 2012. Tudi zaradi izjemno kratkega roka za prijavo (19. julij 2011) nam poskus ni uspel. Je pa spodbudno, da smo kljub temu organizirali sestanek z Ekonomskim inštitutom Maribor in se dogovorili vsaj za bodoče sodelovanje.

Poslanstvo in vizija IPA centra

Značilnosti IPA centra, njegovo poslanstvo in vizija bodo bolj znane po »brain stormingu« (premlenju) jedra ustanoviteljev, ki so se in se še bodo redno sestajali. Predvideni datum ustanovitve IPA centra je konec septembra 2011. V pravno organizacijskem smislu bo IPA center zasebni neprofitni zavod.

Predvidene aktivnosti do konca leta 2011

Spremljanje dogajanja in obveščanje zainteresirane javnosti se bo nadaljevalo do konca tega leta, pri čemer bo še naprej glavni medij za sporočanje novic Google spletna stran. Za naslednjo številko revije Projektna mreža

Slovenije nameravamo pripraviti novo poročilo.

Na sestanku ustanoviteljev IPA centra, ki je potekal konec avgusta 2011, smo sprejeli nekaj sklepov, med katerimi navajam naslednje:

- Institucijam, ki se niso odzvale na našo pobudo, bomo poslali drugi krog dopisov s priloženim seznamom tistih organizacij, ki so podprle idejo povezovanja slovenskega znanja in izkušenj preko IPA centra.
- Institucijam, ki so nas (pisno) podprle, bomo posredovali nove informacije (dopise), ko bo IPA center pravno formalno ustanovljen.
- V septembru 2011 bomo pripravili seznam odprtih in bodočih projektov, kjer bi lahko IPA center takoj začel z delom.
- V septembru 2011 bomo začeli z uporabo prvih prednastavljenih projektnih modelov in prilagajanje teh modelov konkretnim projektom.
- Predlagali bomo skupni sestanek Izvršilnega odbora ZPM in ustanoviteljev IPA centra, predvidoma v novembru 2011.
- Tisti od ustanoviteljev, ki še nimamo mednarodno potrjene licence za projektne menedžerje smo napovedali svoje prijave za certificiranje po modelu IPMA.

Namesto zaključka

Še vedno verjamemo, da vstopanje Zahodnega Balkana (držav, nastalih na ozemlju bivše Jugoslavije in Albanije) v Evropsko unijo predstavlja za Slovenijo kot prvo od zahodnih (sosednjih) držav potencialno poslovno priložnost. Če jo hočemo izkoristiti, moramo povečati tako senzibilnost za dogajanje okoli nas, to je hitro zaznati in razumeti razvoj družbenih in ekonomskih gibanj (novi trgi) kot tudi fleksibilnost, to je sposobnost hitrega notranjega prestrukturiranja. Le na ta način bomo iz nekonkurenčne, toge in nesenzibilne organiziranosti javnega in zasebnega sektorja prešli v visokokonkurenčno (senzibilno in fleksibilno) družbo. Samo kot država s senzibilnimi in fleksibilnimi javnimi ustanovami ter z gospodarskimi družbami bomo lahko hitreje zaznavali in boljše predvideli smer in velikost potrebnih sprememb, jih razumeli in se pravočasno nanje odzivali.

Ustanovitev IPA centra je samo stopnica na poti k prevladi kulture zmagovitih sinergij, ki bo temeljila na povezovanju in odgovornem sodelovanju, medsebojnem zaupanju, razvoju zavedanja soodvisnosti, timskega delu, globoki predanosti skupnim ciljem, prenosu znanja in odprti komunikaciji [6].

Viri in literatura

[1] IPA – Instrument Evropske unije za predpristopno pomoč državam kandidatkam in potencialnim kandidatkam za vstop v EU (Instrument for Pre-Accession Assistance)

[2] Portal Predlagam.vladi.si: »Predlog za ustanovitev centra RS za upravljanje IPA projektov« (predlog in odziv pristojnega organa); <http://predlagam.vladi.si/webroot/idea/view/1553>

[3] Zbirka predavanj in prispevkov Projektne forum 2011 »S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi«; Portorož, 11.-13.5.2011 (prispevka: Igor Krašovec, Aleš Štempihar)

[4] Google spletno mesto <https://sites.google.com/site/centeripaprojekti/>

[5] ENPI – Evropski instrument sosedstva in partnerstva

namenjen državam, ki mejijo na Evropsko unijo v ožjem ali širšem smislu (European Neighbourhood and Partnership Instrument)

[6] Aleš Štempihar, Franc Bračun: Poslovni pristopi prihodnosti: Kako boste dosegli trajno visoko konkurenčnost vaše organizacije; Ljubljana, november 2010, 1. izdaja

Igor Krašovec se je rodil 31. oktobra 1961 v Postojni. Leta 1992 je diplomiral na Fakulteti za naravoslovje in tehnologijo in prejel strokovni naziv univ. dipl. inženir kemije. Med leti 1992 in 1999 je bil zaposlen na Ministrstvu za obrambo, kjer je opravljal strokovno delo na področju radiološke, kemične in biološke obrambe (RKBO). Od 1997 do 1999 je prevzemal odgovorne naloge, povezane z vključevanjem Slovenije v Evroatlantske povezave. Od 1999 do 2002 je bil zaposlen na Ministrstvu za gospodarstvo kot svetovalec vlade, kjer je najprej pripravil osnutek okoljevarstvenega programa industrije, nato pa deloval predvsem na področju kemijske varnosti in nadzora nad kemikalijami. Od julija 2001 do septembra 2002 je bil namestnik vodje projekta Phare »Kemijska varnost 1«. Ukvarjal se je tudi z implementacijo konvencije o prepovedi kemičnega orožja, gospodarskimi razstrelivi, preskušanjem civilnega ročnega strelnega orožja in streliva ter sodeloval pri aktivnostih, povezanih s pripravami Slovenije na vstop v NATO in EU. V zadnjih mesecih zaposlitve na ministrstvu je opravljal naloge s področja harmonizacije in implementacije tehnične zakonodaje.

INTERVJU S STROKOVNJAKINJO

Vanja Bračko, koordinatorica dela projektne pisarne v podjetju Informatika d. d.

dr. Iztok Palčič

Vanja Bračko je diplomantka Fakultete za elektrotehniko, računalništvo in informatiko Univerze v Mariboru s področja uporabe informacijskih orodij za načrtovanje in spremljanje projektov, kjer se je prvič srečala s projekti. Bila je zaposlena na Zavodu za zaposlovanje, nato na srednji ekonomski šoli in v podjetju Merinka, in ker si je želela novih izzivov, je pred petnajstimi leti sprejela delo v podjetju Informatika d. d. v Mariboru, kjer dela kot koordinatorica dela projektne pisarne v podjetju Informatika d. d.

V podjetju raje kot »projektna pisarna« uporabljate naziv »projektni oddelek«. Zakaj?

Projektna pisarna ima preveč administrativni prizvok, poimenovanje »projektni oddelek« pa da večjo težo takšni organizacijski enoti.

Se spomnite začetkov v Informatiki d. d.?

Podjetje je eno naših najstarejših podjetij s področja informacijske tehnologije in njihovo ponudbo za delo sem z veseljem sprejela. Začela sem kot razvijalka aplikacij na delovnem mestu analitik/organizator. To delo je bilo precej individualno in manj timsko, kar pa ni bilo slabo, saj sem se tako naučila samostojno reševati zahtevne probleme. Nato pa so prišli prvi večji projekti, pri katerih sem najprej sodelovala, nato pa že postala vodja projekta. Največ jih je bilo sprva s področja vzdrževanja sistemov in aplikacij.

