

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**ANALIZA PROJEKTA V DRŽAVNI UPRAVI:
PRIMER ALPSKE KONVENCIJE**

Ljubljana, junij 2010

TANJA BOGATAJ

IZJAVA

Študentka Tanja Bogataj izjavljam, da sem avtorica tega magistrskega dela, ki sem ga napisala v soglasju s svetovalcem doc. dr. Miho Škerlavajem, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorski in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 21. 6. 2010

Podpis: Tanja Bogataj

KAZALO

UVOD	1
1 PROJEKTNI MANAGEMENT V DRŽAVNI UPRAVI	3
1.1 Opredelitev projekta in projektnega managementa	3
1.1.1 Značilnosti in problematika projektnega managementa.....	3
1.1.2 Opredelitev projekta.....	4
1.1.3 Priprava in začetek projekta.....	6
1.1.4 Vzpostavitev in planiranje projekta.....	6
1.1.4.1 Določitev posameznih aktivnosti projekta.....	7
1.1.4.2 Planiranje rokov, virov in stroškov projekta.....	8
1.1.4.3 Umeščenost projekta v organizacijsko strukturo.....	9
1.1.4.4 Kadrovske potrebe in vključenost sodelujočih v projekt.....	10
1.1.5 Uveljavljanje projekta.....	11
1.1.5.1 Kadrovanje članov projektne enote.....	12
1.1.5.2 Vodenje projekta.....	12
1.1.5.3 Komuniciranje in motiviranje.....	13
1.1.6 Izvedba in kontrola izvajanja projekta.....	13
1.1.7 Zaključek projekta.....	14
1.2 Posebnosti projektnega managementa v državni upravi	15
1.2.1 Opredelitev državne uprave.....	16
1.2.2 Teoretična izhodišča za projektni management v državni upravi.....	17
2 ŠTUDIJA PRIMERA IZVAJANJA PROJEKTA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE ALPSKI KONVENCIJI	20
2.1 Analiza izvajanja projekta Predsedovanje Slovenije Alpski konvenciji	20
2.1.1 Opis projekta.....	20
2.1.2 Ozadje in predpostavke plana projekta.....	22
2.2 Analiza priprave in začetka projekta	23
2.2.1 Pridobivanje sredstev in virov.....	24
2.2.2 Izvedljivost projekta.....	25
2.3 Analiza vzpostavitve in plana projekta	26
2.3.1 Strategija.....	26
2.3.2 Faze projekta.....	27
2.3.3 Aktivnosti projekta.....	28
2.3.4 Mrežni in terminski plan ter plan obremenitve.....	29
2.4 Analiza organizacije projekta	31
2.4.1 Umestitev projekta v organizacijsko strukturo Ministrstva za okolje in prostor.....	31
2.4.2 Imenovanja in zadolžitve nosilcev vlog pri projektu.....	32
2.4.3 Nadzor projekta in poročanje.....	34
2.5 Analiza uveljavljanja projekta	35
2.5.1 Kadrovanje, vodenje in motiviranje.....	36

2.5.2 Razmerja in komunikacija vpletenih	38
2.6 Analiza izvedbe in kontrole projekta	38
2.6.1 Kontrola projekta.....	39
2.6.2 Učinkovitost projekta.....	39
2.6.3 Poročilo o projektu	41
3 RAZPRAVA IN IZZIVI.....	42
3.1 Ugotovitve na podlagi študije primera.....	42
3.2 Izzivi za zainteresirane skupine.....	50
3.2.1 Predlogi za izboljšanje projektnega managementa projekta Alpske konvencije	50
3.2.2 Predlogi za izboljšanje projektnega managementa v državni upravi	52
SKLEP	61
LITERATURA IN VIRI	63
PRILOGE	
KAZALO TABEL	
Tabela 1: Planiran proračun za obdobje slovenskega predsedovanja (2009–2011)	24
Tabela 2: Prikaz planiranih in dejanskih stroškov opravljenih obveznosti Sekretariata	25
Tabela 3: Faze projekta in mejniki.....	27
Tabela 4: Delovni paketi aktivnosti pri projektu	28
Tabela 5: Primer terminskega plana priprave seje SO.....	29
Tabela 6: Nosilci in vloge pri projektu	32
Tabela 7: Izvedene aktivnosti v II. fazi projekta.....	39
Tabela 8: Izvedene aktivnosti III. in IV. faze projekta	40
Tabela 9: Prikaz uspešnosti faze priprave projekta.....	43
Tabela 10: Prikaz uspešnosti faze uveljavljanja projekta	44
Tabela 11: Prikaz uspešnosti faze izvajanja projekta	49
Tabela 12: Predlogi članov projektne enote za izboljšanje izvajanja konkretnega projekta	51
Tabela 13: Projektne management v državni upravi – predlogi in izzivi za v prihodnje	58
Tabela 14: Pripravljalne aktivnosti projekta	3
Tabela 15: Koledar rednih sestankov in drugih dogodkov predsedstva	6

KAZALO SLIK

Slika 1: Spremenljivke znotraj projekta.....	5
Slika 2: Življenjski cikel projekta.....	5
Slika 3: Struktura delovnih teles Alpske konvencije.....	23
Slika 4: Mrežni plan aktivnosti za pripravo seje SO.....	30
Slika 5: Umestitev projekta v organizacijsko strukturo MOP.....	31
Slika 6: Organizacijska struktura projekta in vloge.....	34

UVOD

Vloga in naloge države se v sodobni družbi spreminjajo. Spremenjenim okoliščinam in zahtevam sodobne družbe se mora prilagoditi tudi državna uprava, ki izvaja upravne naloge v imenu države, z ustreznimi organizacijskimi spremembami in pristopi. Vedno večjega pomena je sposobnost države oziroma njenih organizacij, da se ustrezno odzivajo in prilagajajo spremenjenim okoliščinam ter zagotavljajo učinkovite in kakovostne storitve. Pri tem so problem nekatere značilnosti oziroma pomanjkljivosti javnega sektorja, kot so predvsem nejasni cilji izvajanja, opravljanje preveč stvari hkrati, odsotnost vrednotenja doseženega in onemogočenje učenja na osnovi izkušenj.

Vedno kompleksnejše naloge državne uprave in kompleksno okolje, v katerem deluje, obenem pa omejena sredstva in viri, zahtevajo od upravnih managerjev ustrezno prilagoditev in zahtevo po čim večji izkoriščenosti zdajšnjih struktur ter razpoložljivih virov in managerskih orodij za doseg ciljev in izvedbo nalog. V praksi je posledica značilnosti državne uprave kot birokratske organizacije in njej ustreznega načina dela nezadostno poznavanje projektnega managementa in managerskih orodij, ki so na voljo upravnim managerjem oziroma projektnim managerjem, prav tako pa tudi neizkoriščenost potencialov, ki jih nudi projektni management. Z informatizacijo uprave in uvajanjem podjetniških načel se vedno več nalog državne uprave lahko učinkoviteje opravlja v obliki projektnega dela.

Tema raziskovanja v nalogi je projektni management v državni upravi, kot rešitev za zagotavljanje večje učinkovitosti in kakovosti storitev v tovrstni organizaciji. Umestitev projektov v zdajšnjo organizacijsko strukturo in projektni način dela je zato zahtevna naloga za upravne managerje oziroma projektne managerje v državni upravi. Predmet raziskovanja je analiza primera izvajanja projekta Predsedovanje Slovenije Alpski konvenciji v obdobju od marca 2009 do marca 2011 (v nadaljevanju projekt Alpske konvencije), katerega nosilec in koordinator je Ministrstvo za okolje in prostor. V nalogi bom predstavila teoretična izhodišča za analizo izbranega projekta tako, da bom opredelila projektni management v državni upravi in predstavila posamezne faze življenjskega ciklusa projekta. Nato bom predstavila in analizirala primer izvajanja projekta Alpska konvencija, na katerem bom prikazala možnosti in potrebo po morebitnih spremembah v managementu v izbrani organizacijski enoti z vidika projektnega managementa. V nadaljevanju bom podala ugotovitve in izzive za upravne managerje glede vodenja projektov v tovrstnih organizacijah.

Kot vodilo sem postavila temeljno hipotezo, da projektni management v državni upravi, ob ustrezni uporabi zdajšnje organizacijske strukture ter razpoložljivih virov in managerskih orodij omogoča učinkovito in kakovostno izvajanje nalog, kar prispeva k modernizaciji državne uprave in spreminjanju kulture organizacije. Temeljni in glavni cilj magistrskega dela je s teoretično in z empiričnoraziskovalnim metodološkim pristopom priti do

spoznanja, kako uporabiti zdajšnje organizacijske strukture ter razpoložljive instrumente in vire ter kako na tej podlagi oblikovati pravilne in učinkovite organizacijske strukture in procese ter katere prijeme pri tem uporabiti, ki bodo prispevali k uspešnosti in doseganju večje odzivnosti ter učinkovitosti poslovanja. Cilj je tudi priti do spoznanja, kako se lotevati kompleksnih projektov, ki pomenijo spremembo načina dela v organizaciji in katerih posledica je lahko tudi sprememba kulture organizacije.

Metodološki prijemi pri izdelavi magistrskega dela temeljijo na metodah znanstvenega raziskovanja. Teoretični del je zasnovan na večjem številu metod znanstvenega raziskovanja. Izhodišče pri preučevanju je teoretična podlaga projektnega managementa v državni upravi in spoznanj o specifičnostih neprofitnih organizacij, s poudarkom na državni upravi. Uporabila sem opisno metodo, metodo analize in interpretacije primarnih in sekundarnih virov ter analizo uradnih evidenc. V empiričnem delu raziskave sem uporabila metodo študije primera izvajanja konkretnega projekta. Primer izvajanja projekta sem analizirala na podlagi opazovanja, spraševanja in uporabe dokumentarnih virov.

Magistrsko delo je z vidika preučevane vsebine zanimivo predvsem zato, ker gre za kompleksen primer projekta v državni upravi, kjer je potrebno sodelovanje tako slovenskih kot tudi tujih strokovnjakov, medsektorsko sodelovanje ter sodelovanje s Stalnim sekretariatom Alpske konvencije in z organi konvencije. Izbrani projekt je »dodatna«, ne redna naloga državne uprave, za njeno učinkovito izvedbo pa so nujne določene prilagoditve glede organizacijske strukture in procesa ter uporabe razpoložljivih virov. Tovrstne kritične analize so nujne in koristne za razvoj projektnega managementa v praksi v državni upravi. Na podlagi analize izbranega projekta bom podala ugotovitve in predloge za prenos izkušenj na opravljanje drugih nalog z namenom povečanja učinkovitosti upravne organizacije ter izboljšanja kakovosti storitev oziroma izdelkov.

1 PROJEKTNI MANAGEMENT V DRŽAVNI UPRAVI

1.1 Opredelitev projekta in projektne managementa

V literaturi se pojavljajo številne definicije projektne managementa in projekta. Razlika med splošnim in projektim managementom (Hauc, 2002, str. 172) je v tem, da splošni management deluje na procesih, ki obstajajo, za njihovo izvajanje pa so na voljo vsi potrebni viri, medtem ko projektne management deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, saj se z načrtom projekta in zagonskim elaboratom ti šele oblikujejo, prav tako je treba vire, tako notranje kot tudi zunanje, šele dobiti.

Na spletni strani Slovenskega združenja za projektne management (<http://sl.zpm-si.com/projektne-management/>) je naslednja definicija projektne managementa: »Projektne management je planiranje, organiziranje, nadzorovanje in kontroliranje vseh vidikov projekta ter motiviranje vseh vpletenih za varno doseganje ciljev v vnaprej predvidenem času in stroških ter skladno s predvideno kakovostjo.« Rozman (2006, str. 95) meni, da gre pri projektne managementu po vsebini za usklajevanje posameznih aktivnosti, ciljev in interesov članov ter njihove avtoritete, po namenu za zagotavljanje smotrne doseganje ciljev projekta skozi proces planiranja, uveljavljanja in kontroliranja, po metodi pa za proces odločanja. Hauc (2002, str. 169) opredeljuje projektne management kot koncepcijo vodenja. Proces projektne managementa pa opredeljuje z vidika ciljev, procesov za doseganje ciljev in ravni, na kateri se ti procesi odvijajo.

Schwalbe (2006, str. 6) trdi, da je projektne management določen s petimi procesi. Najprej poteka proces začetka projekta, kjer se opredelijo cilji, obseg projekta in projektne skupina, sklone se pogodba o sodelovanju in se določijo pravila projekta z opredelitvijo vloge, avtoritete in načina komunikacije. Nato sledi proces planiranja projekta, v katerem se določi potek dela oziroma zaporedje aktivnosti, potrebnih za izvedbo projekta, določijo se potrebni viri, časovni načrt izvedbe projekta in odobritev plana. Sledi proces uveljavljanja projekta, ki vključuje usklajevanje in vodenje projektne tima v skladu z odobrenim planom, hkrati z njim pa poteka tudi proces kontrole projekta, ki obsega meritve oziroma primerjave planiranega z dejanskim stanjem ter ukrepe za opravljanje nastalih odstopanj. Zadnji proces je zaključek projekta, ki vključuje analizo in ocenitev projekta.

1.1.1 Značilnosti in problematika projektne managementa

Za projektne management je značilen poseben način dela skupine ljudi z namenom čim uspešnejšega doseganja zastavljenih ciljev ter medsebojne povezanosti procesov in zaporednih procesov usklajevanja aktivnosti oziroma delovnih nalog, s katerimi projektne manager zagotovi, da bo projekt izveden čim bolj smotrno in racionalno (Rozman, Kovač & Koletnik, 1993, str. 158). Za projektne način opravljanja nalog je potrebna posebna kultura, ki podpira tovrstni management. Gre predvsem za vrednote, kot so usmerjenost v rezultate, ekipno delo, sprejemljivost nasprotovanj, prevzemanje tveganja, podpiranje

projektnega dela s strani vodij, pomembnost znanja in učenja, poudarek na osebnosti in ne položajni moči, samostojnost pri delu, prožnost delovnega časa, malo formalnosti ter podpiranje sprememb in inovacij. Na management projekta vpliva tudi organizacijska struktura, ki je odvisna od situacijskih spremenljivk in organizacijskih značilnosti (Rozman, 2006. str. 10).

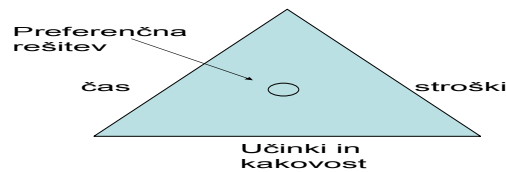
Rozman (2006, str. 9) meni, da so značilnosti projektnega managementa povezane z značilnostmi projekta. Projektni management se od vsakodnevnega splošnega managementa razlikuje po tem, da projekt vsebuje nekaj negotovosti glede načina doseganja cilja, zato je tveganje pri projektih večje kot pri običajnih aktivnostih (Nokes, Major, Greenwood, Allen & Goodman, 2003, str. 10) in po svoji časovni omejenosti (Russell & Taylor, 1998, str. 785). Vsak projekt je do določene mere unikaten, saj mora projektni tim rešiti neobičajne probleme (Nokes et al., 2003, str. 15). Schwalbe (2006, str. 66 - 67) trdi, da pri projektne managementu lahko prihaja do problemov pri komunikaciji in usklajevanju dela z drugimi aktivnostmi v organizaciji, problem v večini organizacij pa je tudi pomanjkanje standardov ali usmeritev, ki bi bile v pomoč pri izvajanju projektnega managementa.

1.1.2 Opredelitev projekta

Iz različnih definicij, ki se pojavljajo v literaturi, lahko kot skupne značilnosti projekta imenujemo naslednje: projekt je enkratna časovno omejena dejavnost; pri projektu gre za ciljno usmerjen proces, ki ima začetek in konec; vsak projekt je sestavljen iz zaključene celote aktivnosti, ki so med seboj povezane in prepletene. Hauc (2002, str. 27) kot glavni značilnosti projekta navaja še, da je pot do cilja projekta kompleksna ter zahteva veliko znanja in drugih sredstev, za njegovo izvedbo pa potrebujemo čas, poslovne prvine (ljudi, delovna sredstva, predmete dela) in finančna sredstva.

Cilji, ki jih zasledujemo pri vsakem projektu, so čim krajši čas trajanja projekta, čim manjša oziroma enakomerna zaposlenost in poraba sredstev ter čim nižji stroški izvedbe projekta. Pri vsakem projektu je mogoče določiti, kaj mora biti narejeno, kdaj in za koliko denarja. Tem trem spremenljivkam pravimo sile projektnega trikotnika (Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 109). Osnovni trikotnik prikazuje stroške in čas, ki ga potrebujemo za doseganje učinka ali kakovosti projekta. Posamezne spremenljivke vplivajo druga na drugo. Poleg trojne omejitve vsakega projekta z vidika obsega, časa in stroškov Schwalbe (2006, str. 5) utemeljuje, da je ključni dejavnik pri projektih po navadi kakovost, zato je kakovost treba razumeti kot četrto omejitev projektnega managementa. Na Sliki 1 so prikazane sile projektnega trikotnika kot tri ključne spremenljivke, ki delujejo pri projektu in so med seboj povezane oziroma odvisne.

Slika 1: Spremenljivke znotraj projekta

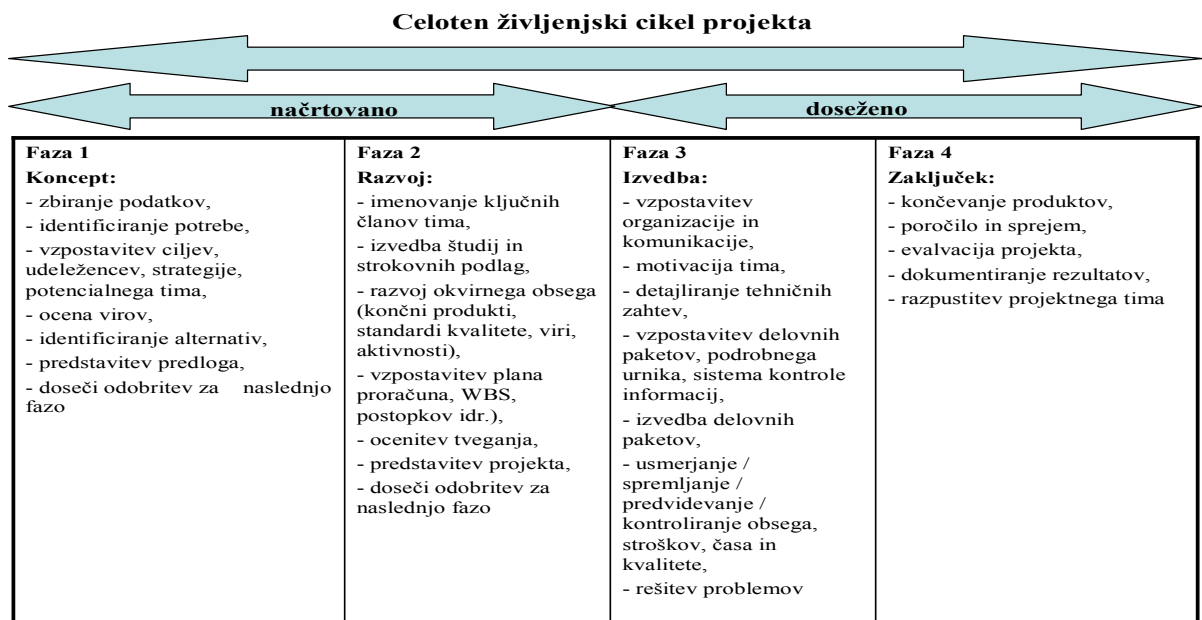


Vir: R. Burke, *Project management: Planning and Control* (2nd ed.), 1993, str. 19.

Vsi projekti morajo skozi enake osnovne faze oziroma korake. Najprej se moramo odločiti, kaj je treba narediti, nato moramo oblikovati rešitev, ki jo je potem treba tudi izvesti. V ta namen je bil razvit splošni model projekta, t. i. življenjski cikel projekta, ki predstavlja standard, kako mora biti projekt strukturiran.