Kakšno pot je podjetje naredilo v zadnjih 40-ih letih?

Podjetje Informatika, informacijske storitve in inženiring d. d. je razvilo celovito informacijsko podporo za potrebe podjetij za distribucijo električne energije v Sloveniji. Zaradi področja, na katerem opravlja svoje storitve, se trajno sooča s hitrim razvojem tehnologije, tako v svojem lastnem okolju kot tudi v okolju svojih poslovnih partnerjev. Za uspešno trženje svojih storitev mora zato zagotavljati celovito podporo različnim informacijskim tehnologijam, predvsem pa fleksibilnost in ekonomičnost pri izvajanju storitev za svoje večinske lastnike in naročnike, ki so Elektro Ljubljana, Elektro Maribor, Elektro Primorska, Elektro Celje, Elektro Gorenja in Sistemski Operater Distribucijskega Omrežja (SODO).

Kdaj so se začeli večji projekti v podjetju in kateri so to bili?

Največji projekti so se pričeli leta 2007 in od takrat sem tudi sama še posebej močno vpeta v projektno delo. Takrat se je pričela dolgo pričakovana prenova informacijskega sistema elektro-distribucijskih podjetij, kar pomeni postavitev novih tehnologij in novih metodologij. Zaradi tega, ker se je vrsto let zelo malo vlagalo v razvoj informacijskega sistema, tudi ni bilo novih zaposlitev, zato je bilo v zadnjem času treba poiskati nove strokovnjake. Razen vzdrževanja IS, razvoja podatkovnega skladišča in prehoda na evro, se deset let ni veliko dogajalo na tem področju. Ključni posel našega podjetja je obračun omrežnine in energije, to dvoje pa je bilo v zadnjem času zelo na udaru zaradi spremembe slovenske in evropske zakonodaje, kar je bil poglavitni razlog za prenovu IS. Projekt prenove IS smo pričeli s pomočjo zunanjih strokovnjakov, tudi iz mariborske in ljubljanske univerze. Le-ti so bili tudi pobudniki zahteve po novi organizacijski enoti v obliki projektne oddelka, ki bi delal v okviru koordinacijske skupine za prenovu IS, v kateri sva s sodelavcem iz projektne oddelka sodelovala.

Kako se je delo na tem projektu odražalo pri razvoju vaše kariere?

V tem času sem se dodatno usposabljala in pridobila nacionalno poklicno kvalifikacijo Vodja projekta. Leta 2008 smo pričeli z izvajanjem projektov prenove informacijskega sistema, nekaj jih še teče, nekaj pa smo jih morali ustaviti. Projektno vodenje v podjetju je tako znova zaživelo. Posebna projektne metodologija je bila postavljena sicer že pred dvajsetimi leti, tako da je tradicija projektne dela v Informatiki d. d. že dolga. Uspešnost projektov je nekoč bila velika – okoli 95 %. Menim, da je razlog ta, da so takrat naročniki izredno tesno sodelovali pri izvedbi projektov. Trenutno je situacija nekoliko drugačna, saj se je v času projekta prenove IS in vzpostavitve projektne oddelka zamenjala vodstvena struktura vseh naših naročnikov in našega podjetja. Zaradi tega smo morali tudi nekoliko prilagoditi cilje našega osrednjega projekta.

Katere so bile poglavitne težave pri vzpostavljanju projektne oddelka, katere dobre prakse bi lahko priporočali drugim organizacijam s »podobno« dejavnostjo?

Izpostavila bi dvoje. Prva težava je bila vzpostavitev evidentiranja projektne oddelka izvajalcev. Ena izmed nalog projektne pisarne je namreč povečan nadzor nad obsegom dela posameznih izvajalcev in stanjem izvedbe

projekta. Pri tem lahko pride do določenega odpora posameznih zaposlenih, zato je treba takšen sistem uvesti precej mehko. Drugo pa je vloga zunanjih strokovnjakov. Čeprav je njihova vloga izjemno pomembna, je nujno, da imajo občutek za okolje, v katerem delujejo, in da ne vsiljujejo izključno svojega pogleda na to, kako bi moralo biti projektno delo v podjetju organizirano.

Katere so temeljne naloge vašega projektne oddelka?

Projektne oddelke je odgovoren za zagotavljanje pogojev za delovanje in upravljanje multi-projektne okolja, skladno s poslovnimi cilji podjetja. V podjetju Informatika d. d. skrbi za implementacijo postopkov, predpisov, metod, najboljših praks in standardov s področja projektne vodenja, organizira izobraževanja in nudi mentorstvo in organizacijsko-administrativno podporo projektne vodjem. Pripravlja podlage za koordinirano dodeljevanje virov in imenovanje projektne timov, nadzoruje uspešnost vodenja projektov in skrbi za obvladovanje skupnih tveganj in priložnosti, predvsem glede medsebojne odvisnosti projektov in medprojektne konflikte. Konsolidirano poroča vodstvu podjetja o napredovanju in statusu projektov in eskalira odprta vprašanja, katerih reševanje je izven pristojnosti projektne vodij in projektne oddelka. Projektne oddelke je pristojen za podporo vsem procesom projektne vodenja, za optimiranje dodeljevanja virov na projekte in medprojektne usklajevanje virov ter pripravo predlogov za vodstvo podjetja, izbira prioritete nalog pa je v pristojnosti vodstva podjetja. Projektne oddelke je tudi pristojen od vseh udeležencev zahtevati spoštovanje in uporabo predpisanih standardnih postopkov, predlog in metod s področja projektne vodenja. Od projektne vodij zahteva poročanje o opravljenem delu na projektu, statusna poročila in zaključno poročilo projekta.

Kakšna je organizacijska umeščenost projektne oddelka?

Projektne oddelke je neposredno podrejen direktorju sektorja za razvoj, saj se večina projektov v tem sektorju tudi izvaja. Želja je, da projektne oddelke sčasoma prevzame vse projekte v podjetju, da se v popolnosti centralizira pogled na projekte. Trenutno je projektne oddelke v prehodni fazi, kar pa je dobro zaradi čimprejšnje vzpostavitve metodologije na določenem segmentu projektov. Pridobili smo tudi ISO standard, v okviru katerega smo opredelili proces projektne vodenja in projektne oddelka. Pripravili smo matriko odgovornosti, dokumentirali procese, vse je bilo sprejeto kot naš interni standard.

Kakšno je sodelovanje z vodstvom podjetja, drugimi sektorji in vodji projektov?

S podporo vodstva podjetja projektne pisarni smo zadovoljni, saj obstaja dovolj podpore, ki jo potrebujemo za svoje delo. Projektne oddelke tudi korektno sodeluje z vodji drugih sektorjev, ki imajo možnost delegiranja svojih kadrov na projekte. Za vsak projekt je pač treba pridobiti soglasje teh vodij oziroma direktorjev sektorjev za zahtevane izvajalce na osnovi priporočila vodje projekta. Vse to poteka že v fazi zagona projekta, da kasneje ne pride do težav. Kar se tiče vodje projektov, ni večjih težav. Še največje so pri tistih, ki so v sistemu že dalj časa, in je včasih težko doseči, da spremenijo svoje navade, pošiljajo poročila o poteku projekta ipd. V tem primeru takšne težave rešuje vodstvo podjetja.

Kako močno je projektne oddelke vpleten v izvedbo posameznih projektov?

Projektne oddelke se močneje vključuje v fazi zagona in fazi zaključevanja projekta, vključevanje v fazi izvedbe projekta pa je odvisno od vrste projekta in ljudi, ki na njem delajo. Tako ob nadzorni funkciji nad projekti oba zaposlena v projektne oddelku včasih sodelujeta pri operativni izvedbi projektov. Včasih nadomeščam vodjo projekta, ki je odsoten. Pomagava pri komunikaciji z uporabniki, če vodja projekta pri tem naleti na določene težave. Nekatere interne projekte pa tudi sama vodiva kot projektne menedžerja. Skrbiva tudi za poročanje naročnikom projekta. Sprotno poročanje naročnikom projekta vršijo tudi projektne vodje. Obstajajo še drugi načini poročanja, npr. poročanje direktorja sektorja za razvoj nadzornemu svetu, poročila prejema tudi delovna skupina pri gospodarskem interesnem združenju (za IKT), gre torej za različne nivoje poročanja, projektne oddelke pa je tisti oddelke, ki sodeluje pri pripravi teh poročil. Pripravljamo tudi poročila za novice, ki jih sektor za razvoj posreduje zaposlenim. Na ta način seznanjamo zaposlene o tem, kaj se dogaja s projekti v podjetju in gradimo projektne kulturo. To je ena izmed praks, ki bi jo priporočala vsem – obveščajte ljudi in ne skrivajte informacij pred njimi po nepotrebnem.

Kako je z informacijsko podporo projektne oddelku in pri vodenju projektov nasploh?

Osnova za projektne portal je orodje MS Sharepoint, ki ga uporabljamo tudi za shranjevanje vse preostale dokumentacije v podjetju. Nekateri projekti imajo svoje mape, kamor odlagamo projektne in tehniške dokumentacije. Tako je MS Sharepoint tudi osrednje orodje za koordinacijo projektov v projektne oddelku. Dostop do delov projektne dokumentacije imajo tako izvajalci kot uporabniki. Za administracijo projekta oziroma delo na posameznem projektu je priporočeno orodje MS Project, ni pa obvezno. Projektne vodje lahko pripravijo terminske plane in obremenitve virov v drugih orodjih. Uporabljamo pa tudi pripomoček za evidentiranje opravljenega dela.

Kaj ste si obetali od projektne oddelka in kaj od tega, predvsem v smislu izrazitih koristi za podjetje, se danes uresničuje?

Omenila bom nekaj ključnih postavk, zakaj smo želeli uvesti projektne oddelke. Ena izmed ključnih zadev je, da želimo vedeti v vsakem trenutku na nivoju organizacije, katere naloge izvajajo naši zaposleni. To je prioriteten cilj, ki ga še sicer nismo dosegli, vendar se mu počasi približujemo. Planiranje obremenjenosti virov je naslednja korist, ki smo si jo obetali od projektne oddelka. To je ena izmed težjih nalog za vodjo projekta in za projektne oddelke. Planiranje virov pri IKT projektih na način, da bi plan »vzdržal« tudi v fazi izvedbe projekta, je skoraj nemogoče. Največja težava je, da imamo pri nekaterih projektih več naročnikov, posledično različne zahteve, in da delamo na novih tehnologijah, ki jih moramo hitro osvojiti. Želeli smo uvesti nabor ključnih kazalnikov učinkovitosti in dobičkonosnosti izvedbe projektov, kar trenutno še zmeraj poteka. Projektne oddelke naj bi pomagal tudi pri organizaciji dela celotnega podjetja, saj se le-to nahaja v izjemno dinamičnem okolju, ko se strateški plani hitro spreminjajo. Tudi prioritete projektov se hitro spreminjajo in je treba prilagajati tudi vrstni red izvedbe projektov. Z uvedbo projektne oddelka smo želeli vplivati na projektne vodje, da fazi planiranja svojih projektov namenijo več časa, in jih temu ustrezno pripravijo za izvedbo. Naslednja želja je bila zagotovitev sistema za zaznavanje težav pri izvedbi projektov (tveganja, zamude). Uvesti enotno metodologijo vodenja projektov je bil cilj, ki smo ga že realizirali. Prav tako smo želeli izboljšati interno komunikacijo v podjetju. To je cilj, ki nikoli ni v celoti dosežen, ampak je potrebno na komunikaciji neprestano delati. Sočasno smo želeli izboljšati komunikacijo z naročniki – projektne oddelke je vezni člen med zahtevami naročnika in poročanjem o izvedbi projekta. Cilj uvedbe projektne oddelka je bil tudi zagotoviti kakovostni razvoj aplikacij, saj nam to zagotavlja preživetje na trgu.

Za vse naštetu pa je nujno dvoje. Najprej je nujna podpora vodstva podjetja, ki mora imeti vizijo ter je pripravljeno sprejeti odgovornost za korektivne ukrepe, ki so včasih potrebni. Na drugem mestu pa so sposobnost in samoiniciativnost zaposlenih v projektne oddelku ter razvoj projektne kulture v podjetju.

Izpostavili ste ogromno prednosti vašega projektne oddelka. Ali obstajajo tudi področja, na katera projektne oddelke vpliva precej slabše kot dobro? Ali bi kaj spremenili?

Tudi slabosti se najdejo. Na prvem mestu je birokracija, ki se z uvedbo projektne oddelka zagotovo pojavi oziroma poveča in tako sproža nezadovoljstvo zaposlenih. Zato je treba delati na zmanjševanju odpora, saj to slabo vpliva na vzdušje in motiviranost. Naloga vodstva podjetja je, da daje podporo zaposlenim in si prizadeva tudi za njihovo podporo. Projektne oddelke ob zagonu tudi povzročajo dodatne stroške podjetju in dodatno obremenjenost virov, ki so dodeljeni na nova področja dela.

Ali si predstavljate delo v podjetju brez projektne oddelka?

Odgovor je na dlani. Projektne pisarne je dobra stvar, če je pravilno implementirana, če so izbrani ustrezni ljudje in ima podporo vodstva organizacije. Vsako podjetje, ki ima večje število projektov, bo z uvedbo projektne pisarne imelo koristi.

In misel za konec ...

Pri celotni zgodbi se mi zdi najpomembnejši vidik upravljanje s človeškimi viri. Zelo pomembno je, da se vzpostavi pozitiven odnos zaposlenih do vsake nove organizacijske enote, poslovnega procesa oziroma dela kot takega. Zaposlenim je potrebno predstaviti prednosti prihajajočih sprememb za njihov način dela in jih tako motivirati za sodelovanje.



Vanja Bračko, koordinatorka dela projektne oddelka v podjetju Informatika d. d., trenutno tudi podiplomska študentka menedžmenta na Fakulteti za management Univerze v Kopru

POROČILO S PROJEKTEGA FORUMA 2011

Neda Bogdanović Golić

Začetek organiziranja projektnega foruma 2011 je sovpadel z gospodarsko krizo, problemi s projektom TEŠ 6, političnimi pretresi, na kratko, teme za projektne forum so se kar množile. Po tehtnem premisleku smo v Izvršnem odboru ZPM ugotovili, da so vse omenjene teme "pretežke" in se v kratkem obdobju ne bi mogli dovolj dobro pripraviti, dobiti dovolj kvalitetnih sogovornikov, mogoče sogovornikov sploh ne dobili zaradi tem, ki so v tem trenutku "vroči kostanj".

Pogovarjali smo se o tem, ali bi v taki situaciji lahko s Forumom delovali kot mesto, s katerega bi lahko poslali sklepe (kot skup modrecev) o tem, kako s projekti in projektnim menedžmentom vplivati na postavitev poštenih realnih strateških usmeritev in te na pravilen način tudi realizirati v interesu celotne družbe. Izbrali smo bolj pragmatično pot, ponovno bomo poskusili zbrati največ "zapriseženih" projektnih menedžerjev iz prakse, predavateljev, teoretikov, pregledali narejeno v prejšnjem letu in ocenili in napovedali, kaj si želimo v prihodnje.