Glede na vrsto aktivnosti in njihovo intenziteto delimo življenjski cikel projekta na več faz. Nokes et al. (2003, str. 16) navajajo štiri glavne faze projekta, ki so skupne projektom, ne glede na razlike med njimi. Gre za pripravo projekta oziroma konceptualno fazo, za vzpostavitev projekta oziroma fazo planiranja izvedbe, za izvajanje projekta oziroma fazo izvedbe in za zaključek projekta oziroma fazo prenosa izdelka v uporabo. Podobno tudi Gido in Clements (2003, str. 25) projektne življenjski cikel delita na štiri faze, in sicer na identificiranje potreb, predlaganje rešitve, izvajanje projekta in zaključek projekta. Življenjski cikel projekta je prikazan na Sliki 2.

Slika 2: Življenjski cikel projekta



Vir: R. Burke, *Project management: Planning and Control Techniques* (4th ed.), 2003, str. 32.

Med posameznimi fazami se določijo mejniki, ki so glavne točke nadzora oziroma kontrole in na katerih se sprejemajo najpomembnejše odločitve v zvezi s projektom. S tako delitvijo dobimo obvladljive in vodljive zaključene celote aktivnosti, ki so vmesni cilji projekta. Mejniki so dokončane določene aktivnosti, dokumenti in izdelki ali storitve (Colnar, 2006, str. 192).

1.1.3 Priprava in začetek projekta

Priprava projekta je t. i. predprojektna faza, ki se nanaša na del življenjskega cikla projekta od prve zapisane pobude oziroma zahteve za projekt do njegove odobritve oziroma zavrnitve. Rozman (2005, str. 29) trdi, da naj bi pobuda za projekt vsebovala predstavitev in povzetek vsebine projekta, predpostavke in omejitve projekta ter oceno tveganja, opredelitev namena in cilja projekta, osnovno organizacijo projekta, določitev projektnega managerja in njegove pristojnosti, želeni rok dokončanja projekta in roke glavnih mejnikov, vsebino in pogostost poročil ter način komunikacije.

Pooblastilo za začetek projekta da naročnik, ki predstavi tudi namen projekta in določi njegove cilje. Za to projektno fazo so značilni začetni problemi predvsem pri definiranju pričakovanj, velika negotovost in veliki časovni pritiski (Rozman, 2005, str. 32). Podjetje izbira med notranjimi ali zunanjimi izvajalci projekta. Izbira projekta in izvajalca mora biti tudi formalno potrjena. Formalno sprejetje projekta pomeni priznanje začetka in obstoja projekta oziroma njegovega nadaljevanja.

1.1.4 Vzpostavitev in planiranje projekta

Proces vzpostavitve je proces, katerega rezultat je začetek projekta ter zagotovitev nujnih predpogojev za vzpostavitev projekta in prehod v naslednje faze projekta. V tej fazi je pomembna jasna definicija projekta in posameznih potrebnih korakov za operacionalizacijo aktivnosti projekta. V fazi vzpostavitve gre za naslednje sklope aktivnosti, in sicer definiranje in vzpostavitev organizacije, definiranje ciljev, predpostavk in dejavnikov tveganja ter pripravo posameznih planov, kot so terminski plan, plan virov, stroškov in kakovosti, mrežni diagram in druge.

V tej fazi se vloge nekoliko razlikujejo od standardnih vlog v projektni organizaciji, saj projektna organizacija še ni vzpostavljena. Po navadi v tej fazi sodelujejo pobudnik, naročnik in nekdo, ki pozna problematiko s področja uporabniških zahtev. Naročnik projekta se mora v tej fazi odločiti, ali naj se projekt vzpostavi in izvede. Če je odločitev pozitivna, mora manager projekta skupaj z morebitnimi zunanjimi izvajalci v naslednji fazi izdelati podrobnejši zagonski elaborat projekta oziroma t. i. vzpostavitveni dokument projekta (angl. *project initiation document*), ki obsega določitev ciljev in namena, dobro dokumentiran popis zahtev uporabnika, celovit projektni plan s časovnico, stroški in

sredstvi ter podrobnejša pravila delovanja sodelujočih pri projektu (Nokes et al., 2003, str. 17).

V fazi vzpostavitve se izvede velik del planiranja pri projektu. Cilj planiranja pri projektne managementu je uskladiti vse aktivnosti pri projektu tako, da bo čas trajanja projekta čim krajši, doseči čim manjše število zaposlenih, ki bodo sodelovali pri projektu, ter optimizirati potreben obseg sredstev in stroškov. Kerzner (2001, str. 550) kot štiri osnovne razloge za planiranje projekta navaja odpravo ali zmanjšanje negotovosti, izboljšanje učinkovitosti operacij, doseganje boljšega razumevanja ciljev in zagotovitev osnove za kontrolo dela.

Gido in Clements (2003, str. 78) navajata, da se v procesu planiranja projekta jasno določijo cilji projekta, razdeli se obseg projekta na glavne dele ali delovne pakete in se opredelijo specifične aktivnosti za izvedbo vsakega delovnega paketa z namenom doseganja ciljev projekta, grafični prikaz aktivnosti v obliki mrežnega diagrama, ocena časovnega trajanja za vsako aktivnost, ocena stroškov za vsako aktivnost, izračun projektne urnika in proračun ter ugotovitev, ali je projekt izvedljiv v zahtevanem času in z razpoložljivimi sredstvi. Nokes et al. (2003, str. 23) poudarjajo, da je pri planiranju pomembno zavedanje, da na začetku priprave plana planer – manager nima vsega potrebnega znanja in ne more predvideti vseh zadev, zato je potrebna določena stopnja fleksibilnosti glede sprotih popravkov oziroma nadgradnje plana, tako da ta odraža dejansko informacijo.

Rezultat planiranja je osnovni plan. Ko je osnovni plan potrjen, se lahko projektno delo nadaljuje. Koristno je, če se to zgodi z izvedbo vzpostavitvenega sestanka projekta (angl. *kick-off meeting*), kjer se predstavijo vse vsebine iz vzpostavitvenega dokumenta projekta (Gido & Clements, 2003, str. 80).

1.1.4.1 Določitev posameznih aktivnosti projekta

Projekt mora biti razčlenjen na posamezne naloge, ki jih lahko samostojno delegiramo in izvedemo (Nokes et al., 2003, str. 23). Hauc (2002, str. 175) meni, da aktivnost v projektu zajema vrsto logično med seboj odvisnih delovnih operacij, ki se ujemajo z delovnimi opravili ene ali več izvajalskih enot in se izvajajo s sredstvi dela in z ljudmi. V fazi planiranja projektne manager identificira vse aktivnosti, ki so potrebne, da bodo doseženi cilji projekta. V ta namen projektne manager pripravi členitev projekta. Pri tem si lahko pomaga z orodjem strukturirane členitve projekta na posamezne aktivnosti (angl. *work breakdown structure –WBS*), kjer se najmanjša enota imenuje delovni paket (angl. *work package*). Gido in Clements (2003, str. 103) navajata, da s tem orodjem poiščemo in določimo temeljne mejnike vsakega projekta oziroma naloge znotraj projekta. Orodje projektne managerju pomaga zagotoviti, da so identificirane vse aktivnosti, ki morajo biti zaključene oziroma izvedene za dokončanje celotnega projekta.

Pomembno je poudariti, da ne obstaja samo ena pravilna strukturirana členitev projekta niti niso vse strukturirane členitve projekta enako podrobno razčlenjene. Členitev se pripravi prilagojeno posameznemu projektu, kriterija za členitev pa sta predvsem stopnja, na kateri se lahko določita pristojnost in odgovornost za zaključek delovnega paketa, in stopnja, na kateri želimo kontrolirati proračun ter spremljati in zbirati podatke o stroških med projektom. Ko so naloge identificirane in razčlenjene na aktivnosti, lahko začnemo časovno razporejanje izvajanja posameznih aktivnosti. Za posamezno aktivnost se določijo cilj, začetek in kraj dela, potrebne količine surovin in drugih virov ter predvidena poraba.

1.1.4.2 Planiranje rokov, virov in stroškov projekta

Planiranje rokov, virov in stroškov je pomembna aktivnost projektne managerja, saj je projekt sestavljen iz množice med seboj odvisnih oziroma povezanih aktivnosti. Projektni manager ves čas trajanja projekta usklajuje vire in delovne procese, tako da z razpoložljivimi viri v okviru razpoložljivih sredstev v postavljenem roku izvede potreben obseg aktivnosti.

Namen obvladovanja časa pri projektu je zagotoviti njegovo pravočasno izvajanje in zaključek. Natančno ocenjevanje trajanja aktivnosti je težko in včasih nemogoče. Kako natančno in zanesljivo ocenjujemo trajanje aktivnosti, je v veliki meri odvisno od vrste aktivnosti in projekta (Cornford & Smithson, 1996, str. 74). Kot osnova oziroma okvir za planiranje časa posameznih aktivnosti pri projektu sta ključni dve točki oziroma vrednosti; to je ocenjen začetni in zahtevan zaključni čas projekta. V tem okviru ocenimo trajanje posameznih aktivnosti in naredimo mrežni diagram ter nato ocenimo, ali bodo posamezne aktivnosti lahko opravljene v zahtevanem času. To preverimo tako, da izdelamo časovnico za vsako aktivnost posebej. Pri tem evidentiramo najhitrejši čas ali datum, ko se aktivnost lahko začne izvajati in ko se lahko konča glede na ocenjeni začetek projekta, ter najpoznejši čas oziroma datum, ko se aktivnost mora začeti izvajati in ko se mora končati, tako da bo projekt zaključen v zahtevanem času (Gido & Clements, 2003, str. 146). Aktivnosti pri projektu izvajajo ljudje s finančnimi sredstvi oziroma predmeti dela in z delovnimi sredstvi. Običajno planiramo vire, ki so za izvedbo projekta najpomembnejši (Rozman, 2005, str. 50).

Planiranje poslovnih prvin in časovna analiza omogočata čim krajše trajanje projekta ob čim enakomernejši porazdeljenosti poslovnih prvinah. Pri tem ugotovimo, katere aktivnosti se lahko izvajajo vzporedno in katere so si v odvisnem razmerju ter kako lahko planiramo vire (Gido & Clements, 2003, str. 231).

Planiranje stroškov projekta poteka od pobude za projekt naprej. Ob pobudi za projekt so stroški običajno ocenjeni v grobem za celoten projekt, nato pa so stroški ob razvoju projekta podrobneje razčlenjeni in ocenjeni za posamezne prvine, kot so delo, material, podizvajalci in svetovalci, oprema in najem prostorov ter potni stroški. Gido in Clements

(2003, str. 256) navajata, da proces oblikovanja proračuna projekta obsega dva koraka. Proračun je na podlagi ocene stroškov projekta najprej razdeljen na različne delovne pakete v strukturirani členitvi projekta, nato pa se proračun za vsak delovni paket razdeli skozi trajanje delovnega paketa, tako da je mogoče določiti, koliko proračuna delovnega paketa je lahko porabljenega na določeni točki.

Planiranje zaposlenih pri projektu pomeni določitev števila in strukture zaposlenih v posameznih časovnih enotah. Meredith in Mantel (1995, str. 397) poudarjata, da mora biti planiranje števila zaposlenih pri projektu realno in gospodarno, saj gre za omejen vir. Zaposlene je smiselno razporediti tako, da je med izvajanjem projekta število zaposlenih čim enakomernejše oziroma čim manjše. Če je število zaposlenih omejeno, ga moramo planirati tako, da bo projekt čim prej zaključen. Pri tem je pomembno tudi ustrezno kombiniranje strokovnega znanja posameznikov, organizacijskih sposobnosti, izkušenj in osebnostnih lastnosti zaposlenih, tako da dosežemo čim večje sinergijske učinke.

Rozman (2005, str. 35) trdi, da se danes pri planiranju projektov večinoma uporabljajo metode mrežnega planiranja ali mrežne analize, ki predstavljajo postavitev grafičnega modela projekta in njegovo usmeritev k ciljem. Mrežno planiranje se začne z izdelavo seznama aktivnosti. Mrežne analize so se pojavile kot metode kritične poti (angl. *Critical Path Method – CPM*), pri kateri določamo normalno trajanje aktivnosti, in kot metode ocenjevanja projekta (angl. *Program Evaluating Review Technique – PERT*), pri kateri določamo najverjetnejši čas trajanja aktivnosti.

1.1.4.3 Umeščenost projekta v organizacijsko strukturo

Rozman (2006, str. 96) meni, da se mora organizacijska struktura v organizaciji prilagoditi projektneemu načinu dela, kar je mogoče doseči na različne načine. Projektna organizacija je lahko vključena v organizacijsko strukturo tako, da se za to funkcijo ustanovi posebna projektna organizacijska enota; da jo vključimo v sestav ene izmed organizacijskih enot; ali da jo uresničimo z nestalno ali občasno organizacijsko tvorbo – projektno skupino. Rozman (2006, str. 95) meni, da projekt vsaj v začetnih in poenostavljenih oblikah ne zahteva posebne organizacije, temveč je za projekt zadolžena oseba v štabu ali poslovni funkciji. Ta opravlja nalogo projektne managerja, ob tem pa še vrsto drugih izvedbenih nalog. Velika slabost v tem primeru je, da ima redno delo prednost pred projektom oziroma da je sodelovanje med štabom in linijo slabo. Za izvajanje projektov pa običajno uporabimo začasno, fleksibilno organizacijo, ki jo po končanem projektu opustimo, saj za nove projekte oblikujemo novo strukturo.

Organizacijska struktura se vzpostavi z oblikovanjem organizacije in je odvisna od situacijskih spremenljivk in organizacijskih značilnosti. Za projektno organizacijo je značilno, da ni hierarhična, sodelujejo različni strokovnjaki, usklajevanje poteka z uskladitvijo ciljev, pristopi in metode so prepuščeni strokovnjakom, značilni so vodoravne

povezave ter enakopravno sodelovanje zaposlenih na isti ravni in ekipno delo. Projektno-matrična organizacijska struktura je vzpostavljena, kadar gre za projekte, ki so občasni, in za usklajevanje strokovnih neponavljajočih se del. Pri izvedbi določenih nalog se združujejo različni izvajalci z različnih poslovno-funkcijskih področij. Pri izvedbi in rešitvi problema se vse bolj uveljavlja interdisciplinarni pristop – sodelovanje različnih strokovnjakov. Matrična organizacija zmanjšuje težavo uvajanja skupinskega dela strokovnjakov, saj njena osnovna zgradba utemeljuje in vzpostavlja interdisciplinarne povezave. Največja pomanjkljivost te oblike je v križanju oziroma dvojnem sistemu vodenja in odgovornosti. Strokovnjaki poslovno-funkcijskega področja so namreč disciplinsko in strokovno podrejeni svojemu funkcijskemu vodji, strokovno in delovno pa projektному managerju, ki rešuje problem.

1.1.4.4 Kadrovske potrebe in vključenost sodelujočih v projekt

Projektни manager je odgovoren za sestavo projektne skupine, ki bo lahko izvedla projekt v skladu z zastavljenimi cilji. Skupina, ki izvaja projekt, je lahko sestavljena iz zaposlenih v organizaciji ali iz najetih zunanjih izvajalcev za čas izvajanja projekta. Člani, ki sodelujejo pri izvedbi projekta, morajo pokrivati strokovna področja, ki so nujna za uspešno izvedbo projekta, in se morajo med seboj tako strokovno kot tudi osebno čim bolj dopolnjevati. Meredith in Mantel (1995, str. 121) menita, da imajo člani iste projektne ekipe podobne lastnosti. Med najpomembnejšimi izpostavljata visoko strokovnost članov ekipe, ki omogoča samostojno reševanje tehničnih problemov; občutek za organizacijska razmerja med projektom ter poslovno-funkcijskimi enotami in drugimi projekti; usmerjenost k reševanju problemov s celovitim pristopom; usmerjenost k ciljem namesto k aktivnostim; visoko samozavest članov ekipe, da lahko priznajo svoje napake ter opozorijo na napake in na tveganje managerja.

Udeleženci pri projektu vplivajo na projekt in njegove rezultate, zato je pomembno, da projektни manager in člani projektne enote dobro spoznajo udeležence pri projektu ter jih aktivno vključijo v projekt. Cornford in Smithson (1996, str. 60) trdita, da je tveganje pri projektu manjše, če sodeluje več ljudi in več projektnih partnerjev, ki lahko prispevajo k doseganju ciljev projekta, kot pa če je projekt odvisen samo od zaposlenih ene organizacije. Oakland (1999, str. 186) pa opozarja, da naj bi projektна ekipa štela od pet do deset članov, da bi bila dobro vodljiva. Organizacijski položaj vsakega posameznika, sodelujočega pri projektu, je določen z zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto ter mestom v komunikaciji. Vsi, ki sodelujejo pri projektu, so t. i. vplivni udeleženci projekta (angl. *project stakeholders*).

Cornford in Smithson (1996, str. 60) in Nokes et al. (2003, str. 40) kot udeležence projekta navajajo predvsem naslednje: (1) naročnika projekta, ki opredeli namen in cilje projekta ter izbere managerja projekta, pogosto je to glavni manager podjetja; (2) sponzorje (pokrovitelje) projekta, ki sodelujejo predvsem kot (so)financerji projekta in so osredinjeni

na doseganje ciljev poslovanja; (3) usmerjevalno (in kontrolno) skupino, ki potrjuje plan in delne plane projekta ter predlaga spremembe pri projektu, odgovarja naročniku projekta, njej pa je dolžan poročati o poteku projekta projektni manager; (4) strokovne skupine in posamezne strokovnjake (izvajalce), ki se v projekt vključujejo po potrebi; (5) projektnega managerja, ki je osrednja osebnost pri projektu, njegove naloge pa so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projekta, pri majhnih projektih pa lahko tudi izvede določene aktivnosti, odgovarja naročniku, usmerjevalni skupini, managerju projektov in ekipi; (6) projektno ekipo, ki izvaja projekt, lahko pa tudi sodeluje v planiranju in kontroliranju aktivnosti, v katerih sodeluje; izvajajo naloge ali skupino nalog, ki jih specificira projektni manager, skupaj z dogovorjenimi rezultati in roki za njihovo doseg; (7) poslovno-funkcijskega managerja, če pri projektu sodelujejo posamezniki iz poslovnih funkcij; (8) deležnike – pri vsakem projektu je skupina zainteresiranih posameznikov znotraj ali zunaj organizacije (neposrednih uporabnikov izločkov projekta; tistih, na katerih vsakodnevno delo vpliva projekt; managerjev in članov tima drugih projektov, ki so odvisni od tega projekta); njihova vloga se določa od primera do primera.

Gido in Clements (2003, str. 324) navajata, da gredo projektne timi med trajanjem projekta skozi štiri razvojne stopnje, ki jih je definiral B. W. Tuckman, na podlagi katerih se mora skupina posameznikov, ki je določena za delo pri projektu, v tem procesu razviti v učinkovit tim, tako da lahko uspešno doseže cilje projekta. Te štiri razvojne stopnje so (1) oblikovanje (angl. *forming*), (2) nasprotovanje (angl. *storming*), (3) pristajanje (angl. *norming*) ter (4) izvajanje in zaključevanje (angl. *performing*).

1.1.5 Uveljavljanje projekta

Projekt se uveljavlja na podlagi naloga vodstva organizacije za začetek del in organiziranost projekta. Projektne manager ima pri uveljavljanju projekta pomembno vlogo. Naloga in odgovornost projektne managerja sta, da bodo doseženi cilji projekta ter da bodo dela izvedena v zahtevanem obsegu in kakovosti ter znotraj časovnega in finančnega okvira. Projektne manager najprej vse sodelujoče pri projektu seznaniti z načinom organiziranosti potekov, z oblikami dokumentacije in vsebino projekta, izdelati urnik razporedov in seznam delitev nalog, vzpostavi arhiv in izbere posamezne nosilce nalog za uresničevanje projekta. Tako uveljavljanje kot tudi izvedba projekta imata štiri glavne elemente: kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

Uveljavljanje planirane organizacije se začne s kadrovanjem, nadaljuje pa z vodenjem, ki sproži neposredno izvedbo aktivnosti (Lipovec, 1987, str. 272). Podobno tudi Gido in Clements (2003, str. 292) menita, da je projektne manager odgovoren za zagotovitev vodenja v planiranju, organizaciji in kontroliranju. To doseže z ustreznim kadrovanjem članov projektne ekipe, s primernim komuniciranjem z njimi ter s prilagojenim motiviranjem sodelavcev, z usklajevanjem dela in vodenjem, ki ga prilagaja trenutnim situacijam, potrebam in članom projektne tima.