Pri ustvarjanju Projektnega foruma 2011 smo predloge za odločanje pripravili s predsednikom IO ZPM, pomagali so tudi člani IO ZPM, strokovnega odbora ZPM in MPM in seveda najbolj pomembno – predavatelji so želeli objaviti prispevke in slušatelji so ocenili, da je delo, ki smo ga opravili vredno udeležbe.

Uradno smo sprejeli odločitev o naslovu: **S projekti zavezani k uspehu – tudi v krizi**

Sprejeli smo tudi odločitev o brezplačnih seminarjih:

12 korakov projektnih modelov z MS Project 2010 (Marko Nemeč Pečjak) in **Podpora trem korakom projektnih modelov z orodjem B-List** (Stanislav Berce).

Ter nadalje o tematskih sklopih:

- Sklop A – Projekti v turizmu in razvoj regij v Sloveniji,
- Sklop B – Novosti v stroki projektnega menedžmenta,
- Sklop C – Primeri (dobre) prakse projektnega menedžmenta,
- Sklop D – Primeri (dobre) prakse mladih projektnih menedžerjev.

Odločili smo se tudi za organizacijo okrogle mize.

Lokacijo smo želeli izbrati skladno z nosilno izbrano temo – s turizmom. V ožjem izboru sta se znašla Lipica in Portorož. Po tehtnem, argumentiranem odločanju, smo se (nepričakovano) odločili za Portorož.

Načrtovali smo tudi:

- sodelovanje vsaj enega velikega sponzorja in nekaj manjših,
- pokroviteljstvo župana Pirana,
- pokroviteljstvo javne uprave,
- udeležbo najmanj štirih pomembnih predstavnikov iz gospodarstva na okrogli mizi,
- medijsko pokritost v lokalnem in slovenskem prostoru,
- vsaj minimalni dobiček.

Priprave so, tako kot se za vsak tak dogodek spodobi, potekale »v valovih«. Občasno smo delali cele dneve in pozno v noč, predvsem s predsednikom IO ZPM, pripravljalcem zbornika in nekaterimi sodelavci, ki so pomagali ob različnih drugih aktivnostih (mediji, torbice, tisk, komuniciranje, organizacija družabnega dogodka ...). Ob tej priliki se za predano prostovoljno delo zahvaljujem vsem.

Projektne forum 2011 je potekal 11., 12. in 13. maja 2011 v hotelu Metropol.

Udeleženci	64 prijavljenih udeležencev, skupaj okoli 80 ljudi
Pozdravni govori	Andrej Kerin, predsednik ZPM Igor Strmšnik, namestnik direktorja SVLRS za lokalno samoupravo in regionalno politiko Roberto Biloslavo, prorektor univerze na Primorskem Peter Bossman, župan mestne občine Piran
Vabljeni predavanja	Brane Semolič, Razvoj stroke projektnega menedžmenta v 21. stoletju Miles Shepherd, The Shape of Project Management Things to Come Iztok Palčič, Aljaž Stare, Matjaž Madžarac, Uspešnost izvedbe projektov v slovenskih podjetjih Stanislav Berce, Slovensko gradbeništvo in projektni menedžment Vekoslav Korošec, Inženiringi v Sloveniji, aktualne razmere na trgu in razvoj stroke
Okrogla miza	Peter Frankl, direktor in urednik Časnika Finance, moderator Mateja Rudolf, direktorica, RR&Co Tomaž Bučar, R&D Menedžer, Akrapovič, d. d. Pavel Ledinek, direktor podjetja Lestro Ledinek Mark Pleško, CEO, Cosylab Brane Žerdoner, predsednik uprave Mariborske livarne
Recenzirani prispevki	80 %
Predstavljeni prispevki	25
Posamezna zasedanja	6 (+3)
Zasedenost dvoran	40 %
Ure delovnih zasedanj	19,3 ur(+17)
Družabni dogodek	Modna revija v avli hotela Metropol, srečelov
Posebni dogodki ob Projektne forumu 2011	1. Skupščina ZPM 2. IPMA & ICEC International Research Forum 2011 3. IPMA Research Management Board meeting

Na okrogli mizi smo želeli pokazati velike projekte, velike po tem, da so tudi v kriznih časih zagotovili podjetjem uspešnost. O njih, zaradi nevpnetosti v gospodarske in politične škandale, ne slišimo veliko. Podjetja Akrapovič, Lestro Ledinek, Cosylab, RR&Co in Mariborske livarne kljub svetovni krizi beležijo rast. Moderator Peter Frankl je v (na žalost) omejenem času uspel od sodelujočih direktorjev in lastnikov izvedeti veliko o zgodovini podjetij, ciljih, načinih doseganja rasti in načinih nadaljnega razvoja v današnjih pogojih. Občinstvo je z očitnim spoštovanjem in zanimanjem sodelovalo z vprašanji.

Sklepna ugotovitev je bila, da je dolgoročno, s pravilnim vodenjem, veliko vložene delo, prilagajanjem svetovnim tržnim potrebam, s poštenim pristopom na trgu in ob vsem tem s pravilno izvajanimi projekti uspeh zagotovljen.

Prispevki so bili predstavljeni v posameznih sklopih:

- Povabljeni referati na temo smeri razvoja projektnega menedžmenta v prihodnosti in stanje projektov v Sloveniji.
- Referati na temo turizma o zanimivih primerih projektov – kako privabiti goste iz križark in o čarovnicah na Štajerskem.
- O novostih v stroki – v veliko prispevkih o vse bolj tesni povezanosti metodologij projektnega menedžmenta in poslovanja, razlogih za uvedbo centra IPA in o novih pristopih, pogojenih z razvojem tehnologije.
- Iz prakse – poročila o izvedbi, problemih, dobrih rešitvah, novih rešitvah o projektih na področju javnih projektov. Opazno veliko referatov je obravnavalo tveganja, nekaj timsko delo in informacijsko podporo.
- Mladi projektne managerji so predstavili organizacijo in izvedbo dveh strokovnih ekskurzij.

Družabni dogodek je pravzaprav spremljal vse dni PF 2011. Mladi projektne menedžerji so organizirali zelo dobro obiskano, zanimivo modno revijo v avli hotela Metropol in razstavo likovnih in kiparskih del mladih ustvarjalcev.

Odzivi udeležencev na organizacijo in vsebino projektnega foruma 2011 so bili pozitivni. Uradne ankete nismo izpeljali, povzemamo le ustne ocene: pohvala prizorišča, organizacije, družabnega dogodka. Kakovost prispevkov je ocenjeval strokovni odbor, poslušalci so bili zadovoljni, bilo je precej diskusij, vsa predavanja so bila obiskana po pričakovanjih.

Naše edino razočaranje je bila neodzivnost turistične stroke za temo Sklopa A (Projekti v turizmu). Opravičevali smo to z bližajočo se sezono in zasedenostjo vseh, ki delujejo v in ob turizmu.

Posebno bi izpostavila veliko število udeležencev iz gospodarstva, predavateljev in poslušalcev. Očitna je bila želja po izmenjavi izkušenj, iskanju novih rešitev, prikazu lastnih rešitev in želji po drugem mnenju. V tem vidimo bodočnost razvoja projektnega menedžmenta v Sloveniji.

Projektne forumi morajo v bodoče doseči s svojimi cilji čim večji del strokovne javnosti, predvsem z zelo aktualnimi temami in možnostjo izmenjave izkušenj in pridobivanja novih znanj.



Slika 1: Udeleženci Projektnega foruma 2011



Slika 2: Udeleženci okrogle mize (z leve: Frankl, Ledinek, Pleško, Rudolf, Bučar, Žerdoner, Kerin)

MLADI PROJEKTNI MENEDŽERJI

Predstavitev projekta Razvoj vgradnih pečic (Built-in ovens) premium razreda za evropsko tržišče (Premium BIO)

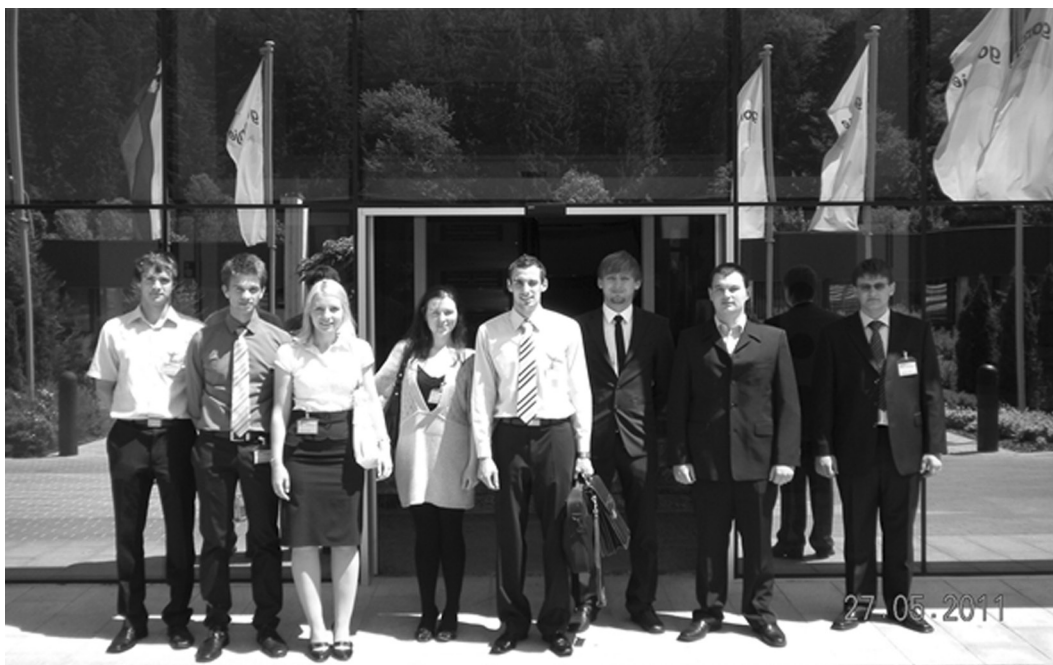
Lovro Krajnc, dipl. ing. str.

Povzetek

Projekt Razvoj vgradnih pečic (Built-in ovens) premium razreda za evropsko tržišče (v nadaljevanju Premium BIO) je potekal v sodelovanju s podjetjem Gorenje, d. d. Projektni tim je sestavljalo 8 članov, ki so vsi člani sekcije Mladi Projektni Managerji (MPM), ki spada pod okrilje Slovenskega združenja za projektni management. Projekt Premium BIO bi lahko šteli med večje projekte in le-ta v okviru podjetja še vedno poteka. Naš del bi lahko poimenovali kot podprojekt v okviru večjega projekta. Nalogi oziroma objektiva cilja projekta Premium BIO sta bila izdelati analizo konkurence ter zbrati in ovrednotiti ideje za novo vgradno pečico. Pričetek projekta je bil 13. 12. 2010, končal pa se je 27.5.2011 s predstavitvijo v Gorenju. Po slabih šestih mesecih, kolikor je trajal projekt, smo izpolnili postavljene cilje.

1. Uvod

Sekcija Mladi projektni managerji, natančneje Lokalni odbor Maribor, je v lanskem letu pričel delovati nekoliko bolj aktivno kot v prejšnjih letih. V letu 2010 se lahko pohvalimo s kar nekaj dobro izpeljanimi projekti. Za letošnje leto lahko rečemo že sedaj, da smo delo iz leta 2010 še nadgradili in tako se lahko letos zopet pohvalimo z več dobro izpeljanimi projekti. Med te spada tudi projekt Razvoj vgradnih pečic (Built-in ovens) premium razreda za evropsko tržišče (Premium BIO), ki je potekal v sodelovanju s podjetjem Gorenje, d. d., natančneje s programom Kuhalni aparati. V projektne timu je bilo osem članov, in sicer so bili to Lovro Krajnc (vodja projekta), Boštjan Pišotek (namestnik vodje projekta), Damijan Rupnik, Uroš Jeke, Brigita Krt, Anita Goropevšek, Matic Kreča in Marko Kokol.



Slika 1: Projektne tim v Gorenju (avtor: Matic Kreča)

S strani podjetja Gorenje, d. d., so z nami skozi celoten projekt sodelovali Boštjan Pečnik (izvršni direktor za področje razvoja), Mitja Rudolf (vodja razvoja) in Sebastijan Kotnik (vodja razvojnega tima Premium BIO v Gorenje, d. d.).

Projekt Premium BIO bi lahko označili kot podprojekt znotraj velikega projekta, kajti sočasno s potekom našega projekta je v Gorenju prav tako potekal projekt z enakim naslovom. Ta veliki projekt v Gorenju še vedno

traja. Naš projekt je zavzemal analizo konkurence na področju vgradnih pečic ter zbiranje in ovrednotenje idej za novo vgradno pečico. Celoten projekt pa poleg že omenjenih področij še vključuje področja, kot so npr. modeliranje nove vgradne pečice, izdelava orodij za izdelavo nove pečice, postavitve nove linije za izdelavo vgradne pečice itd. Ta projekt naj bi trajal tri leta, vrednost projekta pa se giblje okrog 5 milijonov evrov.

2. Potek dela

Kot je bilo že omenjeno uvodoma, je naš projekt bil podprojekt v sklopu večjega projekta. Zaradi specifičnosti našega projekta smo pri pisanju zagonskega elaborata izpustili nekatera poglavja, ki so tipična za takšen dokument, kot so npr. terminski plan, stroškovna analiza, analiza tveganj. Kljub temu, da smo omenjena poglavja izpustili v zagonskem elaboratu, smo ta poglavja obravnavali znotraj tima. Terminski plan smo skupaj s kolegi iz Gorenja uskladili 13. 12. 2010 na prvem sestanku. Ta dan štejemo tudi za začetek projekta. Naslednji mejnik je bil 31. 1. 2011, do katerega smo morali oddati analizo konkurence in zbrane ideje. Končni mejnik pa je bil 31. 3. 2011, ko naj bi oddali dodelano analizo konkurence in tehnično razdelane ideje. Tekom projekta so se termini nekoliko prestavili in tako smo skupaj s podjetjem postavili nov zaključni datum, ki je bil 6. 5. 2011.

Natančne stroškovne analize nismo naredili na začetku projekta, ker sam projekt ni predvideval posebnih stroškov. Tako smo na koncu projekta naredili krajšo stroškovno analizo našega dela in potnih stroškov. Pri tveganjih pa bi lahko izpostavili naslednje: nepopolna analiza konkurence, neustrezne ideje za novo vgradno pečico, zamujanje pri oddaji končnega dokumenta.

V prvem delu projekta smo analizirali konkurenco na področju vgradnih pečic. Osredotočili smo se na aparate, ki sodijo v višji srednji razred. To pomeni, da smo pregledovali predvsem vgradne pečice, katerih vrednost je preko 1.000 evrov. Analizirali smo 19 blagovnih znamk. Iz te analize je nastal zelo obširen dokument, zato smo na koncu naredili pregledno tabelo, iz kateri je lahko bralec dobil hitro osnovne podatke o neki blagovni znamki.