1.1.5.1 Kadrovanje članov projektne enote

Ključno vlogo pri izvajanju projekta ima projektna ekipa, zato je planiranje in kadrovanje ustrezne projektne enote ključnega pomena. V postopek kadrovanja uvrščamo iskanje in pridobivanje ustreznih kadrov, usposabljanje in izobraževanje, ocenjevanje uspešnosti dela in načrtovanje njihove kariere (Rozman et al., 2003, str. 198). Namen kadrovanja je izbira članov projektnega tima, ki bodo sposobni čim hitreje in strokovno reševati probleme, ki nastopijo pri projektu, in realizirati predvidene cilje. Vsi člani projektne skupine morajo biti pripravljeni sodelovati, imeti znanje in čas za izvajanje aktivnosti ter podporo svojih linijskih managerjev za delo v okviru projekta.

Kadrovanje je najpomembnejše pri izbiri managerja projekta. Gido in Clements (2003, str. 293) menita, da je projektni manager ključna sestavina pri uspehu projekta. Projektni manager mora posedovati veščine, ki bodo člane projektnega tima spodbujale, da bodo uspeli in si pridobili zaupanje strank. Pomembno je, da ima manager projekta ustrezno strokovno znanje o vsebini projekta, metodološko znanje o metodah planiranja in kontrole, managersko znanje o vodenju udeležencev projektne skupine in ustrezne osebne lastnosti (Rozman, 1994, str. 125). Gido in Clements (2003, str. 293) kot ključne sposobnosti projektnega managerja izpostavljata predvsem močno sposobnost vodenja, sposobnost razvijanja ljudi, odlične komunikacijske sposobnosti, dobre medosebne sposobnosti, sposobnost obvladovanja stresa, sposobnost reševanja problemov in sposobnost managementa časa.

1.1.5.2 Vodenje projekta

Vodenje projekta pomeni usmerjanje izvajanja aktivnosti in nadzorovanje dela do zastavljenega cilja projekta. Vodenje projektov označujejo nekatere specifične. Gido in Clements (2003, str. 294) menita, da projektni manager doseže rezultate z ustreznim vodenjem članov projektnega tima. Projektno vodenje vključuje spodbujanje ljudi, ki so določeni za delo pri projektu, da kot projektni tim izvajajo plan in dosegajo uspešno zastavljene cilje projekta. Projektni manager mora za člane projektnega tima ustvariti vizijo rezultata in koristi projekta. Vodenje projekta je zahteven proces, saj gre za delo z ljudmi, ki so strokovnjaki na različnih področjih in ki so lahko po svojih osebnostnih lastnostih med seboj zelo različni. Projektni manager mora člane projektnega tima vključiti v odločanje, ki vpliva nanje, in jih spodbujati, da se odločajo znotraj njim dodeljenih nalog in pooblastil. Spodoben vodja naj bi tudi ustvaril podporno okolje, v katerem posamezniki lahko delajo kot del učinkovitega tima. Vodenje zahteva tudi, da je projektni manager visoko motiviran in je pozitiven zgled za druge člane projektnega tima. To lahko podkrepimo tudi s trditvijo Schwalbe (2006, str. 184), da vodenje pri projektih temelji na osebnostni moči vodje in je bolj usmerjeno v ljudi kot pa v samo delo.

Projektni managerji lahko kot pomoč pri vodenju projekta uporabljajo številna orodja in prakse, ki jim pomagajo obvladovati to delo. Gido in Clements (2003, str. 294) kot najučinkovitejše in ključne za uspeh projekta izpostavljata predvsem koordinacijo planiranja in izvedbe ter uporabo orodij in tehnik za izvedbo projekta; razvoj in uporabo mehkih veščin, kot so močno vodstvo, pogajanja, močna komunikacija, motivacija, konfliktni management in reševanje problemov; vzpostavitev in ohranjanje organizacijske kulture, ki podpira projektno delo.

1.1.5.3 Komuniciranje in motiviranje

Vodenje projekta je tesno povezano s komuniciranjem in z motiviranjem. S komuniciranjem projektni manager vpliva na člane projektnega tima sodelavcev, prav tako je komuniciranje nujno za dobro izvajanje funkcij. Gido in Clements (2003, str. 313) menita, da je eden od ključnih dejavnikov za uspeh projekta sprotna, poštna in jasna komunikacija s strani projektnega managerja. Učinkovita in pogosta komunikacija je ključna predvsem pri zagotavljanju izvajanja projekta, identificiranju potencialnih problemov ter evidentiranju oziroma pridobivanju predlogov za izboljšanje projektnega izvajanja oziroma kakovosti. Visoka stopnja komunikacije je izjemnega pomena predvsem na začetni stopnji projekta, zato da se vzpostavi dobro delovno razmerje s člani projektnega tima in jasna slika glede pričakovanj uporabnikov. Učinkoviti projektni managerji komunicirajo in delijo informacije znotraj projektnega tima predvsem na sestankih, neformalnih konverzacijah s člani projektnega tima in z drugimi sodelujočimi pri projektu ali pripravljajo pisna poročila in kratka sporočila. Pomembno je, da projektni manager zagotavlja sprotno jasno povratno informacijo za člane projektnega tima. Prav tako morajo biti člani tima proaktivni in samoiniciativni pri sprotni dvosmerni komunikaciji z drugimi člani tima in s projektnim managerjem.

Uspešnost projektnega tima je v veliki meri odvisna tudi od motiviranosti oziroma zavzetosti posameznih članov za izvedbo projektne naloge. Lipičnik (1997, str. 191) meni, da je motiviranje vse, kar pripelje do neke aktivnosti, kar to aktivnost usmerja in kar ji določa jakost in tveganje. Možina (1994, str. 504) trdi, da je motivacijski model zavestna konstrukcija, sestavljena iz različnih elementov, ki spodbujajo ravnanje z namenom izzivanja želenega odziva pri ljudeh, ki delajo iz različnih vzgibov oziroma razlogov, zato je motiviranje odvisno od posameznika. Gido in Clements (2003, str. 313) trdita, da projektni managerji motivirajo predvsem skozi priznanje dela in znanja posameznih članov projektnega tima in tima kot celote.

1.1.6 Izvedba in kontrola izvajanja projekta

V fazi izvedbe projekta projektni manager skrbi za uveljavljanje planirane organizacije in zamišljenega delovanja zaposlenih ter izvajanje zastavljenega plana aktivnosti. Cilj faze izvajanja projekta je predvsem izdelava končnega produkta projekta.

Aktivnosti v fazi izvajanja lahko v grobem razdelimo v dve skupini. Po eni strani gre za vsebinske aktivnosti, ki so neposredno potrebne za pridobitev izdelkov projekta, po drugi strani pa za aktivnosti projektne managementa, ki so potrebne za planiranje, vodenje, nadzor, uveljavljanje in kontrolo oziroma preverjanje vsebinskih aktivnosti in izdelkov. Proces izvedbe se sestoji iz več podprocesov, kot so izvajanje projektne plana z izvajanjem projektne aktivnosti, preverjanje rezultatov izvedbe, zagotavljanje kakovosti s periodičnim preverjanjem izvajanja projekta, razvoj projektne tima, distribucija informacij udeležencem pri projektu v sprejemljivem času, nadzor nad pogodbami z udeleženci pri projektu.

Za zagotovitev učinkovitega izvajanja je nujna predhodna določitev vseh elementov projekta v prejšnjih fazah projekta. Schwalbe (2006, str. 66) meni, da je za uspešno izvedbo projekta izjemnega pomena podpora najvišjega managementa projektu, ker projektni managerji potrebujejo zadostna oziroma ustrezna sredstva za izvedbo projekta in odobritev unikatnih projektne potreb v določenem času. V fazi izvajanja je posebnega pomena proces usklajevanja posameznih aktivnosti in virov z namenom doseganja zastavljenih ciljev projekta. Pri usklajevanju projektne aktivnosti je treba postaviti odločilne prioritete v zvezi z roki, viri in rezultati projekta.

V fazi izvajanja vzporedno poteka proces kontroliranja doseganja zastavljenih ciljev naročnika. Kontrola je dopolnilna aktivnost planiranja. Plan določa, kaj je treba storiti, medtem ko kontrola ugotavlja, ali so zastavljeni cilji projekta doseženi oziroma ali je bilo planirano izvedeno pravilno. Temeljni pogoji za dobro izvedeno kontrolo projekta so po Rozmanu (2004, str. 24) jasno zastavljeni cilji projekta, dobro pripravljen plan projekta, sodelovanje zaposlenih v kontroli, merljivost spremljanih pojavov, stalni in zgodnji pregledi, uporaba časovnih diagramov in dobro komuniciranje. Kontroliranje je pomemben del vsakega projekta, saj pri vsakem neizogibno prihaja do odstopanj od planiranega, zato je treba potek izvajanja kontrolirati in po potrebi odpraviti ugotovljena odstopanja ali nadgraditi projekt. Kontroliranje vključuje zbiranje, registriranje in sporočanje informacij v zvezi z izvajanjem projekta, ki projektne managerju omogočajo, da na osnovi dobljenih informacij primerja dejansko stanje s planiranim ter v primerih, ko pride do odstopanj od plana, z ustreznimi ukrepi odstopanja skuša odpraviti. Najpomembnejši element kontrole managerja so usklajevanje, nadzorovanje in usmerjanje dela.

1.1.7 Zaključek projekta

Faza zaključevanja projekta je faza vrednotenja doseženega in načinov doseganja zastavljenih ciljev. Rosenau (1998, str. 318) razlikuje štiri različne načine zaključka projekta: normalno dokončanje, ko je projekt uspešno izveden v okviru pričakovanj in ciljev; dokončanje z dodatkom, kadar bodo v poznejših obdobjih verjetno potrebni popravki ali nadgradnje; zaključek z integracijo, kjer so materiali, osebje, orodja in funkcije medsebojno porazdeljeni in postanejo del organizacije; zaključek s stradanjem v

primeru zelo povišanih stroškov projekta, zato se njegovo dokončanje ne izvede. Če so razmere normalne, se projekt zaključi, ko so cilji doseženi, rezultati projektnega dela zadovoljivi in dokumentacija urejena. Projekt je uspešno zaključen, kadar je zaključen v načrtovanem roku, da ni presegel planiranega proračuna ter da so bili kakovostno izdelani oziroma zaključeni planirani izdelki oziroma rezultati. Projekti običajno presežejo vsaj katerega od teh kriterijev in je taka odstopanja treba ustrezno dokumentirati.

Cilji faze zaključka projekta so preveriti in potrditi obseg doseženih ciljev iz vzpostavitevnega dokumenta projekta, zabeležiti izkušnje, pridobljene pri projektu, pripraviti zaključno poročilo ter sporočiti namero o razpustitvi organizacije projekta in virov. Pomembna vprašanja, ki si jih mora projektni manager zastaviti ob zaključevanju projekta, so, ali so vse aktivnosti zaključene, ali je o zaključevanju projekta naročnik projekta obveščen, ali je dokumentacija kompletna in ali so vsa dela plačana.

V tej fazi se pripravi poročilo o poteku projekta. Medvešček (2002, str. 5) meni, da bi moral vsak projekt prinesiti pozitivne učinke oziroma koristi, zato je priporočljivo, da projektni manager skupaj s sodelujočimi pri projektu pripravi poročilo o oceni po izvedbi projekta. Poročilo je sestavljeno iz ocene izvajanja projekta z vidika projektnega managementa, v kateri se ocenjujejo glavni procesi pri projektu, in iz ocene stanja realizacije projekta, v kateri se oceni, ali so bili doseženi posamezni rezultati projekta. Poudarek v poročilu je namenjen projektnemu delu in projektnemu managementu ter beleženju pridobljenih izkušenj, ki bodo v pomoč pri nadaljnjih projektih.

Za ustrezen zaključek projekta je pomembno v tej fazi urediti tudi zgodovino projekta, ki zagotavlja koristne informacije za naslednje podobne projekte. Projekt je zaključen šele takrat, kadar je kakovostno pripravljeno zaključno poročilo projekta potrjeno in kadar so pridobljene izkušnje zaključnega projekta ustrezno dokumentirane.

1.2 Posebnosti projektnega managementa v državni upravi

Projektni management dobiva vedno večji pomen tudi v organizacijah državne uprave kot dela javnega sektorja. Potrebe po uspešnem projektnem vodenju, dobrih projektnih managerjih, vpeljanem projektnem delu, učinkoviti kontroli izvajanja projektov, obvladovanju stroškov projekta so čedalje večje tudi v neprofitnih organizacijah, ne le v podjetjih (Hauc, 2002, str. 321). Medvešček in Novaković (2002, str. 8) kot glavne pomanjkljivosti pri projektnem managementu v javni upravi izpostavljata problematiko podpore vodstva organizacije izvajanju projektov, avtoritete vodje projekta in slabega poznavanja metodoloških osnov projektnega managementa ter planiranja človeških in finančnih virov.

Za razumevanje državne uprave je treba poznati glavne značilnosti državne organizacije. Te se odražajo tudi v organizaciji, vlogi in položaju državne uprave, v vsebini njenih

funkcij in načinu uresničevanja teh funkcij in v ureditvi razmerij med državno upravo in drugimi državnimi organi ter razmerju do drugih družbenih subjektov, zlasti državljanov in posameznikov (Rakočević & Bekeš, 1994, str. 27). Značilnosti organizacij državne uprave pa vplivajo tudi na projektni management v tovrstnih organizacijah.

1.2.1 Opredelitev državne uprave

V teoriji in literaturi so številne opredelitve pojmov uprava, javna uprava in državna uprava. Rakočević in Bekeš (1994, str. 27) menita, da pojem uprave razumemo v najširšem smislu, ne glede na to, kje obstaja, tudi v državi, zato lahko splošni pojem uprave uporabimo tudi za definiranje državne uprave. Tudi za državno upravo, ki je glede na splošni pojem uprave ožji pojem, lahko veljajo vse ugotovitve, ki veljajo za upravo in so navedene v nadaljevanju.

Po Rakočeviću in Bekešu (1994, str. 26) lahko splošni pojem uprave opredelimo z nekaj ugotovitvami, ki veljajo za upravo, in sicer: uprava je posebna dejavnost, ki v povezavi in medsebojni soodvisnosti z drugimi uresničuje zastavljene cilje določene organizacije; uprava ni sama sebi namen, temveč dobi smisel znotraj določene organizacije oziroma v organiziranem delovanju; pri upravni dejavnosti ne gre za neposredno uresničevanje postavljenih ciljev; v upravo spadajo dejavnosti povezovanja, koordiniranja, usmerjanja, načrtovanja in organiziranja drugih dejavnosti in aktivnosti v organizaciji z namenom doseganja zastavljenih ciljev; uprava je tudi del celotne dejavnosti upravljanja oziroma odločanja; uprava je posebna strokovna dejavnost; za upravo veljajo tehnična pravila, ki temeljijo na strokovnih spoznanjih, kako je treba neko zadevo opraviti, da bi dosegli zahtevani učinek; uprava ima zato tudi profesionalni značaj, kajti kdor opravlja upravne dejavnosti, mora imeti za to ustrezno znanje; uprava mora biti prilagojena organizaciji, v kateri opravlja svoje funkcije.

Ferfila in Kovačeva (2000, str. 153) trdita, da državno upravo lahko opredelimo kot organizacijo določene družbene skupnosti, ki ji ta skupnost poveri opravljanje določenih funkcij, sestavljena pa je iz sistema upravnih organov (represivna funkcija) in upravnih organizacij (servisna funkcija). Colnar (2006, str. 182) meni, da državno upravo najlažje opredelimo s seznamom institucij, ki obsega vladne organe, ministrstva z organi v sestavi in upravne enote.

Pojem državne uprave lahko opredelimo na podlagi Zakona o državni upravi (ZDU-1; Ur. l. RS, št. 24/2002), ki določa, da državna uprava kot del izvršilne oblasti v Republiki Sloveniji izvršuje upravne naloge (1. člen). Državna uprava opravlja svoje delo samostojno v okviru in na podlagi ustave, zakonov in drugih predpisov (2. člen) ter po pravilih stroke in politično nevtralnno (3. člen). Državna uprava izvršuje zakone, ki jih sprejema državni zbor, ratificirane mednarodne pogodbe, državni proračun, podzakonske predpise in druge akte vlade (9. člen). Državna uprava na podlagi in v okviru zakonov, drugih predpisov in

državnega proračuna spodbuja oziroma usmerja družbeni razvoj (12. člen). Upravne naloge izvajajo upravni organi, ki so ministrstva, organi v njihovi sestavi in upravne enote (14. člen).

1.2.2 Teoretična izhodišča za projektni management v državni upravi

Tradicionalni model javne uprave, za katerega je značilno, da je uprava pod formalnim nadzorom političnega vodstva in da temelji na striktno hierarhičnem modelu birokracije, v njej pa so stalno zaposleni nevtralni in neznani uradniki, ki jih motivira javni interes in ki služijo vsakokratni vladajoči strani, predstavlja najdlje trajajočo politiko managementa javnega sektorja (Hughes, 2003, str. 17). Javna uprava se je kot teorija in praksa namreč formalizirala v času od 1900 do 1920 ter ostala v glavnem nespremenjena do zadnjega četrtertletja 20. stoletja. V osemdesetih in devetdesetih letih 20. stoletja je prišlo do uveljavljanja novega managerskega pristopa v javnem sektorju kot odgovora na neustreznost in nezadostnost tradicionalnega modela. Spremenjen model moderne javne uprave, ki še ni v celoti uveljavljen, daje večji poudarek rezultatom kot procesu in večji poudarek odgovornosti kot pa izogibanju tej. Večji je tudi poudarek na managementu, in ne samo izvajanju in administriranju. Pri tem management pomeni doseganje rezultatov in prevzemanje osebne odgovornosti za to, medtem ko administracija pomeni sledenje navodilom (Hughes, 2003, str. 43).

Kovačeva in Ferfila (2000, str. 146) ugotavljata, da enote uprave še vedno večinoma gojijo osnove birokratske in hierarhične kulture, ki ne omogoča polne izkoriščenosti potencialov zaposlenih in v okviru katere se izdelava programa dela omejuje na izvajanje navodil in na plan izrabe dodeljenih proračunskih sredstev. Vrednote dela zajemajo predvsem strukturalne in regulativne dejavnike, kot so moč, spoštovanje zakona, avtoritarnost in hierarhija, medtem ko se dejavniki človeškega izvora, kot so moč informacij in odprtih komunikacijskih poti, motivacijski dejavniki, nagrajevanje glede na opravljeno delo, prednosti skupinskega dela, sodelovanje in notranja konkurenca, upoštevajo le delno. Poleg tega se pojem decentralizacije dela in delegiranja nanaša le na prenos odgovornosti za izvrševanje, in ne tudi pooblastil za odločanje. Kot značilnosti birokratske organizacije navajata tudi hierarhično piramido kot posledico analitičnega mišljenja v organizaciji, utrjeno rutinsko delitev dela, abstraktna pravila o strukturi in dejavnosti organizacije, depersonalizacijo odnosov z ljudmi kot nosilci vlog in izvrševalci upravnih nalog ter odsotnost skrbi o bankrotu in konkurenci. Pomanjkljivosti organizacij državne uprave, ki se pogosto pojavljajo v praksi, so tudi odsotnost jasnih ciljev izvajanja, opravljanje preveč zadev hkrati in naenkrat, nalaganje reševanja problemov posameznikom, odsotnost pripravljenosti na poskuse, odsotnost vrednotenja (evalvacije) doseženega in onemogočenje učenja na osnovi izkušenj ter nepripravljenost za opustitev programov.