Drugi del dokumenta je zavzemal ideje o novi vgradni pečici. Ideje smo morali posredovati podjetju do 31. 1. 2011. Pri iskanju idej smo si pomagali z možgansko nevihto (brainstormingom), ki smo jo izvedli na sestanku tima oziroma natančneje rečeno na srečanju, ki smo ga posvetili brainstormingu. Sestanek s pomočjo možganske nevihte je bil zelo uspešen, saj smo na takšen način pridobili mnogo idej. Kljub temu pa smo vse do oddaje nabora idej še iskali možne novosti na vgradni pečici, kajti z analiziranjem konkurence smo tudi počasi nadgrajevali naše znanje na področju vgradnih pečic. Ko smo oddali nabor idej, je le-tega podjetje pregledalo in nam posredovalo seznam idej, ki so za njih bile zanimive in smo jih potem morali podrobneje razdelati. Posredovali so nam seznam petih sklopov idej, in sicer:

- vodila in vodenje pekačev pečic,
- nadzor dogajanja v pečniškem prostoru s pomočjo kamer,
- hlajenje pečniškega prostora,
- čiščenje pečice in filtrirni sistemi,
- hranilnik in transformator toplotne energije.

Pod vsakim sklopom so bile od dve do pet idej, ki jih je bilo potrebno tehnično razdelati, kot je bilo omenjeno že zgoraj. Posplošeno bi lahko rekli, da je bilo potrebno ugotoviti, ali je neka ideja sploh izvedljiva. Ta del naloge smo naredili do 6. 5. 2011. Predstavitev končnega dokumenta je bila 27. 5. 2011 v Gorenju. Na tem sestanku smo predstavili naše ugotovitve glede konkurence in, kako so naše ideje dejansko uporabne pri snovanju nove vgradne pečice. S tem se je tudi uradno končalo sodelovanje na tem projektu med Gorenjem in našim projektnim timom.

3. Sklep

Uradno smo projekt zaključili na sestanku tima 31. 5. 2011, kjer se je projektni tim razpustil. Na tem sestanku smo ugotovili, da smo dosegli naše zastavljene objektne cilje. Naredili smo zagonski elaborat, ki je vseboval obširno analizo konkurence in razdelane ideje za novo vgradno pečico.

Z našim delom in rezultati so bili zadovoljni tudi vsi sodelujoči na projektu iz podjetja Gorenje, d. d. Na tem mestu je potrebno še enkrat poudariti, da je bil ta projekt zelo specifičen in smo se osredotočili predvsem na analizo konkurence in ideje za vgradno pečico. Vsekakor smo s tem projektom pridobili veliko novih izkušenj, predvsem pa smo imeli priložnost videti, kako v praksi izgleda izpeljati projekt v tako velikem sistemu kot je Gorenje d. d.

Na koncu bi se želeli še enkrat zahvaliti podjetju Gorenje d. d., da nam je omogočilo sodelovati na takšnem projektu in smo lahko pridobili nove izkušnje.

DOGODKI S PODROČJA PROJEKTNEGA MENEDŽMENTA

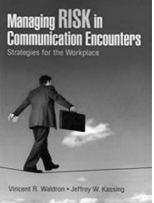

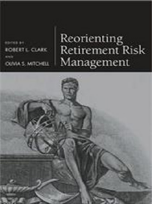
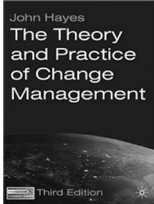
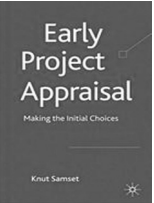
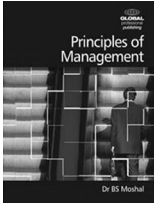


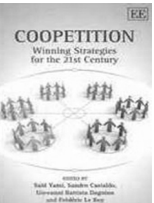
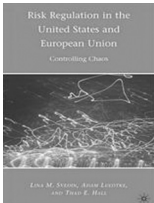
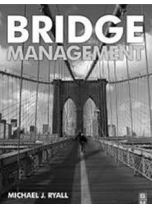



Iztok Palčič

 <p>25th IPMA WORLD CONGRESS Project Management – Delivering the Promise Brisbane Convention & Exhibition Centre Queensland, Australia 9 - 12 October 2011 www.ipma2011.com.au</p>	<p>25. IPMA Svetovni kongres 2010</p> <p>Datum: 9. - 12. 10. 2011 Lokacija: Brisbane, Avstralija Več informacij: http://www.ipma2011.com.au/</p>
	<p>APM Project Management Conference 2011</p> <p>Datum: 20. 10. 2011 Lokacija: London, Velika Britanija Več informacij: http://www.apm.org.uk/Conference</p>
	<p>PMO Symposium 2011 – PMI Program Management Office Community of Practice</p> <p>Datum: 6. – 9. 11. 2011 Lokacija: Orlando (Florida), ZDA Več informacij: http://www.pmosymposium.org/</p>

KNJIŽNE NOVOSTI

Marko Nemeč Pečjak

Izbor knjig iz Frankfurta po Frankfurtu 2010

	<p>Managing Risk in communication Encounters, Avtor: Vincent R. Waldron 33,48 € ISBN: 9781412966672</p>		<p>Theory Building for Hypothesis Specification in Or, Avtor: Badrinarayan P. Shanker 40,19 € ISBN: 9788132102441</p>
	<p>Reorienting Retirement Risk Management, Avtor: Robert L. Clark 60,16 € ISBN: 9780199592609</p>		<p>Theory and Practice of Change Management, Avtor: John Hayes 52,12 € ISBN: 9780230210691</p>
	<p>Early Project Appraisal, Avtor: Knut Samset 86,89 € ISBN: 9780230273245</p>		<p>Project Management: a Financial Perspective, Avtor: Dr Jae K. Shim 44,21 € ISBN: 9781906403577</p>
	<p>Fundamentals of Agile Project Management, Avtor: Marcus Goncalves 52,83 € ISBN: 9781420083927</p>		<p>Successful Event Management, Avtor: Anton Shone 46,78 € ISBN: 9781408020753</p>
	<p>Coopetition, Avtor: Said Yami 100,04 € ISBN: 9781848443211</p>		<p>Risk Regulation in the United States and European Union, Avtor: Lina Svedin 73,51 € ISBN: 9780230620490</p>
	<p>Bridge Management, 2nd Edition, Avtor: Ryall 122,63 € ISBN: 9780750685115</p>		<p>Supply Chain Project Management, Avtor: James Ayers 66,98 € ISBN: 9781420083927</p>
	<p>Microsoft Project 2010: the Missing Manual, Avtor: Bonnie Biafore 41,58 € ISBN: 9781449381950</p>		<p>Prince2 for Dummies, Avtor: Nick Graham 28,65 € ISBN: 9780470710258</p>

Izbor knjig iz Frankfurta po Frankfurtu 2010 – Jagodni izbor, ki je bil prvič v novih prostorih knjigarne Konzorcij, vsebuje kar nekaj naslovov, zanimivih za boljše poznavanje obvladovanja projektov (cene niso zavezujoče).

STROKOVNI IN ZNANSTVENI ČLANKI IZ IJPM & PMJ

Iztok Palčič

Seznam člankov iz znanstveno-strokovnih revij

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 5/2011

Avtorji	Naslov prispevka
Jonas Söderlund, Sylvain Lenfle	Special issue: Project history: International journal of project management
René M. Bakker, Bart Cambré, Leonique Korlaar, Joerg Raab	Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer
Andrew Sense, Mario Fernando	The spiritual identity of projects
Jack S. Hsu, T.P. Liang, Shelly P.J. Wu, Gary Klein, James J. Jiang	Promoting the integration of users and developers to achieve a collective mind through the screening of information system projects
Juan L. Cano, Iván Lidón	Guided reflection on project definition
Vered Holzmann, Israel Spiegler	Developing risk breakdown structure for information technology organizations
Julie Yu-Chih Liu, Hun-Gee Chen, Charlie C. Chen, Tsong Shin Sheu	Relationships among interpersonal conflict, requirements uncertainty, and software project performance
Joana G. Geraldi, Elmar Kutsch, Neil Turner	Towards a conceptualisation of quality in information technology projects
Ulrika Badenfelt	Fixing the contract after the contract is fixed: A study of incomplete contracts in IT and construction projects
Daniel W.M. Chan, Albert P.C. Chan, Patrick T.I. Lam, James M.W. Wong	An empirical survey of the motives and benefits of adopting guaranteed maximum price and target cost contracts in construction
Xiao-Hua Jin, Guomin Zhang	Modelling optimal risk allocation in PPP projects using artificial neural networks
Hong Long Chen	An empirical examination of project contractors' supply-chain cash flow performance and owners' payment patterns
Javier Pajares, Adolfo López-Paredes	An extension of the EVM analysis for project monitoring: The Cost Control Index and the Schedule Control Index
Hemanta Kumar Doloi	Understanding stakeholders' perspective of cost estimation in project management
Orla McHugh, Mairéad Hogan	Investigating the rationale for adopting an internationally-recognised project management methodology in Ireland: The view of the project manager

International Journal of Project Management 6/2011

Avtorji	Naslov prispevka
Inkeri Ruuska, Tuomas Ahola, Karlos Arto, Giorgio Locatelli, Mauro Mancini	A new governance approach for multi-firm projects: Lessons from Olkiluoto 3 and Flamanville 3 nuclear power plant projects
Carl Marnewick, Les Labuschagne	An investigation into the governance of information technology projects in South Africa
Chung-Yang Chen	Managing projects from a client perspective: The concept of the meetings-flow approach
Hemanta Doloi, K.C. Iyer, Anil Sawhney	Structural equation model for assessing impacts of contractor's performance on project success
A.S. White	A control system project development model derived from System Dynamics

Jui-Sheng Chou	Cost simulation in an item-based project involving construction engineering and management
Ludovic-Alexandre Vidal, Franck Marle, Jean-Claude Bocquet	Measuring project complexity using the Analytic Hierarchy Process
Marian Bosch-Rekvelde, Yuri Jongkind, Herman Mooi, Hans Bakker, Alexander Verbraeck	Grasping project complexity in large engineering projects: The TOE (Technical, Organizational and Environmental) framework
Joop Koppenjan, Wijnand Veeneman, Haiko van der Voort, Ernst ten Heuvelhof, Martijn Leijten	Competing management approaches in large engineering projects: The Dutch RandstadRail project
Daniel W.M. Chan, Albert P.C. Chan, Patrick T.I. Lam, John F.Y. Yeung, Joseph H.L. Chan	Risk ranking and analysis in target cost contracts: Empirical evidence from the construction industry
Leila Moslemi Naeni, Shahram Shadrokh, Amir Salehipour	A fuzzy approach for the earned value management
William Ibbs, Min Liu	An improved methodology for selecting similar working days for measured mile analysis
René M. Bakker, Joris Knobens, Nardo de Vries, Leon A.G. Oerlemans	The nature and prevalence of inter-organizational project ventures: Evidence from a large scale field study in the Netherlands 2006–2009

International Journal of Project Management 7/2011

Avtorji	Naslov prispevka
Heng Li, H.L. Guo	International Journal of Project Management special issue on "Complexities in managing mega construction projects"
L.Y. Ding, X.G. Wu, H. Li, H.B. Luo, Y. Zhou	Study on safety control for Wuhan metro construction in complex environments
Dimitris N. Antoniadis, Francis T. Edum-Fotwe, Anthony Thorpe	Socio-organo complexity and project performance
Guangshe Jia, Fangjun Yang, Guangbin Wang, Baonan Hong, Rui You	A study of mega project from a perspective of social conflict theory
Jide Sun, Peiliang Zhang	Owner organization design for mega industrial construction projects
Guangshe Jia, Yuting Chen, Xiangdong Xue, Jianguo Chen, Jiming Cao, Kewei Tang	Program management organization maturity integrated model for mega construction programs in China
K. London, J.P.S. Siva	The role of reflexive capability in relation to intellectual capital on multi international partnerships
Zhen Chen, Heng Li, Hong Ren, Qian Xu, Ju Hong	A total environmental risk assessment model for international hub airports
Xiaolong Xue, Qiping Shen, Yongtao Tan, Yu Zhang, Hongqin Fan	Comparing the value of information sharing under different inventory policies in construction supply chain
Frank Lindner, Andreas Wald	Success factors of knowledge management in temporary organizations
Jung-Ho Yu, Hae-Rim Kwon	Critical success factors for urban regeneration projects in Korea
Jing Yang, Geoffrey Qiping Shen, Manfong Ho, Derek S. Drew, Xiaolong Xue	Stakeholder management in construction: An empirical study to address research gaps in previous studies
Yuzhu Li, Ming-Hsien Yang, Gary Klein, Houn-Gee Chen	The role of team problem solving competency in information system development projects
Liu Jun, Wang Qiuzhen, Ma Qingguo	The effects of project uncertainty and risk management on IS development project performance: A vendor perspective

Project Management Journal 4/2011

Avtorji	Naslov prispevka
Hongliang Zhang	Two schools of risk analysis: A review of past research on project risk
Gonzalo Lizarralde, Michel de Blois and Iskra Latunova	Structuring of temporary multi-organizations: Contingency theory in the building sector
Steven A. Davis	Investigating the impact of project managers' emotional intelligence on their interpersonal competence
Pauli Alin, John E. Taylor and Riitta Smeds	Knowledge transformation in project networks: A speech act level cross-boundary analysis
Udechukwu Ojiako, Melanie Ashleigh, Jaw-Kai Wang and Max Chipulu	The criticality of transferable skills development and virtual learning environments used in the teaching of project management
Lavagnon A. Ika and Vasyl Lytvynov	The "management-per-result" approach to international development project design

Project Management Journal 5/2011

Avtorji	Naslov prispevka
Derek Walker and Christopher J. Dart	Frontinus—A project manager from the Roman Empire era
Neil Alderman and Chris Ivory	Translation and convergence in projects: An organizational perspective on project success
Moti Frank, Arik Sadeh and Sharon Ashkenasi	The relationship among systems engineers' capacity for engineering systems thinking, project types, and project success
Monique Aubry, Ralf Müller and Johannes Glückler	Exploring PMOs through community of practice theory
Fanta Tesgera Jetu, René Riedl and Friedrich Roithmayr	Cultural patterns influencing project team behavior in Sub-Saharan Africa: A case study in Ethiopia
Arpita Sharma, Santoshi Sengupta and Aayushi Gupta	Exploring risk dimensions in the Indian software industry



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 seminarjev in delavnic v drugi polovici leta 2011