Javna uprava se srečuje z novo paradigmo managementa javnega sektorja, imenovano novi javni management (angl. *New Public Management*), katere zagovorniki za večjo

učinkovitost predlagajo uvajanje podjetniških načel v javni sektor. Na ta način naj bi spremenili delovanje javne uprave iz reaktivne, neažurne, neprilagodljive in samozadostne uprave v upravo, ki deluje po načelu uspešnosti in učinkovitosti in je v službi državljanov. Gre za težnje uvajanja podjetniške miselnosti v javno upravo, kar pomeni, da je treba v delovanje zaposlenih uvesti načela merljivosti, prilagodljivosti, učinkovitosti in uspešnosti njihovega dela. Birokratske pristope v managementu bi morali zamenjati podjetnejši pristopi, kot so ločitev funkcij, opredelitev vizije in poslanstva, usmerjenost k uporabnikom javnih storitev, konkurenčnost, vzpostavljanje odgovornosti in avtonomije itd., ki temeljijo na samoorganiziranosti zaposlenih in na stalnem učenju – učeči se družbi (Dimovski et al., 2004, str. 9). Sodobna načela managementa, ki naj bi jih upošteval tudi javni sektor, so predvsem ta, da je organizacija odprta in kompleksen sistem s tehničnimi in socialnimi podsistemi; da je ključno bogastvo vsake sodobne poslovne organizacije znanje; da je ključna naloga managementa zagotovitev obstoja organizacije na podlagi ustreznih in stalnih izboljšav ter da za organizacijo ne obstaja le en najboljši način poslovanja, temveč mora vsaka dejavnost stalno prilagajati svojo organiziranost in se odzivati na zahteve spremenjenih pogojev (Pečar, 2003, str. 6).

Reforma javne uprave je usmerjena v prevladujočo organizacijsko kulturo, v temeljne spremembe načinov vedenja organizacijskih enot uprave, ukvarja se z njihovo vlogo v družbi in se nanaša tako na državljane kot na gospodarske subjekte. Projekte je treba realizirati v državni upravi z viri, ki so na vsakem ministrstvu omejeni in seveda poleg opravljanja svoje temeljne dejavnosti, zato mora postavljanje prioritet, razporejanje virov ter spremljanje napredka potekati na najvišji vodstveni ravni vsakega ministrstva (Žurga, 2004, str. 83). Za organizacije državne uprave kot dela javnega sektorja je značilno, da se odzivajo na strategije in politike, ki so zunaj njihovega neposrednega nadzora, da so omejene pri izbiri svojega trga in uporabnikov, da se dotikajo potreb posameznikov in jih uravnavajo s potrebami skupnosti ter da jih nadzorujejo po eni strani državljani in po drugi strani vlada (Žurga, 2001, str. 11). Za projekte uprave je značilno, da delujejo v okviru določenih predpisanih pravil, da obstaja širok krog deležnikov in odgovornost družbi za izvajanje teh projektov, saj se financirajo iz javnih virov financiranja, poleg tega pa je težko postaviti prioritete med javnimi politikami in s tem razlikovati med posameznimi, za družbo pomembnimi projekti. Za institucije uprave je tudi značilno, da si bolj prizadevajo za ohranitev obstoječega stanja in standarda kot pa za napredek. Uprava je namreč usmerjena bolj v procese, medtem ko je zasebni sektor bolj fleksibilen in naklonjen inovacijam.

Eden temeljnih ciljev reforme javne uprave je povečanje učinkovitosti upravnih sistemov, ki se želi doseči v vseh treh njenih temeljnih delih, to je v normativnem, institucionalno-organizacijskem in informacijskem delu, ki so medsebojno povezani in odvisni (Trpin, 2003, str. 1). Normativni del reforme slovenske javne uprave predstavljajo predvsem Zakon o državni upravi, Zakon o javnih uslužbencih in Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, katerih novosti imajo za cilj razvoj stabilne in profesionalne uprave. Gre za

novosti v slovenskem pravnem redu, ki naj bi prinesle med drugim optimalno izrabo kadrovskih virov, ločitev političnih in uradniških položajev, objektivnejši sistem izbire in nagrajevanja ter mehanizme za doseg večje fleksibilnosti in za racionalizacijo poslovanja, kot so projektno delo, reorganizacija ter začasna in trajna premestitev.

Zakon o državni upravi (ZDU-1, 2002) ureja način delovanja in daje okvirne možnosti projektnega dela v državni upravi in posameznih aktivnosti v tem okviru. Minister v skladu s sprejeto politiko vodi in predstavlja ministrstvo, izdaja predpise in druge akte v skladu z zakonom ter sprejema druge odločitve iz pristojnosti ministrstva (15. člen). Generalni direktor vodi upravno in strokovno delo na zaokroženem delovnem področju znotraj ministrstva, za svoje delo pa je odgovoren ministru (18. člen). Za obravnavo strokovnih vprašanj z upravnih področij ministrstva oziroma za svetovanje pri oblikovanju politik lahko minister ustanovi strokovni svet kot svoj strokovno-posvetovalni organ (20. člen). Notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest ministrstva določi minister v soglasju z vlado (26. člen), skupne temelje za notranjo organizacijo in sistemizacijo delovnih mest določi vlada z uredbo (27. člen). Notranja organizacija mora zagotavljati strokovno, učinkovito, racionalno in usklajeno izvrševanje nalog državne uprave in projektnih nalog, hkrati pa omogočiti učinkovit notranji nadzor nad delom organa (Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih (Ur. l. RS, št. 58/2003)).

ZDU-1 ureja tudi razmerja ministrstev do vlade. Ministrstva se ravnavo po političnih usmeritvah vlade; vlada lahko naloži ministrstvu, da prouči določeno vprašanje ali opravi določeno nalogo in ji o tem poroča (56. člen); ministrstva poročajo vladi o svojem delu, zlasti o stanju na njihovih upravnih področjih, o izvrševanju zakonov, drugih predpisov in usmeritev vlade, o ukrepih, ki so jih sprejeli, ter o njihovih učinkih (57. člen). Ministrstva ustanavljajo skupna delovna telesa v zadevah, ki po svoji naravi zahtevajo sodelovanje več ministrstev (59. člen). Ustanovitev projektne enote v ministrstvu oziroma direktoratu določa tudi 61. člen Pravilnika o notranji organizaciji in sistemizaciji delovnih mest v Ministrstvu za okolje in prostor, št. 125-1/2004 z dne 9. 1. 2004 s spremembami. Na podlagi navedenega člena se lahko za izvedbo določenega strokovnega projekta v ministrstvu ali direktoratu za čas trajanja projekta oblikuje projektna enota. V skladu s sklepom o ustanovitvi se določijo vodja oziroma koordinator skupine, naloge in način dela skupine ter čas trajanja projekta.

Področje sistema javnih uslužbencev in s tem organizacijskih značilnosti upravnih organizacij je v Sloveniji sistemsko zakonsko urejeno predvsem z Zakonom o javnih uslužbencih. Pri tem so določene naloge, pristojnosti, obveznosti in pravice javnih uslužbencev, sistem plač, napredovanja, ocenjevanja uspešnosti, nagrajevanja ter hierarhični sistem funkcionarskih, uradniških mest in mest tehničnega podpornega sistema. Določeni so tudi oblike notranje organizacije in pogoji, ki morajo biti zanje izpolnjeni,

določene pa so tudi pristojnosti posameznih vodij notranjeorganizacijskih enot ter razmerje med podrejenim in nadrejenim.

Učinkovitost organizacije se kaže v učinkovitosti opravljanja storitev na področju delovanja organizacije. Naravi nalog, ki se opravljajo v javnem sektorju, so prilagojeni tudi elementi, ki jih lahko planiramo in kontroliramo, ter način njihovega planiranja in kontrole. Pomembna sta tudi načelo proračunskega leta, načrtovanja porabe proračunskih sredstev za posamezne načrtovane aktivnosti ter poraba v skladu s proračunom in pravili, ki veljajo za porabo proračunskih sredstev. Z vidika nadzora lahko na podlagi literature ugotovimo, da ta obravnava formalni in neformalni nadzor nad upravo. Formalni nadzor izvajajo državni organi v predpisanih postopkih, v katerih lahko z oblastnimi ukrepi odpravljajo napake, ki so nastale pri delovanju organov uprave (na primer upravni in politični nadzor), neformalni nadzor pa izvajajo vsi drugi subjekti, ki nimajo oblastnih ukrepov (na primer nadzor, ki ga izvajajo subjekti civilne družbe). Finančni nadzor uprave pa opravljajo računsko sodišče, Ministrstvo za finance in državni zbor.

Reforma državne uprave zajema tudi vedno večjo informatizacijo državne uprave, gre za t. i. uvajanje elektronskega poslovanja, ki ga ureja ZDU-1. V podporo uveljavljanju projektnega managementa informacijskih projektov v državni upravi je Vlada Republike Slovenije maja 1997 sprejela Metodologijo vodenja projektov v državni upravi za informacijske projekte (Sklep Vlade RS, št. 690-02/97-1 (N) z dne 15. 5. 1997), na podlagi katere je bila razvita aplikacija Projektna pisarna, ki je namenjena spremljanju in vodenju projektov v državnih organih (Wohinz & Medvešček, 2001, str. 1).

2 ŠTUDIJA PRIMERA IZVAJANJA PROJEKTA PREDSEDOVANJE SLOVENIJE ALPSKI KONVENCIJI

2.1 Analiza izvajanja projekta Predsedovanje Slovenije Alpski konvenciji

2.1.1 Opis projekta

Projekt slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji je bil oblikovan na podlagi obveznosti in nalog, ki jih mora Slovenija kot podpisnica mednarodne pogodbe – Konvencije za varstvo Alp (v nadaljevanju Alpska konvencija) izvajati v obdobju od marca 2009 do marca 2011. Obveznosti pogodbenic in vsakokratne predsedujoče države Alpski konvenciji ter način dela v okviru Alpske konvencije je v veliki meri predpisan z dokumenti organov Alpske konvencije (Zakon o ratifikaciji Konvencije o varstvu Alp (Alpska konvencija); Ur. l. RS, št. 19/2000; priloga 5 – mednarodne pogodbe) in s sklepi Alpske konference.¹

¹ Pogodbenice konvencije so poleg Slovenije še Avstrija, Italija, Nemčija, Francija, Švica, Liechtenstein, Kneževina Monako in EU.

Vsakokratna predsedujoča država pripravi program predsedovanja, ki je sestavljen iz nalog prevzetih obveznosti in iz drugih prioriternih nalog predsedujoče države. Naloga predsedujoče države je predvsem koordinirati izvajanje obveznosti in usmeritev, ki izhajajo iz sklenjene mednarodne pogodbe in iz sklepov, sprejetih na alpskih konferencah. Obenem predsedujoča država s svojimi pobudami daje usmeritve dveletnemu sodelovanju na podlagi Alpske konvencije ter spodbuja aktivnosti med državami članicami na pravnem, znanstvenem, gospodarskem in tehničnem področju v povezavi z nalogami, izhajajočimi iz protokolov.

Program predsedovanja obsega aktivnosti za pripravo in izvedbo rednih sestankov in koordinacijo oziroma spremljanje aktivnosti delovnih teles Alpske konvencije: Alpske konference, Stalnega odbora Alpske konference (v nadaljevanju Stalni odbor) in Odbora za preverjanje izvajanja Alpske konvencije (v nadaljevanju Odbor za preverjanje) ter soorganizacijo sestankov delovnih skupin in platform. Ob sejah Stalnega odbora se je Slovenija odločila nadaljevati dobro prakso prejšnjih predsedujočih držav organiziranja t. i. tematskih seminarjev, ki jih bo vezala na prioritete vsebine programa predsedovanja.

Spremljevalni program predsedovanja sestavlja sklop aktivnosti za spodbujanje izvajanja in ozaveščanja glede Alpske konvencije ter dvig prepoznavnosti razvojnih potencialov alpskega prostora v Sloveniji, kot so sodelovanje na različnih prireditvah (seminarjih, konferencah, posvetih, v delavnicah, na sestankih drugih struktur in ob drugih dogodkih) s predstavitvami Alpske konvencije, njenih potencialov na regionalni in lokalni ravni ter s predstavitvami primerov dobre prakse; priprava in distribucija publikacij, knjig, učnih pripomočkov in razstav ter druge promocijske aktivnosti, namenjene različnim ciljnim skupinam, ter predstavitev vsebin Alpske konvencije v različnih oblikah medijev (v časopisih, na radiu, v biltenih, na spletni strani itd.).

Koordinator in nosilec konvencije v Sloveniji je na podlagi sklepa Vlade Republike Slovenije Ministrstvo za okolje in prostor (v nadaljevanju MOP), ki v okviru tega pooblastila tudi koordinira pripravo in izvedbo programa predsedovanja. Program predsedovanja se usklajuje v okviru medresorske koordinacijske skupine za izvajanje Alpske konvencije in v sodelovanju s strokovnim svetom za slovensko predsedovanje Alpski konvenciji.

Projekt predsedovanja je kompleksna in zahtevna naloga, predvsem z organizacijskega in finančnega vidika, zato tehnično, organizacijsko in vsebinsko pomoč vsakokratnemu predsedstvu nudi Stalni sekretariat Alpske konvencije (v nadaljevanju Sekretariat). Predsedstvo v okviru programa predsedovanja tesno sodeluje tudi s kontaktnimi točkami in z vodji delegacij pogodbenic in opazovalk. Glede na prioritete vsebine in aktivnosti slovenskega predsedovanja se v okviru programa predsedovanja zagotavlja aktivno sodelovanje lokalnih skupnosti, nevladnih organizacij, zavarovanih območij ter drugih strokovnjakov in zainteresiranih akterjev v alpskem prostoru.

2.1.2 Ozadje in predpostavke plana projekta

Alpska konvencija je mednarodna konvencija o varstvu naravne dediščine in podpiranju trajnostnega razvoja v Alpah. Cilji Alpske konvencije so dolgoročno ohranjanje naravnega alpskega ekosistema in trajnostni razvoj ter varovanje gospodarskih interesov alpskega prebivalstva. Poleg okvirne konvencije ima konvencija osem izvedbenih protokolov. Alpska konvencija je pomemben okvir sodelovanja držav pogodbenic na različnih področjih in s tem instrument sousmerjanja razvoja v alpskem prostoru.

Slovenija je 12. marca 2009 na X. Alpski konferenci v Evianu od prejšnje predsedujoče Francije za dve leti prevzela predsedovanje organom Alpske konvencije. Obdobje predsedovanja obsega dve koledarski leti.² Za Slovenijo prevzame predsedovanje Alpski konvenciji Švica, za njo pa Italija.

Predsedovanje organom Alpske konvencije obsega predsedovanje Alpski konferenci, Stalnemu odboru in Odboru za preverjanje. Alpska konferenca je najvišji organ Alpske konvencije, ki zaseda vsaki dve leti. Predsedujoči Alpski konferenci je minister, pristojen za okolje in prostor, predsedujoče države pogodbenice. Alpska konferenca sprejema politične odločitve in daje usmeritve za razvoj Alpske konvencije v naslednjem dveletnem obdobju. Stalni odbor (v nadaljevanju SO) je vodstveni organ Alpske konvencije, ki ga sestavljajo predstavniki ministrstev za okolje in prostor držav pogodbenic Alpske konvencije. Odbor za preverjanje (v nadaljevanju OP) je odgovoren za preverjanje izvajanja Alpske konvencije in njenih izvedbenih protokolov v državah pogodbenicah.

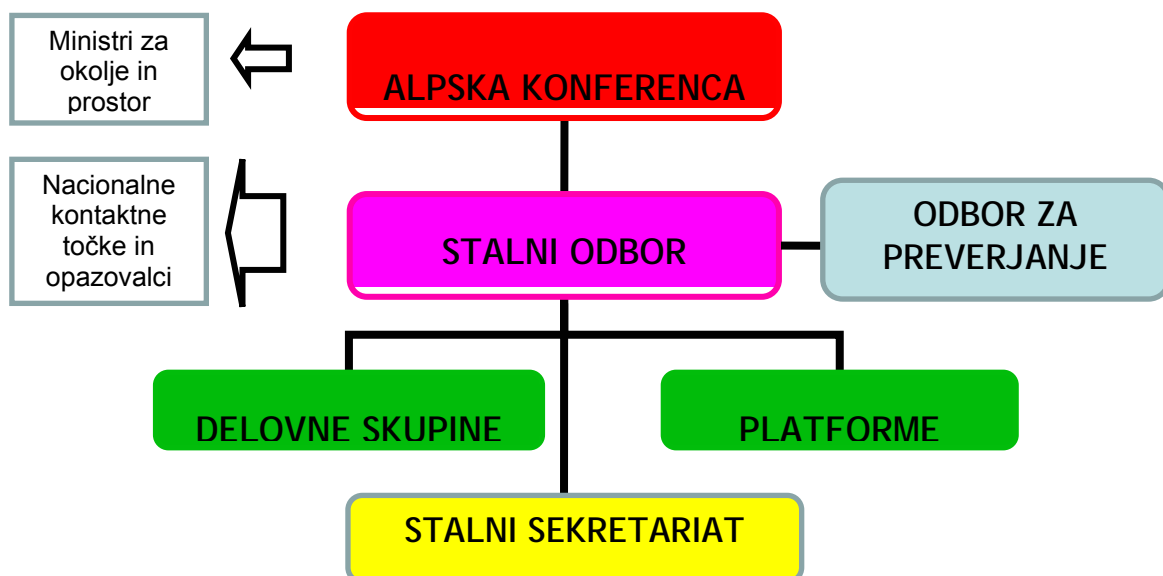
Predsedujoča država med predsedovanjem tesno sodeluje s Sekretariatom, ki ima sedež v Innsbrucku in izpostavo v Bolzanu. Namen rotiranja predsedovanja med pogodbenicami je, poleg razporeditve bremena dodatne obremenitve uprave med predsedovanjem, tudi v tem, da se med predsedovanjem intenzivneje izvajajo aktivnosti za večjo prepoznavnost Alpske konvencije v predsedujoči državi. Te projekte izvajata skupaj predsedstvo in Sekretariat.

Slovenija kot pogodbenica aktivno deluje v okviru dela organov in delovnih skupin (za promet, demografijo, ABIS/SOIA,³ deluje tudi ad hoc skupina za pripravo vsakokratnega poročila o stanju Alp, Unescove svetovne dediščine) in platform (za naravne nesreče, upravljanje z vodami in vodnimi viri, velike zveri, ekološka omrežja) Alpske konference, obenem pa spodbuja izvajanje Alpske konvencije in izvedbenih protokolov v Sloveniji na nacionalni, regionalni in lokalni ravni. Struktura delovnih teles Alpske konvencije je prikazana na Sliki 3.

² Francija je predsedovanje Alpski konvenciji zaradi predsedovanja Svetu Evropske unije v drugi polovici leta 2008, ob soglasju Slovenije, podaljšala do marca 2009. Zaradi zamika prevzema predsedovanja je prišlo tudi do drugačne razporeditve rednih srečanj delovnih teles Alpske konvencije.

³ ABIS/SOIA – sistem kazalnikov spremljanja stanja v Alpah

Slika 3: Struktura delovnih teles Alpske konvencije



Vir: Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2010.

2.2 Analiza priprave in začetka projekta

Prve aktivnosti za pripravo projekta so se začele na začetku leta 2007, ko je Sekretariat na podlagi izkušenj s prejšnjimi predsedujočimi pogodbenicami Alpske konvencije pripravil izhodišča za pripravo programa slovenskega predsedovanja (Interna dokumentacije nosilne institucije projekta, 2007). V maju istega leta (ibid.) pa je bil izveden tudi prvi pripravljalni sestanek za pripravo programa slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji.

Na podlagi izhodišč Sekretariata za pripravo programa predsedovanja in dogovorov delovne skupine za predsedovanje je bil v oktobru 2008 pripravljen prvi osnutek programa slovenskega predsedovanja (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2008), ki je bil nato večkrat dopolnjen in nadgrajen (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2008 in 2009). V oktobru 2009 sta minister za okolje in prostor v imenu MOP in slovenskega predsedstva ter generalni sekretar v imenu Sekretariata podpisala pismo o nameri za pripravo sporazuma za sodelovanje med slovenskim predsedovanjem, v februarju 2009 pa sta podpisala pogodbo o sodelovanju ter se dogovorila glede skupnih projektov predsedstva in Sekretariata v okviru programa predsedovanja.

V januarju in februarju 2009 je bil pripravljen dopolnjeni osnutek prioriternih vsebin in programa slovenskega predsedovanja s koledarjem aktivnosti, načrtovana so bila finančna sredstva in pripravljen je bil predlog imenovanja strokovnega sveta za program predsedovanja (v nadaljevanju strokovni svet), projektne enote za predsedovanje (v nadaljevanju projektne enote), imenovani pa so bili tudi nosilci vsebin in vlog v okviru

projekta. Prioritetne vsebine, organizacijsko strukturo ter nosilce in vloge je potrdil minister za okolje in prostor v februarju 2009.

Vlada Republike Slovenije (Vlada RS) je na seji 5. 3. 2009 sprejela sklep, s katerim se je seznanila z informacijo MOP o izhodiščih za pripravo programa predsedovanja Alpski konvenciji in potrdila izhodišča za udeležbo delegacije na X. Alpski konferenci 12. 3. 2009 v Evianu (Sklep Vlade RS, št. 51203-3/2009/4 z dne 5. 3. 2009). Slovenija je formalno prevzela dveletno predsedovanje Alpski konferenci na X. Alpski konferenci 12. 3. 2009 v Evianu. Konference se je udeležil minister na podlagi pooblastila Vlade RS. Vlada RS se je v aprilu 2009 seznanila s poročilom o udeležbi slovenske delegacije na X. Alpski konferenci (z dne 14. 4. 2009).

2.2.1 Pridobivanje sredstev in virov

Predsedovanje Alpski konvenciji je finančno zahtevna naloga, predvsem zaradi organizacije določenega števila rednih sej delovnih teles Alpske konvencije, ki jih mora sklicati med predsedovanjem vsakokratna predsedujoča država, tolmačenja in pisnega prevajanja v štiri uradne jezike (oziroma iz njih) Alpske konvencije na rednih sestankih in gradiv za delovanje delovnih teles Alpske konvencije.

Na podlagi ocenjenih stroškov prejšnjih predsedovanj (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2008 in 2009) so bili med planiranjem projekta skupni stroški dveletnega slovenskega predsedovanja ocenjeni na okvirno 600.000 evrov, kot izhaja iz Tabele 1. Finančni načrt za pripravo programa predsedovanja je bil izdelan na podlagi razdelitve stroškov za organizacijo sej delovnih teles Alpske konvencije, za potrebe po zaposlitvi dodatnih kadrov za določen čas ter za izvajanje skupnih projektov Sekretariata in predsedstva s področja ozaveščanja in promocije. Preostala potrebna sredstva za izvajanje nalog v okviru Alpske konvencije letno zagotavljajo v proračunu Sekretariata pogodbenice Alpske konvencije.

Tabela 1: Planiran proračun za obdobje slovenskega predsedovanja (2009–2011)

Vrsta stroškov	Planiran znesek (v evrih)
Stroški za organe Alpske konference (zasedanje AK, seje SO, seje OP)	200.000,00
Seminarji in publikacije ter druge oblike ozaveščanja in promocije	100.000,00
Pogodba s Sekretariatom za kritje stroškov/podpora Sekretariata predsedstvu	300.000,00
Skupaj	600.000,00

Vir: Ministrstvo za okolje in prostor, Izhodišča za program slovenskega predsedovanja, Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2008.

Iz Sklepa Vlade RS (št. 51203-3/2009/4 z dne 5. 3. 2009) izhaja, da sredstva za program predsedovanja Alpski konvenciji zagotovi MOP pri svojih proračunskih postavkah. Za leto 2009 so bila planirana in zagotovljena sredstva za aktivnosti slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji v okviru proračunskih postavk Direktorata za prostor (v nadaljevanju DzP) znotraj MOP, ki koordinira projekt. Vzpostavljena je bila nova proračunska postavka za namen predsedovanja Alpski konvenciji.

Za leti 2010 in 2011 je proračunska postavka predsedovanje Alpski konvenciji umeščena v okoljsko in prostorsko politiko v podprogram upravljanja s prostorom, katerega nosilec je MOP. V okviru planiranih sredstev je za pogodbo s Sekretariatom o tehnični, administrativni in organizacijski pomoči ter za naloge ozaveščanja in promocije za potrebe izvajanja nalog iz naslova predsedovanja za obdobje predsedovanja predvidenih 300.000 evrov, razdeljeno glede na sedem pogodbenih faz. Iz Tabele 2 so razvidni dejanski stroški v primerjavi s planiranimi za do zdaj opravljene obveznosti Sekretariata.

Tabela 2: Prikaz planiranih in dejanskih stroškov opravljenih obveznosti Sekretariata

Faza	Planirani stroški (v evrih)	Dejanski stroški (v evrih)
1. do 20. 10. 2009	30.000,00	32.943,00
2. do 18. 12. 2009	30.000,00	25.216,08
3. do 31. 3. 2010	25.000,00	25.005,00

Vir: Stalni sekretariat Alpske konvencije, Finančno poročilo, Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2009 in 2010.

2.2.2 Izvedljivost projekta

Obveznost predsedovanja izhaja iz obveznosti podpisa konvencije. To je za Slovenijo tretje predsedovanje Alpski konvenciji od ratifikacije pogodbe.⁴ Slovenija je svoje obveznosti in vlogo predsedujoče opravila obakrat uspešno, kar se odraža tudi v zaključkih zasedanj Alpske konference (Alpska konvencija, Sekretariat, 2003, str. 167–172). Slovenija je podpisnica konvencije od leta 1993, poleg okvirne konvencije pa je ratificirala tudi vse izvedbene protokole, tako da pri konvenciji sodeluje že od njenega začetka. Slovenija kot pogodbenica aktivno sodeluje v vseh delovnih telesih ter delovnih skupinah in platformah Alpske konvencije. Izhodišča, ki jih je za predsedstvo pripravil Sekretariat (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2008 in 2009), so načrtala okvir programa predsedovanja ter oceno potrebnih sredstev in kadrov za izvedbo programa. Sekretariat zagotavlja tehnično, administrativno in organizacijsko pomoč predsedstvu, izvaja pa tudi dogovorjene naloge ozaveščanja in promocije Alpske konvencije za predsedstvo. Od ciljev programa predsedujoče države je odvisna tudi višina sredstev, ki jih poleg izvajanja rednih obveznosti nameni izvajanju svojim aktivnostim.

⁴ Slovenija je Alpski konvenciji namreč predsedovala v letih 1995 in 1996 (IV. Alpska konferenca 27. 2. 1996 na Brdu) ter v letih 1997 in 1998 (V. Alpska konferenca 16. 10. 1998 na Bledu).

2.3 Analiza vzpostavitve in plana projekta

2.3.1 Strategija

Dolgoročni cilj je uspešno izvajanje nalog predsedujoče države organom Alpske konvencije v obdobju od marca 2009 do marca 2011. Gre za formalni, obvezni del predsedovanja, v okviru katerega predsedujoča pogodbenica izvede predpisano in dogovorjeno število sej organov Alpske konference.

Iz številnih dokumentov predsedstva, kot so zabeležke sestankov, izhodišča programa, program predsedstva (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2008 in 2009), predvsem pa iz usmeritev strokovnega sveta z dne 7. 7. 2009 (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2009), izhaja, da je bila kot glavno vodilo sodelujočih pri projektu izpostavljena zahteva, da je treba čas slovenskega predsedovanja izkoristiti za napredek na tem področju v Sloveniji in da se poleg formalnega dela, rednih sestankov organov Alpske konference pripravi dodaten program aktivnosti za spodbuditev izvajanja Alpske konvencije, njeno boljšo prepoznavnost, za spodbujanje primerov dobre prakse izvajanja konvencije na lokalni in regionalni ravni v Sloveniji.

Glede na usmeritve strokovnega sveta in odločitev vodstva MOP je bil postavljen moto predsedovanja Alpe kot razvojni potencial Evrope. Opredeljene so bile tudi tri prioritete vsebine, ki postavljajo okvir za vse aktivnosti v okviru programa predsedovanja: 1) prilagajanje podnebnim spremembam v alpskem prostoru; 2) dvig ozaveščenosti glede Alpske konvencije in prepoznavnosti potencialov alpskega prostora ter spodbujanje izvajanja konvencije na lokalni in regionalni ravni; ter 3) spodbujanje regionalnega sodelovanja in mednarodnih gorskih partnerstev s poudarkom na povezavi med Alpskim in Dinarskim lokom. Strategija pri projektu je sprotno izvajanje rednih obveznosti predsedovanja, kot sta določen koledar rednih sestankov delovnih teles Alpske konvencije in sprotno izvajanje aktivnosti dodatnega programa predsedovanja v Sloveniji s postopnim vzpostavljanjem podprojektov in aktivnosti določenih treh prioriteten vsebin.

Cilji slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji so predvsem dvigniti ozaveščenost in prepoznavnost Alpske konvencije in razvojnih potencialov alpskega prostora na lokalni in regionalni ravni za različne ciljne skupine ter zagotovitev boljšega regionalnega sodelovanja in podpora primerom dobre prakse izvajanja konvencije. Poleg tega je cilj vključiti v program predsedovanja tudi vse relevantne in zainteresirane institucije in posameznike v alpskem prostoru.

Letni izvedbeni cilji projekta, kot izhajajo iz obrazložitve proračuna (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2009), so izvajanje aktivnosti in projektov za spodbujanje izvajanja Alpske konvencije na regionalni in lokalni ravni; priprava, organizacija in izvedba sej organov in delovnih teles Alpske konference v skladu s

programom; aktivnosti v zvezi z izvajanjem nadaljnega postopka preverjanja in poročanja glede izvajanja Alpske konvencije; aktivnosti v zvezi s preverjanjem in poročanjem glede izvajanja Deklaracije Prebivalstvo in kultura; aktivnosti v zvezi s promocijo in z ozaveščanjem (s pripravo publikacije, z organizacijo posvetov in drugih dogodkov ter projektov).

2.3.2 Faze projekta

Predsedujoča država v sodelovanju s Sekretariatom določi terminski plan sestankov in priprave gradiv za seje, organizacijske zahteve in potrebe sej, naloge ter druge aktivnosti v zvezi s tem. Zaradi obsežnega programa, tako formalnega dela kot tudi neformalnega dela – težišča slovenskega predsedovanja in program aktivnosti v Sloveniji, se med izvajanjem projekta prepletajo obvezne aktivnosti, kot so redni sestanki, z dogovorjenimi dogodki in drugimi aktivnostmi za izvajanje določenih prioritet in doseganja ciljev predsedovanja. Podrobnejša razdelava posameznih faz in aktivnosti projekta je v prilogi.

Glede na določen raspored rednih sestankov organov Alpske konvencije in cikličnost obveznih aktivnosti predsedujoče države so bile prilagojene druge aktivnosti iz programa predsedovanja, na tej podlagi pa so bile oblikovane tudi posamezne zaključene faze projekta, kot izhaja iz Tabele 3.

Tabela 3: Faze projekta in mejniki

Zaporedna faza/ime faze	Obdobje /čas trajanja	Vrsta aktivnosti
I. faza: predprojektna faza	od januarja 2007 do 12. 3. 2009	pripravljalne aktivnosti
Mejnik:	12. 3. 2009: prevzem predsedovanja na X. Alpski konferenci	
II. faza: faza uveljavljanja	12. 3. 2009–31. 8. 2009	aktivnosti za uveljavitev projekta
Mejnik:	7. 7. 2010: potrjena okvir programa predsedovanja in koledar	
III. faza: faza izvajanja projekta	1. 9. 2009–31. 12. 2009	izvedba obveznih aktivnosti in skupnih projektov s Sekretariatom
Mejniki:	24. 9. 2009: zaključki seje OP	
	28. in 29. 10. 2009: zaključki seje SO	
	28. 10. 2009: zaključki prvega težiščnega seminarja	
	20. 10. in 18. 12. 2009: prvo in drugo finančno poročilo Sekretariata	
IV. faza: faza izvajanja	1. 1. 2010–30. 4. 2010	izvedba obveznih aktivnosti in skupnih projektov s Sekretariatom
Mejniki:	4. 3. 2010: zaključki seje OP	
	24. in 25. 3. 2010: zaključki seje SO	
	24. 3. 2010: zaključki drugega težiščnega seminarja	
	30. 3. 2010: tretje finančno poročilo Sekretariata	
V. faza: faza izvajanja	1. 5. 2010–31. 8. 2010	izvedba obveznih aktivnosti in skupnih projektov s Sekretariatom
Mejniki:	2. 6. 2010: zaključki posveta ministra z župani	
	17. 6. 2010: zaključki seje SO na temo prihodnosti Alpske konvencije	

Se nadaljuje

nadaljevanje

	30. 6. 2010: četrto finančno poročilo Sekretariata	
VI. faza: faza izvajanja	1. 9. 2010–31. 12. 2010	izvedba obveznih aktivnosti in skupnih projektov s Sekretariatom
Mejniki:	20. 9. 2010: zaključki seje OP	
	28. in 29. 10. 2010: zaključki seje SO	
	28. 10. 2010: zaključki tretjega težiščnega seminarja	
	20. 9. 2010: priročnik izvajanj je AK na lokalni ravni	
	30. 9. 2010: peto finančno poročilo Sekretariata	
VII. faza: faza izvajanja	1. 1. 2011–3. 3. 2011	izvedba obveznih aktivnosti in skupnih projektov s Sekretariatom
Mejniki:	1. in 2. 3. 2010: zaključki seje SO	
	3. 3. 2011: zaključki XI. Alpske konference	
	4. 3. 2011: zaključki ministrskega srečanja na temo trajnostnega razvoja Dinarskega gorstva	
	31. 12. 2010: šesto finančno poročilo Sekretariata o opravljenih aktivnostih	
VIII. faza: faza zaključka projekta	4. 3. 2011–31. 5. 2011	priprava poročila o predsedovanju in druge aktivnosti za zaključek projekta
Mejniki:	30. 4. 2011: poročilo projekta predsedovanja	
	30. 4. 2010: sedmo finančno poročilo Sekretariata o opravljenih aktivnostih	

Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2009.

3.3.3 Aktivnosti projekta

Glede na vrsto aktivnosti pri projektu so bili oblikovani štirje paketi aktivnosti, kot je razvidno iz Tabele 4. Prvi paket aktivnosti je management projekta, drugi formalni program predsedovanja, tretji dodatne aktivnosti v programu in četrti komunikacija in promocija projekta.

Tabela 4: Delovni paketi aktivnosti pri projektu

Delovni paket – zap. št.	Ime	
1. delovni paket aktivnosti	Management projekta	
2. delovni paket aktivnosti	Formalni program predsedovanja, redni sestanki delovnih teles	
3. delovni paket aktivnosti	Težišča slovenskega predsedovanja Alpe kot razvojni potencial Evrope	
	3.1 prioriteta:	Prilagajanje podnebnim spremembam v alpskem prostoru
	3.2 prioriteta:	Spodbujanje izvajanja Alpske konvencije na lokalni in regionalni ravni ter dvig ozaveščenosti
	3.3 prioriteta:	Spodbujanje regionalnega sodelovanja, s poudarkom na povezavi Alpskega in Dinarskega loka
4. delovni paket aktivnosti	Komunikacija in promocija projekta	

Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2009.

2.3.4 Mrežni in terminski plan ter plan obremenitve

Iz dokumentacije projekta izhaja, da sta bila za projekt izdelana koledar glavnih dogodkov in seznam predvidenih aktivnosti po posameznih fazah (gradivo v prilogi). Imenovani so bili nosilci za posamezne naloge.

Terminski plan pripravlja za vsak sestanek sproti Sekretariat, ki ga uskladi s predsedstvom – projektnim managerjem. Pripravo rednih sestankov in gradiva za sestanke vodi, usmerja in koordinira Sekretariat ob sodelovanju predsedstva oziroma projektne managerja, saj pri tem sodelujejo oziroma večino nalog opravljajo zaposleni pri Sekretariatu. Sekretariat koordinira tudi organizacijo in izvedbo določenih skupnih projektov ter pri tem evidentira potrebne aktivnosti in nosilce naloge.

Plan obremenitve usklajujeta za redne aktivnosti in skupne projekte predsedstva in Sekretariata projektni manager in generalni sekretar. Druge aktivnosti iz programa predsedovanja, ki se nanašajo na aktivnosti v Sloveniji, in obremenitev posameznih nosilcev sproti usklajuje projektni manager. Pri tem nastopa tudi kot nadrejeni nekaterim članom projektne enote po formalni organizacijski strukturi notranjeorganizacijske enote, tako da ob tem usklajuje tudi redne aktivnosti notranjeorganizacijske enote z neposrednimi vodji sektorjev, v katere so sicer umeščeni člani projektne enote. Okvirni terminski plan projekta z glavnimi fazami projekta je v Prilogi 5.

V dveletnem obdobju predsedovanja predsedujoča država praviloma organizira 4-5 sej SO. Priprava in izvedba ene seje vključuje več aktivnosti, ki so med seboj odvisne ali potekajo vzporedno. Gre za aktivnosti najema konferenčne dvorane in tehnične opreme, zagotovitve prehrane in nočitev za udeležence in tolmače, naročilo tolmačenja, pripravo in prevod gradiv ter samo izvedbo seje. V Tabeli 5 je primer terminskega plana priprave ene seje SO, z navedbo trajanja posameznih aktivnosti v dnevih in oceno možnosti podaljšanja, navedbo začetka in zaključka prvega možnega termina in zadnjega možnega termina za posamezne aktivnosti ter skupnega števila dni, potrebnih za pripravo in izvedbo ene seje SO.

Tabela 5: Primer terminskega plana priprave seje SO

Aktivnost	Trajanje	Možno podaljšanje	Prvi možni termin		Zadnji možni datum	
			Začetek	Zaključek	Začetek	Zaključek
	(v dnevih)	(dodatni dnevi)				
A1.1 Najem dvorane	1	/	28. 7.	28. 7.	28. 8.	28. 8.
A1.2 Naročilo cateringa	1	/	28. 7.	28. 7.	28. 8.	28. 8.
A1.3 Prenočišče	1	/	28. 7.	28. 7.	28. 8.	28. 8.

Se nadaljuje

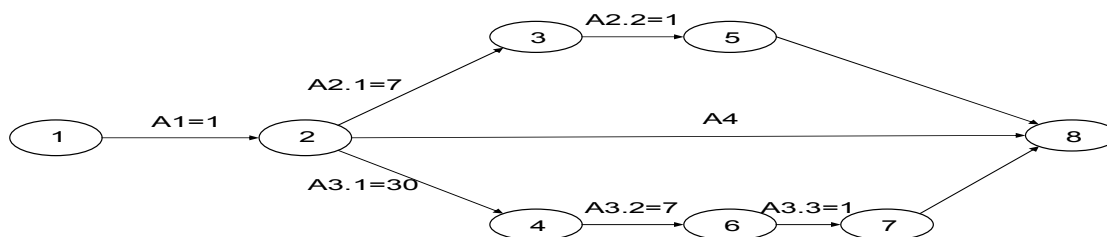
nadaljevanje

A1.4 Naročilo tehnike	1	/	28. 7.	28. 7.	28. 8.	28. 8.
A1.5 Naročilo tolmačenja	1	/	28.7.	28.7.	28.8.	28.8.
A2.1 Priprava/prevod vabila	7	/	15.7.	22.7.	28.7.	3.8.
A2.2 Razpošiljanje vabila	1	/	22. 7.	22. 7.	3. 8.	3. 8.
A3.1 Priprava gradiva	30	10	28. 8.	28. 9.	7. 9.	7. 10.
A3.2 Prevod gradiva	7	5	28. 9.	4. 10.	7. 10.	14. 10.
A3.3 Razpošiljanje gradiva	1	/	4. 10.	4. 10.	14. 10.	14. 10.
A4.1 Izvedba seje	2	/	28. 10.	29. 10.	28. 10.	29. 10.
A4.2 Priprava zapisnika	7	7	29. 10.	5. 11.	5. 11.	12. 11.
Skupaj dni:	60	29				

Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2009.

Mrežni plan priprave ene seje SO je razviden na Sliki 4. Mrežni plan prikazuje zaporedje in soodvisnost posameznih aktivnosti v okviru priprave in izvedbe ene seje SO ter trajanje posamezne aktivnosti.