DATUM	NAZIV SEMINARJA/DELAVNICE	NOSILEC/IZVAJALEC	MODUL
15. 09. 2011	ABC projektnega managementa	A. Hauc, I. Vrečko	OSN
29. 09. 2011	Priprava projekta – pot do uspešne in učinkovite izvedbe projekta	I. Vrečko	OSN
13. 10. 2011	Planiranje in vodenje projektov s pomočjo MS Project	M. Madžarac	OSN
27. 10. 2011	Organizacija projektov in IPMA model projektne odličnosti	D. Gošnik	OSN
17. 11. 2011	Ekonomika in načrtovanje vrednosti projektov	B. Semolič	OSN
01. 12. 2011	Vodenje tima, motiviranje in komuniciranje	I. Login	OSN
05. 10. 2011	Projektna pisarna in projektni informacijski sistem	A. Stare, A. Karin, I. Čuček	NAD
20. 10. 2011	Management tveganj in sprememb projekta	A. Stare	NAD
09. 11. 2011	Management portfelja in programov - manjkajoča vez med poslovnimi strategijami in projekti	B. Semolič	NAD
24. 11. 2011	Strateški menedžment in projekti	A. Hauc, I. Vrečko	NAD
09. 12. 2011	TAO vodenja projektov	J. Berce	NAD
22. 09. 2011	Projektni management v gradbeništvu	A. Kerin, M. Slana	APL
20. 09. 2011	Nepovratna sredstva EU – prijava projektov na razpise	D. Struna	APL
22. 09. 2011	Management IT projektov	M. Kovačič	APL
11. 11. 2011	Projekti razvoja in trženja izdelkov in storitev	P. Meža	APL

Opis vsebin delavnic najdete na spletnih straneh Agencije Poti (www.agencija-poti.si; Izobraževanja, ZPM - EDUCA 2010).

CENA POSAMEZNIH SEMINARJEV (DDV NI VKLJUČEN):

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

CENA UDELEŽBE NA MODULU (DDV NI VKLJUČEN):

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

POPUSTI PRI KOTIZACIJI ZA ČLANE ZPM:

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

DODATNE INFORMACIJE O PROGRAMU:

Slovensko združenje za projektni management

Program ZPM EDUCA

dr. Aljaž Stare

Stegne 7, 1000 Ljubljana

E-pošta: zpm-educa@zpm-si.com

PRIJAVA IN DODATNE INFORMACIJE O IZVEDBI SEMINARJEV:

Agencija POTI

ga. Brina Medvesček

Stegne 7, 1000 Ljubljana

Tel.: 01/51-13-921; Faks: 01/ 51-90-247

E-pošta: brina.medvescek@agencija-poti.si



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



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

Lep pozdrav in obilo projektne uspehov še naprej.

Slovensko združenje za projektni management
program IPMA SloCert

DODATNE INFORMACIJE O POROGRAMU SLOCERT:

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

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



ZAKAJ POSTATI ČLAN ZPM?

Mednarodni združenji IPMA, ICEC

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

Projektni forum ZPM

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

Program SloCert

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

Revija Projektna mreža Slovenije

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

Program ZPM Educa

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

Informacije in povezave

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

Spletna stran ZPM

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

Baze podatkov

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

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

Promocija

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

MPM

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

Družabni dogodki

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

VRSTE ČLANSTVA V ZPM

Individualno članstvo

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

Članstvo dodiplomskih in podiplomskih študentov

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

Članstvo organizacij A

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

- ugodnosti v obsegu 6-ih individualnih

članarin v združenju,

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

Članstvo organizacij B

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

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

Članstvo organizacij C

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

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

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



KRKA, tovarna zdravil, d.d.

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



ESOTECH d.d.

Preloška cesta 1, SI-3320 Velenje
Tel. 03/899-45-00
Faks 01/899-45-03
Spletna stran: 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
Spletna stran: www.numip.si



Savatech, d. o. o.

Škofjeloška c. 6, SI-4000 Kranj
Tel. 04/206 60 80
Faks 04/206 64 60
Spletna stran: www.savatech.si



Nova Ljubljanska Banka

Trg republike 2, 1520 Ljubljana
Tel: 01 476 39 00
Fax: 01 252 25 00
E-pošta: info@nlb.si
Spletna stran: www.nlb.si



Telekom Slovenije d. d.

Cigaletova 15, SI-1000 Ljubljana
Tel. 080 80 00
Spletna stran: www.telekom.si



ELES, ELEKTRO SLOVENIJA d.o.o.

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



SAVA d.d. Kranj

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



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
Spletna stran: www.litostroj-ei.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
Spletna stran: 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
Spletna stran www.iskratel.si



OGLAŠEVANJE V PROJEKTI MREŽI SLOVENIJE

RAZLOGI ZA OGLAŠEVANJE

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

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

SPLOŠNIPOGOJIOGLAŠEVANJA V REVIMI PROJEKTI MREŽA SLOVENIJE

1. Cene

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

2. Naročilo oglasnega prostora

Osnova za objavo oglasa je naročilo, dostavljeno v pisni obliki po pošti ali e-pošti. Novi naročniki morajo ob naročilu navesti tudi vse elemente naročilnice, ki jih zahteva zakonodaja. Oglasni prostor je treba rezervirati mesec dni pred izidom revije v pisni obliki po pošti na naslov uredništva (Tanja Arh, Slovensko združenje za projektni management, Stegne 7, 1000 Ljubljana) ali po e-pošti na naslov 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 ali 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 Projektni mreži Slovenije.

POVZETKI | ABSTRACTS

Solar Power System Implementation Project

Matej Vogrinčič

Popularity of solar power is constantly growing. Photovoltaics is one of the fastest growing world-industries, which also results in a very dynamic and turbulent change of technology and laws and also regulations in this area. Much is already known in the field of technology and the practical implementation of installing the photovoltaic system. A large part of the project however covers the knowledge of laws, correct preparation of applications, applications forms, etc.. This area is very time intensive and can cause the project to be extended for several months. This paper describes the financial side of investing in photovoltaic systems, design and support options offered by the state of Slovenia, and the diagram of proceedings and connection on obtaining licenses to operate such a system. Due to constant change and adapting the laws and regulations, the scope of regulation permits the most critical and unpredictable phase of the project. With a good knowledge of the procedures, the project can be better planned.

Key words: solar power, photovoltaic, administrative procedures, project management, connection

Project Work in Film Production

Jožica Blatnik

Some people consider the film only in terms of art and not as a product that you can send to them to market. In any case, the creation of films dealing with aspects of project management, since the film has all the characteristics of the project. Of course, the film project should consider the specificities of the film and this unique blend of art and industry. However, it is a common problem in any of the project and also the movie that in practice does not achieve its objectives (movies cost too much too often, are not completed on schedule and planned quality is not reached). Reasons for failure to meet targets are also in the fact that film production is not considered in the light of the project and its management in all phases. Therefore, I will below, on the basis of theoretical knowledge in project management and practical experience in filmmaking, show how to carry out the project through the stages of film production with a focus on the activities of the film process, improve communication and coordination within the production team, increase motivation of team members. In conclusion, I will identify a project director in film production and critical activities in the process of film-making (risk).

Keywords: art and film production, the phases of a film project, activities of a process of film production, the critical activities and the risk in film production

A report on founding a Slovenian center for managing IPA projects in Western Balkan and Turkey

Igor Krašovec

The integration of the Western Balkans and Turkey into EU and the commitment of the countries in European neighbourhood (six "eastern" countries of the former Soviet Union and ten "southern" mediterranean countries) to adapt to the EU standards is a huge business opportunity for Slovenia. European Union is financing the implementation of its policies through several financial aids - instruments. Western Balkans and Turkey as well as the "eastern" and "southern" countries will receive a total of approximately 24 billion EUR in the period of 2007 – 2013. Since the Slovenian knowledge is not properly connected and evaluated the establishment of legal entity with a working title "IPA center" is the first step for culture of win-win synergies to prevail, contributing to the increase of competitiveness, reputation and role of Slovenia in Western Balkans, Turkey and in other regions, creating of networks of expert from different areas and strengthening of public-private partnership.

Key words: EU projects, IPA projects, Western Balkans and Slovenia, transfer of knowledge, management of EU projects