Slika 4: Mrežni plan aktivnosti za pripravo seje SO



Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2010.

Glede na koledar aktivnosti in program predsedovanja so evidentirani cikli, ko je povečan obseg dela in s tem tudi povečana obremenitev sodelujočih pri projektu. S programom predsedovanja so določene prioritete in aktivnosti ter podprojekti predsedovanja. Delo poteka v timih, ki se sproti sestavljajo, glede na druge obremenitve, sodelovanje, izkušnje in znanje ter odvisno od razpoložljivosti ekipe Sekretariata, možnosti skupnega dela na isti lokaciji in drugih dejavnikov. Sestanki projektne enote, sestanki s posameznimi člani

projektne enote in seje medresorske koordinacijske skupine se sklicujejo sprti oziroma če je treba in upoštevaje razpoložljivost kadrov ter glede na druge naloge notranje organizacijske enote, v kateri so sicer sistemizirani člani projektne enote. Aktivnosti ozaveščanja in promocije se določajo sprti in se dodajajo obveznim oziroma že dogovorjenim aktivnostim glede na možnosti in razpoložljive vire ter glede na namen.

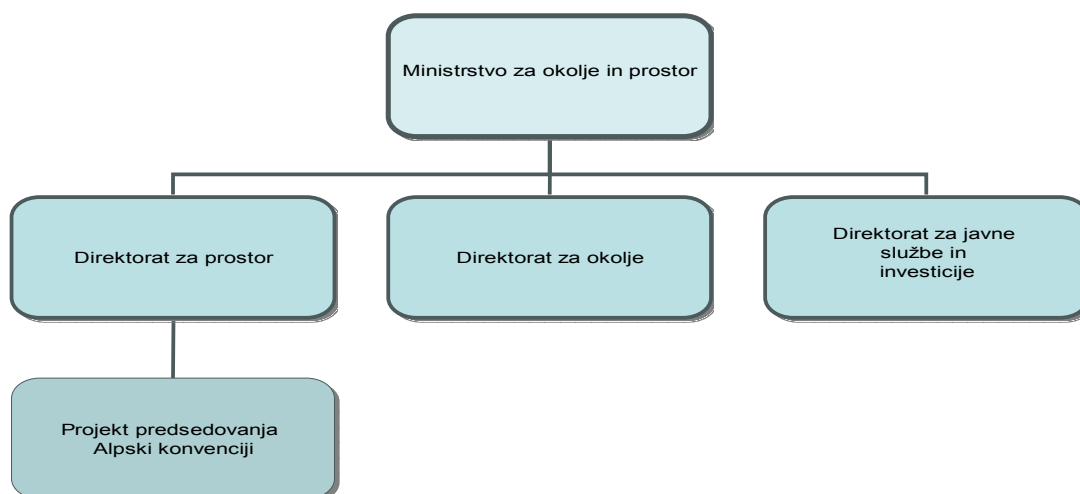
Zaradi razdalje (predsedstvo in Sekretariat oziroma sodelujoči pri projektu opravljajo svoje delo na več lokacijah v Ljubljani, Innsbrucku in Bolzanu) delo večinoma poteka in se usklajuje po elektronski pošti oziroma telefonu. Zaradi racionalizacije službenih poti in stroškov se združujejo aktivnosti, tako da se ob določenih dogodkih opravi več sestankov. Poleg nalog, ki jih Sekretariat opravlja za predsedstvo, Sekretariat opravlja tudi druge naloge iz naslova Alpske konvencije in podpore vsem pogodbenicam, predvsem s področja promocije, izobraževanja, ozaveščanja, koordinacije izvajanja Akcijskega načrta za podnebje Alp in posameznih delegiranih projektov, zato je sprotno planiranje in usklajevanje dela nujno.

2.4 Analiza organizacije projekta

2.4.1 Umestitev projekta v organizacijsko strukturo Ministrstva za okolje in prostor

MOP je kot nosilec Alpske konvencije v Sloveniji tudi nosilec projekta predsedovanja Alpski konvenciji, zato je projekt umeščen v organizacijsko strukturo MOP, kot izhaja iz Slike 5. Gre za začasno strukturo, vzpostavljeno za potrebe managementa projekta. Poleg projektne strukture v Sloveniji se v projektno organizacijsko strukturo vključuje tudi Sekretariat.

Slika 5: Umestitev projekta v organizacijsko strukturo MOP



Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2008.

2.4.2 Imenovanja in zadolžitve nosilcev vlog pri projektu

Na podlagi izhodišč in priporočil Sekretariata (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2007) je minister za okolje in prostor določil organizacijsko strukturo ter imenoval nosilce in vloge zaposlenih pri MOP, predstavnikov Sekretariata in zunanjih sodelavcev MOP, ki sodelujejo pri tem projektu. V Tabeli 6 so navedene vloge in nosilci v projektu ter vloge, ki jih imajo imenovani nosilci v siceršnji organizacijski strukturi MOP.

Tabela 6: Nosilci in vloge pri projektu

Vloge	Nosilec	Vloga v siceršnji organizacijski strukturi MOP
Predsednik in predsedujoči sejam SO	<i>generalni direktor Direktorata za okolje (DzO) (od feb. 2009 do nov. 2009) oz. DzP (od nov. 2009 naprej)</i>	<i>generalni direktor DzO oz. DzP</i>
Predsedujoči OP	<i>vodja slovenske delegacije v SO in medresorske koordinacijske skupine</i>	<i>vodja Službe za mednarodne in evropske zadeve (SMEZ)</i>
Kontaktna točka	<i>manager projekta</i>	<i>namestnica direktorja DzP</i>
Administrativno-tehnične zadeve	<i>imenovan nosilec pri DzP in Sekretariat</i>	<i>opravlja redne administrativno-tehnične naloge znotraj DzP</i>
Finančna in pravna služba na MOP	<i>določen nosilec v Generalnem sekretariatu MOP</i>	<i>opravlja redne finančne in pravne naloge znotraj MOP</i>
Odnosi z javnostjo in promocija	<i>imenovan nosilec pri DzP in v Službi za odnose z javnostjo MOP</i>	<i>opravlja redne naloge v organizacijski enoti, v kateri je sistemiziran</i>
Člani projektne enote	<i>vodja je manager projekta; člani so vodja slovenske delegacije v SO, strokovnjaki MOP, predstavnika Sekretariata in zunanji strokovnjak</i>	<i>zaposleni na MOP; zunanji sodelavec MOP in zaposleni pri Sekretariatu</i>
Člani Strokovnega sveta za predsedovanje	<i>predsedujoči je predsedujoči SO; člani so: manager projekta, vodja slovenske delegacije v SO; šest strokovnjakov MOP; dva predstavnika Sekretariata; zunanji sodelavec; predstavnik zavarovanih območij, nevladnih organizacij in lokalnih skupnosti</i>	<i>zaposleni na MOP; zunanji sodelavci; zaposleni na Sekretariatu</i>
Medresorska skupina za izvajanje Alpske konvencije	<i>vodi jo vodja slovenske delegacije v SO oz. kontaktna točka; člani so predstavnikivladnih resorjev⁵</i>	<i>vodja SMEZ na MOP oz. namestnica generalnega direktorja DzP</i>

Vir: Ministrstvo za okolje in prostor, Program slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji, Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2009.

⁵ Ob imenovanju medresorske koordinacijske skupine (sklep Vlade RS, št. 903-14/2001-1 z dne 13. 11. 2001 in sklep št. 01201-17/2005/3 z dne 22. 3. 2005) so bili imenovani njeni člani, in sicer: MOP (predsedujoči in dva člana); Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano (MKGP; en član); Ministrstvo za promet (MzP; dva člana); Ministrstvo za gospodarstvo (MG; dva člana); Ministrstvo za kulturo (MK; en član); Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo (MVZT; en član); Ministrstvo za šolstvo in šport (MŠŠ; dva člana); Ministrstvo za zunanje zadeve (MZZ; dva člana); Ministrstvo za obrambo (MORS; dva člana); SVLR (dva člana), Statistični urad RS (SURS; dva člana); Urad za makroekonomske analize in razvoj (UMAR; en član).

Na podlagi priporočil Sekretariata in glede na izkušnje s predsedovanjem Alpski konvenciji in vodenjem drugih projektov na MOP je minister za okolje in prostor 13. 2. 2009 imenoval projektno enoto za predsedovanje (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2009) in strokovni svet kot posvetovalno telo z vidika programa predsedovanja (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2009).

Z imenovanjem projektne enote so bili imenovani vodja projekta in člani projektne enote. Iz sklepa izhaja, da so naloge projektne enote predvsem opredelitev vsebinskih prioritet in aktivnosti programa slovenskega predsedovanja, priprava koledarja rednih sestankov in drugih dogodkov v okviru predsedovanja, izvajanje programa predsedovanja, sodelovanje na sestankih projektne enote, priprava gradiva, koordinacija priprave in uskladitev izhodišč, stališč in drugega gradiva ministrstva, slovenske delegacije oziroma slovenskega predsedstva za potrebe izvajanja programa predsedovanja, sodelovanje z medresorsko koordinacijsko skupino vlade za izvajanje Alpske konvencije ter s slovenskimi predstavniki v delovnih skupinah in platformah Alpske konvencije ter izvajanje nalog iz komunikacijskega načrta predsedovanja. Sestanke projektne enote sklicuje vodja projektne enote. Projektna enota se lahko sestaja v različni sestavi, odvisno od vsebine aktivnosti oziroma zadev, ki se obravnavajo na sestanku. Projektna enota naloge opravlja redno, v okviru postavljenih rokov, določenih s programom predsedovanja do zaključka aktivnosti, povezanih s slovenskim predsedovanjem organom Alpske konvencije.

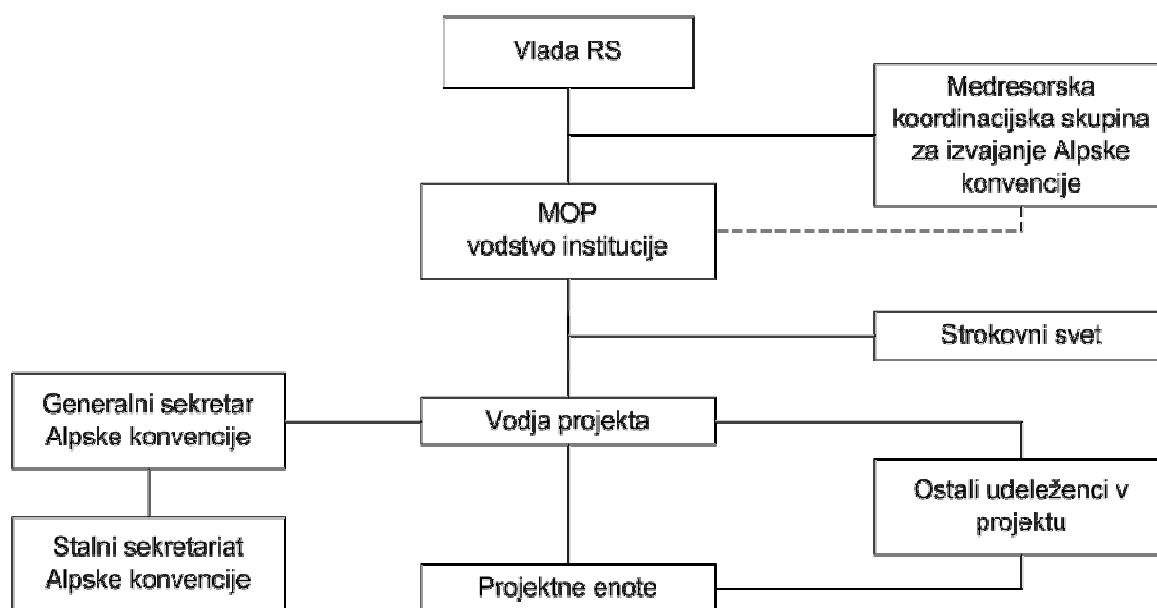
Strokovni svet je bil ustanovljen kot strokovno posvetovalni organ ministra za vprašanja Alpske konvencije in alpskega prostora, za obravnavo strokovnih vprašanj in za svetovanje pri oblikovanju politik v alpskem prostoru, s poudarkom na izvajanju Alpske konvencije in programa slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji v obdobju od marca 2009 do marca 2011. Strokovni svet vodi predsedujoči SO.

Ob prevzemu predsedovanja je bilo ponovno aktivirano delovanje medresorske koordinacijske skupine za izvajanje Alpske konvencije, katere namen je zagotavljati učinkovito medresorsko koordinacijo izvajanja obveznosti Slovenije in rednih aktivnosti ter oblikovanja slovenskih stališč do posameznih vsebin, med predsedovanjem pa tudi usmerjanje priprave in izvajanja programa predsedovanja ter izvajanje določenih vsebin iz programa predsedovanja. Medresorski koordinacijski skupini predseduje vodja slovenske delegacije v SO.

Na podlagi sklenjene pogodbe o sodelovanju med predsedstvom in Sekretariatom nudi Sekretariat organizacijsko-tehnično in vsebinsko pomoč predsedstvu ter opravlja določene skupne projekte ozaveščanja in promocije Alpske konvencije in alpskega prostora. V Sekretariatu naloge iz programa predsedovanja opravljajo poleg generalnega sekretarja in njegove namestnice tudi strokovnjaki za pravo, komunikacijo in promocijo, vodje projektov in organizacijsko-tehnično osebje. Posamezne naloge in vloge pri posameznih

projektih zaposlenih pri Sekretariatu določa in koordinira generalni sekretar Alpske konvencije. Na Sliki 6 je predstavljena organizacijska struktura projekta.

Slika 6: Organizacijska struktura projekta in vloge



Vir: Ministrstvo za okolje in prostor, Program slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji, Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2009.

2.4.3 Nadzor projekta in poročanje

Nadzor projekta in poročanje se izvaja sproti in ob posameznih fazah projekta. V okviru posameznih faz projekta poteka predvsem nadzor obveznih aktivnosti programa predsedovanja glede organizacije in izvedbe posameznih sej organov Alpske konvencije. Obenem pa na podlagi in v skladu s pogodbo med predsedstvom in Sekretariatom poteka nadzor izvajanja dogovorjenih skupnih projektov predsedstva in Sekretariata glede promocije in ozaveščanja.

Sprotno preverjanje se izvaja ob sodelovanju managerja projekta, generalnega sekretarja Alpske konvencije ter tudi članov projektne enote, strokovnega sveta in medresorske koordinacijske skupine. Glede na to, da gre za projekt državne uprave in da je projekt umeščen z začasno organizacijsko strukturo v siceršnjo organizacijsko strukturo MOP, pri čemer so tako manager projekta in vodja projektne enote kot tudi vodja strokovnega sveta in vodja medresorske koordinacijske skupine za svoje delo v okviru projekta neposredno odgovorni ministru za okolje in prostor, nadzor nad izvajanjem projekta izvajata minister za okolje in prostor ter državni sekretar za okolje in prostor ter Vlade RS, ki nastopajo v vlogi naročnika projekta.

Poročanje o projektu je predvideno na koncu projekta tako z vsebinskega kot tudi s finančnega vidika. Predvideno je tudi vmesno poročanje o projektu, in sicer v okviru programa dela MOP in Vlade RS ter poročanja glede porabe proračunskih sredstev ter na sestankih projektne enote, strokovnega sveta in medresorske koordinacijske skupine, občasno pa tudi na kolegiju ministra za okolje in prostor in na strokovnem svetu za prostor na MOP. Poleg tega je predvideno, da predsedstvo poroča o napredku in izvajanju programa predsedovanja tudi ob rednih sejah organov Alpske konvencije. Sprotno poročanje o aktivnostih projekta se izvaja tudi med managerjem projekta in generalnim sekretarjem Alpske konvencije, in sicer po telefonu, elektronski pošti, na sestankih in v skladu z aktivnostmi na podlagi sklenjene pogodbe.

2.5 Analiza uveljavljanja projekta

Projekt se je začel uveljavljati na podlagi imenovanja projektne skupine, projektne skupine, organizacijske strukture, vlog in nosilcev pri projektu ter s potrditvijo vsebinskih izhodišč in predvidenih aktivnosti programa predsedovanja s strani ministra za okolje in prostor februarja 2009, na podlagi sklepa Vlade RS z dne 5. 3. 2009, ko se je Vlada RS seznanila z informacijo o pripravi programa predsedovanja, ter s formalnim prevzemom slovenskega predsedovanja in predstavitvijo težišč slovenskega predsedovanja 12. 3. 2009 v Evianu ob zaključku X. Alpske konference.

V okviru uveljavitve projekta sta potekali priprava programa predsedovanja in koledarja ter komunikacijskega načrta ter priprava podprojektov in izvajanje aktivnosti za ozaveščanje in promocijo. Priprava programa aktivnosti v Sloveniji je potekala ob vključitvi relevantnih akterjev. Izdelana je bila spletna stran. Oblikovan je bil projektne tim in potekale so aktivnosti za vzpostavitev, razvoj timskega dela tako članov projektne enote kot tudi drugih sodelujočih pri projektu. V tej fazi so potekale številne aktivnosti za dejavnejšo udeležbo vodstva ministrstva pri projektu in glede možnosti sodelovanja z različnimi relevantnimi strokovnjaki in institucijami.

Uveljavljanje projekta je potekalo z vzpostavitvijo razmerij med sodelujočimi pri projektu, in to tako znotraj organizacijske strukture na ministrstvu, projektne enote, strokovnega sveta, medresorske koordinacijske skupine kot tudi z zunanjimi zainteresiranimi deležniki (nevladnimi organizacijami, občinami in posamezniki). V tej fazi so bili izvedeni številni sestanki, na katerih so bili predstavljeni in dogovorjeni obveznosti Slovenije kot predsedujoče države, cilji in naloge predsedovanja ter način sodelovanja pri projektu. V tej fazi pa so bila pripravljena tudi številna gradiva kot informacije in pobude glede projekta predsedovanja. Velik obseg dela in komunikacije je bil opravljen tudi po elektronski pošti in telefonu. Veliko aktivnosti in komunikacije je bilo namenjenih utemeljevanju projekta predsedovanja in predstavitvi Alpske konvencije. Delo je potekalo večinoma v ožji skupini imenovanih članov projektne enote in v tesnem sodelovanju s Sekretariatom.

Ob postavljenih izhodiščih programa predsedovanja in opredeljenih obveznih aktivnostih predsedstva je bilo dogovorjeno postopno nadaljevanje nadgradnje programa predsedovanja z vidika aktivnosti za promocijo in ozaveščanje ter spodbujanje izvajanja Alpske konvencije v Sloveniji. Uveljavljanje projekta je potekalo tudi v okviru izvajanja komunikacijske strategije in odnosov z javnostjo. Te aktivnosti sta izvajala predvsem projektni manager skupaj s Službo za odnose z javnostjo na ministrstvu in Sekretariat. Ob prevzemu predsedovanja je bila izdelana tudi spletna stran predsedovanja, ki je bila v okviru izvajanja aktivnosti iz IV. faze planiranih aktivnosti nadgrajena in je postala interaktivno orodje za vse zainteresirane uporabnike.

2.5.1 Kadrovanje, vodenje in motiviranje

Na podlagi izhodišč, ki jih je pripravil Sekretariat (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2007), je bila določena organizacijska struktura projekta ter so bili imenovani nosilci posameznih vlog in nalog pri projektu. Imenovani so bili projektni manager, člani projektne enote in člani strokovnega sveta. Sklenjena je bila pogodba s Sekretariatom za organizacijsko in tehnično pomoč med slovenskim predsedovanjem, na podlagi katere generalni sekretar in drugi zaposleni pri Sekretariatu nudijo predsedstvu podporo ob vnaprejšnjem dogovoru za posamezne aktivnosti predsedovanja, in to tako za formalni kot tudi za dodatno dogovorjeni program slovenskega predsedovanja (spodbujanje izvajanja Alpske konvencije, ozaveščanje, promocijo itd.).

V tim projekta in kot predstavniki v delovnih telesih so bili imenovani zaposleni na ministrstvu, ki so že do prevzema predsedovanja ali v preteklosti delali na tem področju. Vključeni so bili tudi zunanji strokovnjaki kot predstavniki nevladnih organizacij, občin v območju Alpske konvencije in zavarovanih območij ter drugi strokovnjaki. Organizacijska struktura je bila pripravljena na podlagi izhodišč Sekretariata in izkušenj preteklih predsedstev ter glede na razpoložljive kadrovske vire na ministrstvu, predvsem DzP, ki naj bi skrbel za Alpsko konvencijo.

V projektno enoto so bili imenovani zaposleni na MOP, ki imajo izkušnje z delom v kompleksnih mednarodnih projektih in timih, kot so bili na primer med slovenskim predsedovanjem Svetu EU. Pri kadrovanju je bil poleg znanja in veščin dela pri projektu pomemben tudi kriterij skupnih delovnih izkušenj in medsebojnega poznavanja med člani projektne enote. Pomembni kriteriji pri kadrovanju ter določitvi vlog in nalog so bili tudi samostojnost, fleksibilnost, sposobnost za timsko delo, sposobnost vodenja samostojnih podprojektov, samoiniciativnost, proaktivnost, organiziranost, sprejemanje dodatnega dela, zmožnost opravljanja več nalog hkrati in kompatibilnost z drugimi člani tima.

Predlog organizacijske strukture, članov projektne enote in članov strokovnega sveta ter delitve vlog in nalog je pripravil predvideni projektni manager. Vodja projekta je bila imenovana glede na izkušnje z vodenjem kompleksnih projektov, kot je bilo predsedovanje

Slovenije Svetu EU na področju teritorialne kohezije, urbanega razvoja in stanovanj ter glede na poznavanje Alpske konvencije in sodelovanje pri pripravah na predsedovanje Alpski konvenciji.

Vodenje pri projektu poteka večtirno in večplastno. Gre za mednarodni tim, ki je sestavljen iz projektnega tima v Ljubljani ter zaposlenih pri Sekretariatu v Innsbrucku in Bolzanu. Vmesnik je projektni manager, ki koordinira celoten proces. Glede na prepletanje nalog in vlog ter siceršnjih formalnih funkcij v okviru ministrstva projektni manager tesno sodeluje z generalnim sekretarjem. Vodenje poteka ob sprotni komunikaciji, in to tako s člani projektne enote in z drugimi sodelujočimi pri projektu v Sloveniji kot tudi z generalnim sekretarjem oziroma drugimi zaposlenimi pri Sekretariatu.

Motivacija pri projektu poteka s strani projektne managerja, pa tudi s strani posameznih članov projektne enote oziroma sodelujočih pri projektu. Člani projektne enote zaradi protikriznih ukrepov in sklepov vlade po zmanjšanju finančnih izdatkov in prepovedi dodatkov za povečan obseg ur nimajo dodatka niti drugih formalnih oblik nagrade. Motivacija je predvsem formalno imenovanje v projektno enoto oziroma sodelovanje pri projektu, ki formalno predstavlja določeno število točk, ki se upoštevajo za redno napredovanje javnih uslužbencev v skladu z zakonodajo.

Ključni del motivacije pri projektu je v prilagojenem načinu vodenja projekta, v zagotavljanju možnosti, da člani projektne enote opravljajo vlogo in naloge, ki so jim v interesu, ki jih zanimajo ter jim omogočajo izpopolnjevanje in strokovni izziv, v vodenju, ki jih spodbuja k samoiniciativnosti in k temu, da se pokažejo z znanjem in s sposobnostmi ter z omogočanjem sodelovanja z različnimi strokovnjaki s tega področja in drugimi akterji, ki delujejo v območju Alpske konvencije. Projektni manager delegira naloge pri projektu po preferencah, izkušnjah in znanju članov projektne enote. Timi, ki delajo pri posameznih nalogah, se oblikujejo glede na skladnost karakterjev, znanja in možnosti sodelovanja in nadgradnje. Gre za razmeroma majhen tim, kjer ima vsakdo svojo vlogo ter se lahko izrazi in uveljavi, obenem pa medsebojno dopolnjuje z drugimi člani in se lahko od njih uči.

Motivacija predstavlja tudi sproščeno delovno okolje in odprto komunikacijo ter sprotno povratno informacijo glede izvedenega dela oziroma izvedenih podprojektov. Motivacijo predstavljajo tudi vsebinsko zastavljeni cilji programa predsedovanja, da se poveča dvig ozaveščenosti o Alpski konvenciji ciljnih skupin v Sloveniji in razvojnih potencialov, ki jih ta prostor ima, ter vrsta aktivnosti, skozi katere se uresničujejo ti cilji (seminarji, predstavitve, promocijski dogodki in promocijsko gradivo). Motivacija je v projektne delu, ki se razlikuje od večine siceršnjih nalog, ki se opravljajo v notranji organizacijski enoti. Način vodenja spodbuja sodelovanje, fleksibilnost, dinamičnost, proaktivnost, kreativnost in samoiniciativnost, prilagojeno članom projektne tima.

2.5.2 Razmerja in komunikacija vpletenih

Glede na začasno projektno organizacijsko strukturo, v katero so vključeni člani projektne enote in drugi sodelujoči pri projektu, ki so zaposleni na ministrstvu, veljajo tudi formalna, siceršnja razmerja v organizacijski strukturi. Pri analiziranem projektu se formalna hierarhija ne odraža v komunikaciji, saj je ta sproščena in horizontalna, se pa odraža v načinu sprejemanja odločitev.

Vloga projektnega managerja se prepleta s siceršnjo funkcijo v organizacijski strukturi institucije, kjer opravlja naloge namestnika generalnega direktorja in je s tem nadrejen posameznim članom projektne enote oziroma njihovim neposrednim vodjem sektorjev, v katere so formalno sistemizirani. Projektni manager in člani projektne enote tako tudi sicer sodelujejo pri vsakodnevnem delu v notranji organizacijski enoti, in ne le pri tem projektu.

Vodja projekta se s člani projektne enote redno posvetuje in jih tudi večkrat zaprosi za pisno mnenje glede posameznih vsebin, na podlagi katerih se potem odloči o zadevah. Projektni manager in člani projektne enote se dobro poznajo in so sodelovali že pri preteklih projektih ali nalogah. Veliko komunikacije poteka po elektronski pošti ter na sprotnih, večinoma neformalnih in kratkih sestankih članov projektne enote. Projektni manager je za člane projektne enote stalno dosegljiv.

Zunanji sodelavci so vključeni in sodelujejo pri projektu na podlagi pogodbenega razmerja ali imenovanja v posamezne strukture. Komunikacija se odvija po potrebi glede na aktualnost posameznih nalog. Komunikacija z javnostjo poteka tudi na spletni strani, ki je bila izdelana za projekt. Komunikacija z generalnim sekretarjem in drugimi zaposlenimi pri Sekretariatu je odkrita in sprotna ter temelji na zaupanju, preteklih izkušnjah sodelovanja in skupnem cilju pri predmetnem projektu. Poteka predvsem v angleškem jeziku in tudi v uradnih jezikih Alpske konvencije.

2.6 Analiza izvedbe in kontrole projekta

Izvedba projekta se lahko analizira in kontrolira na podlagi programa predsedovanja in planiranih posameznih faz projekta, na podlagi sklenjene pogodbe med predsedstvom in Sekretariatom, na podlagi sklenjenih pogodb z zunanjimi strokovnjaki, na podlagi zabeležk in zapisov sklepov sestankov ter poročil in drugega gradiva glede poteka projekta.

Po uveljavitvi projekta je sledila prva faza izvajanja projekta, v kateri je bil izveden prvi sklop obveznih aktivnosti in skupnih projektov s Sekretariatom v skladu s programom predsedovanja in planom projekta, kot izhaja iz Tabele 7. V tej fazi so bili pripravljene in izvedeni seja OP in seja SO ter prvi težiščni seminar v okviru slovenskega predsedovanja. Vzpostavljeni pa so bili tudi številni podprojekti ter izvedene aktivnosti promocije in ozaveščanja in težiščnih prioritet programa predsedovanja v skladu s planom.

Tabela 7: Izvedene aktivnosti v II. fazi projekta

II. FAZA: faza uveljavljanja projekta (od 12. 3. 2009 do 31. 8. 2009)	
Planirane aktivnosti	Izvedeno/ neizvedeno
- oblikovanje programa predsedovanja	izvedeno
- sestanki delovnih skupin za predsedovanje in nadgradnja programa za Slovenijo	izvedeno
- priprava koledarja rednih sestankov organov Alpske konvencije in koledarja drugih aktivnosti programa predsedovanja	izvedeno
- priprava gradiv predsedstva (informacija za kontaktne točke ali vodje delegacij pogodbenic in opazovalk; program aktivnosti s koledarjem ipd.)	izvedeno
- sodelovanje in komunikacija s sodelujočimi v okviru Alpske konvencije; vključitev relevantnih deležnikov v Sloveniji	izvedeno
- vzpostavitev podprojektov programa predsedovanja in spremljevalnih aktivnosti oziroma dogodkov z izvedbo postopkov javnega naročanja	izvedeno
- priprava komunikacijskega načrta predsedovanja	izvedeno
- vzpostavitev spletne strani predsedovanja	izvedeno
- aktivnosti promocije in ozaveščanja: predstavitev Alpske konvencije in programa predsedovanja ob različnih dogodkih; priprava publikacije z naslovom Alpe;	izvedeno

Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2009.

2.6.1 Kontrola projekta

Nadzor projekta poteka sproti, in ne formalizirano po posameznih fazah, predvsem z namenom izboljšav, odprave pomanjkljivosti in nadgradnje programa predsedovanja oziroma projekta ter managementa projekta in posameznih aktivnosti projekta. V okviru posameznih faz projekta se nadzirajo predvsem obvezne aktivnosti programa predsedovanja glede organizacije in izvedbe posameznih sej organov Alpske konvencije, obenem pa se preverja tudi izvedba dogovorjenih skupnih projektov predsedstva in Sekretariata glede promocije in ozaveščanja.

Nadzor izvaja predvsem projektni manager in njemu nadrejeni (generalni direktor, državni sekretar, minister, vlada, ko nastopajo v vlogi naročnika). Povratno informacijo v obliki kontrole pri projektu dajejo tudi generalni sekretar, člani projektne enote, člani strokovnega sveta, člani medresorske koordinacijske skupine in drugi sodelujoči pri projektu, pri katerem poteka kontrola tudi med spremljanjem izvajanja pogodbenih obveznosti med Sekretariatom in predsedstvom ter predsedstvom in zunanjimi sodelavci.

2.6.2 Učinkovitost projekta

Uspešen je projekt, ki se konča v kar najkrajšem času, z ustrezno kakovostjo ter s kar najmanj izvajalci in drugimi proizvodnimi tvorcami ter s kar najnižjimi stroški. Nokes et al. (2003, str. 34) navajajo, da številne študije kažejo, da je od vsega časa, porabljenega za

projekt, čas, ki ga porabimo za strukturiranje in planiranje, tisti, ki najbolj vpliva na poznejši uspeh projekta

Učinkovitost projekta se kaže v izvedenih aktivnostih iz posameznih planiranih faz projekta in glede na uresničene zastavljene cilje in prioritete predsedovanja. V obrazložitvi proračuna za leto 2009 (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2009) in obrazložitvi programskega proračuna za leti 2010 in 2011 (ibid.) so kot kazalniki merjenja doseganja zastavljenih ciljev projekta določeni uspešno izvedene seje in sestanki organov ter delovnih teles Alpske konference; število uspešno izvedenih nalog iz programa slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji; število izvedenih seminarjev in drugih dogodkov v okviru prioriteten vsebin predsedovanja; ter število vključenih oziroma sodelujočih lokalnih skupnosti in nevladnih organizacij pri projektu ter število projektov in skupno izvedenih aktivnosti v okviru predsedovanja.

Med analiziranjem projekta (skoraj na polovici obdobja slovenskega predsedovanja) so bile izvedene planirane obveznosti po III. in IV. fazi projekta v skladu s potrebnimi standardi za posamezne aktivnosti, kot je razvidno iz Tabele 8.

Tabela 8: Izvedene aktivnosti III. in IV. faze projekta

III. FAZA: faza izvajanja projekta (od 1. 9. 2009 do 31. 12. 2009)	
Planirane aktivnosti	Izvedeno/ neizvedeno
- priprava in izvedba 12. seje OP (pripravljalnih sestankov, priprave gradiva predsedstva oziroma Sekretariata, organizacije dogodkov, komunikacije s pogodbenicami, z opazovalkami ipd.)	izvedeno
- priprava in izvedba 41. seje SO (pripravljalnih sestankov, priprave gradiva, organizacije dogodkov, komunikacije s pogodbenicami, z opazovalkami ipd.), vključno z izvedbo promocijskega dogodka Tek Alpske konvencije	izvedeno
- priprava in izvedba težiščnega seminarja na temo prilagajanja podnebnim spremembam v alpskem prostoru	izvedeno
- delo z medresorsko koordinacijsko skupino ter priprava stališč in drugega gradiva Slovenije za sestanke delovnih teles	izvedeno
- prvi sestanek ad hoc skupine za tretje poročilo o stanju Alp;	izvedeno
- priprava in izvedba dogovorjenih skupnih projektov s Sekretariatom, kot so promocijske in ozaveščevalne aktivnosti in projekti (posveti, predstavitve, spletna stran, objave prispevkov v biltenih in časopisih, rokovnik; delavnica na temo raziskav v Alpah itd.)	izvedeno
- priprava skupnih aktivnosti z United Nations Environment Programme (UNEP) v okviru tretje prioritete programa predsedovanja	prestavljeno v poznejšo fazo (V. fazo)
- nadgradnja programa predsedovanja; nadgradnja spletne strani; komunikacija s sodelujočimi pri projektu;	izvedeno

Se nadaljuje

nadaljevanje

- priprava osnutka programa posvetov po lokalnih skupnostih v letu 2010 v okviru izvajanja aktivnosti iz druge prioritete predsedovanja za različne ciljne skupine predvsem v Sloveniji	izvedeno za nekatere skupine ciljne publike
IV. FAZA: faza izvajanja projekta (od 1. 1. 2010 do 30. 4. 2010)	
- nadgradnja programa in koledarja programa predsedovanja; sestanki delovnih skupin za predsedovanje in sestanki medresorske koordinacijske skupine; priprava stališč in drugega gradiva Slovenije za sestanke delovnih teles	izvedeno
- komunikacija in sodelovanje z vključenimi v projekt in zainteresiranimi za sodelovanje	izvedeno
- nadgradnja, izvajanje oziroma vzpostavitev novih podprojektov (primeri dobre prakse izvajanja Alpske konvencije na lokalni ravni, primeri dobre prakse s področja prilagajanja podnebnim spremembam v alpskem prostoru)	izvedeno
- priprava priročnika Izvajanje Alpske konvencije v Sloveniji na lokalni ravni s primeri dobrih praks	prestavljeno na poznejšo fazo (V. fazo)
- priprava in izvedba 13. seje OP (pripravljalnih sestankov, priprave gradiva predsedstva oziroma Sekretariata, organizacije dogodkov, komunikacije s pogodbenicami, z opazovalkami ipd.)	izvedeno
- priprava in izvedba 42. seje SO (pripravljalnih sestankov, priprave gradiva, organizacije dogodkov, komunikacije s pogodbenicami, z opazovalkami ipd.)	izvedeno
- priprava in izvedba težiščnega seminarja na temo prilagajanja podnebnim spremembam v alpskem prostoru s primeri dobrih praks na regionalni in lokalni ravni	izvedeno
- aktivnosti v zvezi s pripravo tretjega poročila o stanju Alp	izvedeno
- priprava in izvedba dogovorjenih skupnih projektov s Sekretariatom (promocijskih in ozaveščevalnih aktivnosti in projektov)	izvedeno
- aktivnosti izvajanja tretje prioritete slovenskega predsedovanja	izvedeno
- izvajanje programa posvetov po lokalnih skupnostih in drugih promocijskih aktivnosti v okviru druge prioritete predsedovanja	izvedeno

Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2009 in 2010.

Na podlagi finančnih poročil Sekretariata glede izvedbe pogodbenih obveznosti je mogoče ugotoviti, da so bile do zdaj izvedene vse dogovorjene in planirane aktivnosti v prvih treh pogodbenih fazah. Na proračunski postavki za predsedovanje Alpski konvenciji (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, izpisek na dan 12. aprila 2010) je bilo za leto 2009 glede na dva rebalansa na voljo 130.000 evrov, poraba je bila 87-odstotna; za leto 2010 je odobrenih 195.364 evrov, trenutna poraba pa je 30-odstotna.

2.6.3 Poročilo o projektu

Vlada RS se je seznanila s poročilom o udeležbi slovenske delegacije na X. Alpski konferenci, kjer je Slovenija formalno prevzela predsedovanje (Sklep Vlade RS z dne 14. 4. 2009). Poročilo za Vlado RS bo pripravljeno tudi ob zaključku predsedovanja kot

zaključku projekta in vmes, če bo tako odločila projektna enota, strateški svet, medresorska koordinacijska skupina, manager projekta ali minister za okolje in prostor.

Ustno poročanje poteka ob različnih priložnostih, kot so sestanki strokovnega sveta in medresorske koordinacijske skupine, pa tudi občasno na kolegiju ministra za okolje in prostor ter na strokovnem svetu za prostor na ministrstvu. Poročanje poteka tudi med managerjem projekta in generalnim sekretarjem, in sicer redno po telefonu oziroma elektronski pošti, na sestankih ter v skladu z aktivnostmi na podlagi sklenjene pogodbe. O projektu se poroča tudi ob rednem poročanju o delu notranjih organizacijskih enot in za Vlado RS glede priprave programa dela, prioritetnih aktivnosti, ob poročanju o opravljenem delu in realizaciji državnega proračuna (Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2009). Predsedstvo poroča v ustni ali pisni obliki tudi na rednih sejah organov Alpske konvencije o napredku in izvajanju programa predsedovanja. Ob zaključku predsedovanja bo pripravljeno tudi poročilo za naslednjo predsedujočo državo.

3 RAZPRAVA IN IZZIVI

Na podlagi študije primera projekta bom v tem poglavju podala ugotovitve kot izhodišče za nadaljnje možne izboljšave pri projektne managementu v analizirani instituciji in na splošno v državni upravi. Pri tem se bom oprla na raziskovalna vprašanja, ki sem si jih zastavila pred začetkom naloge. Odgovor nanje predstavlja uresničitev ciljev naloge. Projekt slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji je med analiziranjem v fazi izvajanja, in sicer v zaključevanju četrte faze projekta, na podlagi katere lahko že ocenimo dozdajšnje vodenje projekta in damo izhodišča za naprej, in to tako za izboljšanje managementa tega projekta kot tudi širše.

3.1 Ugotovitve na podlagi študije primera

Iz analize dokumentacije projekta lahko ugotovimo, da je obdobje od pobude za pripravo projekta do začetka projekta trajalo dve leti, od januarja 2007 do 12. 3. 2009. V tem obdobju so potekale pripravljalne aktivnosti, kot so priprava vsebinskih izhodišč programa predsedovanja in programa obveznih nalog predsedstva, priprava plana potrebnih finančnih in kadrovske virov, priprava dokumentacije za formaliziranje sodelovanja Sekretariata in predsedstva, priprava predloga organizacijske strukture ter nosilcev in članov projektne skupine in sodelovanje na pripravljajalnih sestankih v strukturah Alpske konvencije.

Glede na to, da je projekt slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji dejansko obveznost Slovenije kot podpisnice konkretne mednarodne pogodbe, ni bilo vprašanje, ali projekt bo potrjen in izveden, ni pa bilo jasno, kdo in kako ga bo izvajal. Konec leta 2009 je prišlo do menjave vodstva ministrstva, kar je vplivalo tudi na projekt predsedovanja, predvsem glede organizacijske strukture, potrditve izhodišč projekta in formalne odobritve projekta.

Na podlagi analize lahko ugotovimo, da so se pripravljalne aktivnosti začele dovolj zgodaj pred prevzemom predsedovanja, vendar pa priprave projekta z organizacijsko strukturo, grobo finančno konstrukcijo in vsebinskim programom v tem času niso bistveno napredovale, saj ni bilo dejanske podpore oziroma formalne potrditve vodstva ministrstva. Konec leta 2008 je prišlo do zamenjave vlade in s tem vodstva ministrstva, ob tem pa je prišlo tudi do menjave predstavnikov, ki so do takrat sodelovali v delovnih telesih Alpske konvencije, kar je vplivalo na odobritev projekta ter potrditev vsebinskih izhodišč in organizacijske strukture. Minister za okolje in prostor je predsedovanje Alpski konvenciji kot eno izmed prioritarnih vsebin mandata izpostavil na tiskovni konferenci ob prevzemu mandata novembra 2008. Formalno pa so bili organizacijska struktura, imenovanja in vsebinska izhodišča programa potrjeni šele sredi februarja 2009, torej le en mesec pred prevzemom predsedovanja.

Na podlagi analize je mogoče ugotoviti, da je imel projekt v prvih treh fazah predvsem načelno podporo vodstva institucije, saj je bil obravnavan kot ena izmed nalog, in ne kot nek poseben oziroma prednostni projekt. Projektni manager v fazi priprave in uveljavitve projekta ni prejel nobenih usmeritev, zastavljenih ciljev ali drugih zahtev glede projekta vodstva institucije. Izhodišče in okvir priprave projekta so bila izhodišča, ki jih je v ta namen pripravil Sekretariat na podlagi izkušenj prejšnjih predsedujočih držav. Iz Tabele 9 izhaja ocena uspešnosti faze priprave projekta z evidentiranjem, kaj je bilo dobro oziroma je dobro delovalo in kaj ni bilo dobro oziroma ni delovalo.

Tabela 9: Prikaz uspešnosti faze priprave projekta

PREDHODNA FAZA – FAZA PRIPRAVE PROJEKTA	
KAJ JE BILO DOBRO OZ. JE DELOVALO?	KAJ NI BILO DOBRO OZ. NI DELOVALO?
<ul style="list-style-type: none"> - dovolj zgodnja priprava - dolgo obdobje priprave 	<ul style="list-style-type: none"> - pripravljena izhodišča in grob plan potrebnih aktivnosti, finančnih sredstev, kadrovskih zahtev - projekt v tem obdobju ni bil bistveno nadgrajen (npr. niso bili pripravljene posamezni plani) - ni bilo jasno, kdo bo vodil projekt oziroma v njem sodeloval, in ali so vsebinska izhodišča v skladu s cilji oziroma z izhodišči novega vodstva institucije - ni bilo odločitve vodstva glede organizacijske strukture in imenovanja vlog in nosilcev.
<ul style="list-style-type: none"> - sodelovanje s Sekretariatom in z imenovanimi slovenskimi predstavniki v delovnih telesih Alpske konvencije 	<ul style="list-style-type: none"> - menjava vodstva, sprememba imenovanih predstavnikov v delovnih telesih Alpske konvencije

Se nadaljuje

nadaljevanje

- neformalno oblikovanje skupine, ki naj bi delala pri projektu	- ni bilo zagotovljenih potrebnih finančnih sredstev, temveč se je to zagotovilo pozneje s prerazporeditvijo sredstev iz proračunskih postavk institucije
- samoiniciativnost glede priprave izhodišč in osnutka programa s strani predvidenega projektne managerja ter skupine ljudi, ki so v preteklosti delali v okviru konvencije	- načelna podpora projekta s strani vodstva institucije - brez usmeritev ali opredeljenih ciljev projekta za projektne managerja

Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2009 in 2010.

Program obveznih nalog predsedujoče države je bil z dodatnimi prioritetskimi vsebinami in aktivnostmi, ki naj bi jih v okviru predsedovanja izvedli v Sloveniji, dopolnjen v drugi fazi projekta, to je v fazi uveljavljanja, ki je potekala v obdobju od marca do julija 2009. V tem času je bila vzpostavljena organizacijska struktura in so potekale aktivnosti za uveljavitev projekta. Postopoma se je povečevala tudi podpora projektu oziroma so bile občasno večje tudi aktivnosti vodstva institucije pri projektu. Prilagodljivost in določena odprtost programa projekta sta bili znani od začetka projekta in je bilo dejansko jasno izraženo izhodišče vsem sodelujočim. Tako izhodišče predstavlja veliko tveganje za uspešnost projekta in učinkovitega projektne managementa. Jasno definiran in kvantificiran je bil le formalni, obvezni del programa, medtem ko nista bila znana in definirana obseg in vsebina dodatnega programa predsedovanja za Slovenijo.

V Tabeli 10 je prikaz uspešnosti faze uveljavljanja projekta, z navedbo, kaj je bilo dobro oziroma je dobro delovalo in kaj ni bilo dobro oziroma ni delovalo.

Tabela 10: Prikaz uspešnosti faze uveljavljanja projekta

FAZA UVELJAVLJANJA PROJEKTA	
KAJ JE BILO DOBRO OZ. JE DELOVALO?	KAJ NI BILO DOBRO OZ. NI DELOVALO?
- jasna odločitev in podpora vodstva institucije projektu ter formalno imenovanje nosilcev s pooblastili in vzpostavitev organizacijske strukture	- šele ob koncu faze uveljavitve je prišlo do oblikovanja oziroma potrditve ciljev in prioriteta predsedovanja s strani vseh sodelujočih pri projektu
- veliko aktivnosti za zagotovitev poenotenja razumevanja in sprejetje ciljev in prioriteta projekta s strani vseh sodelujočih pri projektu	- ne dovolj aktivna vloga vodstva institucije in nezainteresiranost nekaterih imenovanih predstavnikov za sodelovanje v projektni enoti
- priprava dodatnega programa, vzpostavitev skupnih projektov predsedstva in Sekretariata ter pričakovani rezultati glede ozaveščanja in promocije so pomenili veliko stopnjo motiviranosti članov projektne tima in drugih sodelujočih	- vedno večji obseg aktivnosti in začelih aktivnosti, ki so se izvajale istočasno oziroma vzporedno, ter s tem velika obremenjenost projektne managerja in nekaterih (4) članov projektne enote

Se nadaljuje

nadaljevanje

- zaradi dobrega predhodnega poznavanja članov projektne enote ter poznavanja materije se je hitro formirala ožja skupina projektne enote, ki se je oblikovala v projektni tim	- nadgradnja projekta šele v tej fazi je bila velika obremenitev projektnega managerja z izvajanjem aktivnosti projekta, in ne predvsem projektnega managementa
- participativni način vodenja projektnega managerja je ustrezal članom projektne enote	- zaradi ohlapnosti programa in vsebine celotnega projekta ter nedorečenosti vseh potrebnih aktivnosti je oteženo planiranje potrebnih sredstev in virov

Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2009 in 2010.

Iz analize kadrovanja, vodenja, komunikacije in motiviranja ter ob upoštevanju uspešnosti dozdajšnjega izvajanja projekta je mogoče ugotoviti, da za ta projekt še posebej velja trditev, ki jo navajajo Nokes et al. (2003, str. 39), da je projektni management dejansko management ljudi. Veliko pozornosti pri projektu je bilo namenjene kadrovanju, predvsem izbiri projektnih članov, ki bi lahko uspešno delovali znotraj tima in bi lahko pokrili čim več vsebin in nalog, ter vključitvi drugih relevantnih udeležencev v projekt.

Pri projektu sta poudarjena participativni slog vodenja in osebni pristop, prav tako je poudarjena odgovornost posameznih članov projektnega tima. Ugotoviti je mogoče visoko stopnjo fleksibilnosti in učinkovitosti posameznih projektnih članov in tima kot celote, mogoči argumenti pa so majhno število članov tima, prijateljske vezi med člani in skupne izkušnje sodelovanja pri kompleksnejših projektih.

Zanimivo pri analiziranem projektu je, da so dozdajšnje faze, tako faza priprave projekta, faza uveljavljanja projekta kot tudi prvi dve fazi izvajanja projekta, potekale v timu ozke skupine članov projektne enote, in ne celotne prvotno imenovane projektne enote. Iz dokumentacije projekta izhaja, da se je projektna enota, kot je bila imenovana v celotni sestavi v času od začetka projekta do zdaj, sestala le enkrat, in sicer ob začetku predsedovanja. Ožja skupina projektne enote se je razvila v dejanski projektni tim, v katerega se vključujejo tudi predstavniki Sekretariata in zunanji sodelavci. Po eni strani lahko rečemo, da je šlo za spontan, naravni proces razvoja projektnega tima, ker se člani ožje skupine bolje poznajo med seboj in imajo skupne izkušnje sodelovanja pri tovrstnih projektih. Po drugi strani pa gre za posledico situacije, v kateri je moral projektni manager zagotoviti uveljavljanje in izvajanje projekta. Oblikovanje ožjega tima je torej tudi posledica delovanja na podlagi formalne hierarhične strukture. Člani ožje skupine projektne enote so namreč formalno razporejeni v notranjo organizacijsko enoto, katere namestnik vodje je projektni manager.⁶

⁶ V tem času so člani projektnega tima pokrili vse potrebne naloge in vloge, zato je minister za okolje in prostor na predlog projektnega managerja v januarju 2010 sprejel sklep, s katerim je spremenil sestavo projektnega tima na dejansko delujoče člane.

Projektni manager nastopa do članov ožje projektne enote v dveh vlogah in ima tudi formalno pristojnost delegiranja nalog, medtem ko glede drugih članov projektne enote, ki so sicer razporejeni v druge notranjeorganizacijske enote institucije, nima te neposredne pristojnosti. Na tem mestu bi lahko dodali mnenje, ki so ga podali Nokes et al. (2003, str. 34), da se uspešni timi ne zgodijo naključno, temveč se zgodijo zato, ker so bile vključene prave osebnosti, ki so našle prave načine za skupno delo, na to pa najbolj vpliva projektni manager.

Dobro predhodno medsebojno poznavanje izbranih projektnih članov in večine drugih sodelujočih pri projektu ter njihovih skupnih delovnih izkušenj iz prejšnjih projektov oziroma iz dela v okviru Alpske konvencije je bilo dobra osnova za hitrejši razvoj projektnega tima in uspešno izvajanje aktivnosti pri projektu. Glede na to je projektni manager v pripravljalni fazi, predvsem pa v fazi uveljavljanja projekta, več časa, energije in aktivnosti namenil predvsem komunikaciji z namenom poenotenja in sprejema izhodišč, ciljev in prioritet projekta ter načina delovanja pri projektu s strani sodelujočih pri projektu.

Pri kadrovanju ter vodenju projektnega tima in izvajanja projekta je bil velik poudarek na sprotni in odprti komunikaciji ter medsebojnem razumevanju, spodbujanju sodelovanja in medsebojnega učenja ter dopolnjevanja znanja, veščin in karakternih lastnosti članov tima, občutku pripadnosti, soodgovornosti, poistovetenju s projektom ter priznanjem uspešnosti projektnega tima in prispevka posameznih članov pri doseganju ciljev projekta.

Pri projektu so bile optimalno izkoriščene prednosti prepletanja formalnih funkcij, ki jih imajo tako projektni manager kot tudi člani v siceršnji organizacijski strukturi institucije, z vlogami, ki jih imajo pri projektu. Iz odobrene organizacijske strukture projekta in sklepov o imenovanju izhaja, da imajo projektni manager in člani projektne enote istočasno več zelo zahtevnih nalog oziroma zadolžitev pri projektu ob siceršnjih nalogah, ki jih opravljajo v okviru organizacijske strukture institucije. Iz analiziranih dokumentov tudi izhaja, da imenovani zaradi nalog pri projektu niso razbremenjeni drugih nalog.

Vloge, funkcije in pooblastila, ki jih imajo člani projektnega tima v siceršnji organizacijski strukturi institucije, so kompatibilne z vlogami članov projektnega tima pri projektu, zato prispevajo k temu, da so zadeve izvedene v planiranih rokih, obsegu in kakovosti, posledica pa je visoka učinkovitost tima. Visoka stopnja prepletenosti in obseg nalog zahtevata veliko usklajevanja in prilagajanja ter visoko stopnjo zavezanosti k projektnim ciljem posameznih članov projektnega tima. Problematici s tega vidika so predvsem ustrezno planiranje razpoložljivosti kadrov, ciklična preobremenjenost in sprotno postavljanje prioriteten nalog. Te pomanjkljivosti verjetno nekoliko omilijo izrazita ciljna usmerjenost in praktični pristop projektnega tima ter manj poudarjena formalizacija odnosov in izvajanja dogovorjenih aktivnosti, ki so značilne za projektne managerja in člane projektnega tima analiziranega projekta.

Člani projektne tima so visoko (samo)motivirani, med seboj sodelujejo in si pomagajo, kar se pozitivno odraža tudi pri opravljanju drugih nalog, ki jih opravljajo v notranjih organizacijskih enotah. Upošteva misel Blancharda (2003, str. 34), da ljudi motivira tisto, kar jih pač motivira, lahko na vprašanje, kaj motivira člane projektne enote, na podlagi analize le evidentiramo možne motivacijske dejavnike.

Člane projektne tima lahko motivirajo cilji, ki jih zasledujejo pri projektu, interes biti del tima in s tem prispevati k uresničevanju ciljev projekta, opravljeno delo pri projektu, možnost opravljanja nalog, ki so velikokrat drugačne, kot so siceršnje redne naloge v notranji organizacijski enoti (manj rutinske, ustvarjalnejše, raznovrstnejše in podobno), način dela, ki omogoča sodelovanje z zunanjimi strokovnjaki in relevantnimi institucijami s tega področja, večja možnost učenja in sodelovanja z drugimi člani projektne tima, večja možnost lastnega prispevka in ustvarjalnosti, uspešen tim in dobro medsebojno razumevanje med člani tima. Člane lahko motivirajo tudi neposreden učinek njihovega dela in prispevka pri projektu ter sprotne povratne informacije iz okolice. Glede na učinkovitost projektne tima so bili pri projektu dobro uporabljeni tudi znanje, sposobnosti in značajske karakteristike posameznih članov projektne tima, kar je lahko tudi dobra osnova za njihovo motivacijo.

Tesno sodelovanje ter strokovna in tehnična pomoč Sekretariata predsedstvu sta zagotovljena formalno na podlagi pisma o nameri in pogodbe. Vendar pa sta bili pri pripravi, uveljavitvi in izvajanju projekta pomembni predvsem predhodno sodelovanje in medsebojno poznavanje zaposlenih pri Sekretariatu, projektne managerja in članov projektne tima.

Za uspešnost tovrstnega projekta sta ključni dobro sodelovanje in dopolnjevanje projektne managerja in generalnega sekretarja Sekretariata pri vodenju projekta. Dobro sodelovanje projektne managerja in generalnega sekretarja se odraža tudi v številu skupnih podprojektov ozaveščanja in promocije, ki sta jih Sekretariat in predsedstvo na podlagi pogodbe skupaj uspešno že izvedla med izvajanjem projekta. Prav tako so predsedstvu in projektne managerju v pomoč uigranost ekipe zaposlenih pri Sekretariatu in izkušnje s prejšnjimi predsedujočimi državami.

Precejšnja odprtost in fleksibilnost ter obsežno sprotno dopolnjevanje programa predsedovanja oziroma vsebine projekta predstavljajo problem z vidika učinkovitega projektne managementa. Zaradi tega je otežen predvsem proces planiranja in usklajevanja aktivnosti, pojavlja se večja nepreglednost zaradi istočasnega izvajanja in koordiniranja (pre)velikega števila aktivnosti, prihaja do ciklične prezaposlenosti projektne managerja z izvajanjem aktivnosti pri projektu in zato do omejenega časa za izvajanje aktivnosti projektne managementa, prihaja tudi do ciklične preobremenjenosti članov projektne tima ter večjega obsega stresnih situacij in s tem povečane možnosti konfliktov in napak.

Planiranje finančnih sredstev pri projektu je bilo le okvirno ocenjeno v fazi priprave projekta, in sicer na podlagi ocenjenih stroškov prejšnjih predsedstev in glede na ovrednotene aktivnosti s področja ozaveščanja in promocije kot ene izmed prioritetenih aktivnosti predsedstva. Iz dokumentacije projekta je mogoče ugotoviti, da so se med izvajanjem projekta ciklično pojavljali problemi glede zagotavljanja potrebnih sredstev, ki so se reševali s prerazporejanjem sredstev med proračunskimi postavkami institucije. Stroški pri analiziranem projektu niso ključni motivator za učinkovitost vodenja projekta oziroma glavno omejitev za njegovo izvajanje, kot je to običajno pri projektne managementu v zasebnem sektorju.

Od managerskih orodij, ki so bila uporabljena, so ključna predvsem optimizacija strukture in razmerij, ocena stanja in poznavanje materije ter optimizacija usklajevanja nalog glede razpoložljivih virov in možnosti, predvsem znotraj ožjega projektne tima in zaposlenih pri Sekretariatu. Na podlagi analize projekta in iz projektne dokumentacije lahko ugotovimo, da pri projektu niso bile uporabljene metode in tehnike, kot so grafični prikazi, diagrami, mreže aktivnosti, računalniški programi za planiranje virov, sredstev in stroškov, ki so projektne managerjem sicer na voljo za učinkovitejše planiranje in kontroliranje izvajanja projekta. Uporabljeni so bile le preprosti sezname aktivnosti in nosilcev posameznih nalog, oblikovani pa so bili tudi terminski plani v grobem osnutku, ki so bili nato podrobneje razdelani sproti za posamezne sestanke, dogodke oziroma aktivnosti. Glede na to, da so projektne manager in posamezni člani projektne tima nosilci več nalog in ciklično preobremenjeni s številnimi nalogami, lahko ugotovimo, da je projektne tim kljub visoki učinkovitosti in uspešnosti premajhen. Predvsem pri projektu ni zagotovljene dovolj podpore za administrativno-tehnična opravila projektne managementa (npr. za pripravo tedenskih urnikov in planov dela, informacij za člane projektne tima in podobno).

V procesu oblikovanja programa v obdobju od priprave, uveljavljanja projekta in do prve faze izvajanja projekta je bilo za projektne managerja pomembno izhodišče predvsem zagotovitev medsebojnega razumevanja med sodelujočimi pri projektu ter sprejem skupnih izhodišč in ciljev projekta z namenom poistovetenja s projektom in skupnega izvajanja zastavljenih aktivnosti za dosego zastavljenih ciljev.

Ta proces je pozitivno učinkoval tudi z vidika postopnega aktivnejšega vključevanja vodstva institucije v projekt, kar je iz projektne dokumentacije mogoče zaznati predvsem od oktobra 2009 naprej (torej po osmih mesecih predsedovanja). Šele v tem času je vodstvo na podlagi poročila, informacij ter predlogov ukrepov in aktivnosti, ki jih je pripravil projektne manager, začel projekt aktivneje spremljati in usmerjati. To se kaže predvsem v obravnavi teme na strokovnem svetu za prostor, na kolegijih ministra in ob drugih priložnostih.

Iz projektne dokumentacije ni razvidne zahteve po oddaji vmesnih poročil, niti ni zapiskov usmeritev vodstva institucije glede projekta. Projektni manager in generalni sekretar Alpske konvencije se sama odločata glede izvajanja projekta. Za uspešnost projekta so glede na organiziranost državne uprave formalno odgovorni tudi formalno nadrejeni projektному managerju v siceršnji organizacijski strukturi institucije, ki bi se morali prav zato aktivneje vključevati v projekt.

Do zdaj so bile izvedene vse planirane aktivnosti v okviru prvih treh faz. Projekt je trenutno v zaključevanju izvajanja četrte faze projekta. Pri tem je mogoče ugotoviti, da so se nekatere naloge iz programa predsedovanja vodile oziroma izvajale kot redne naloge notranjeorganizacijske enote, v kateri so sicer sistemizirani projektni manager in člani projektne enote.

V Tabeli 11 je prikaz uspešnosti do zdaj izvedenih faz izvajanja projekta, z navedbo o tem, kaj je bilo dobro oziroma je dobro delovalo in kaj ni bilo dobro oziroma ni delovalo.

Tabela 11: Prikaz uspešnosti faze izvajanja projekta

FAZA IZVAJANJA PROJEKTA	
KAJ JE BILO DOBRO OZ. JE DELOVALO?	KAJ NI BILO DOBRO OZ. NI DELOVALO?
<ul style="list-style-type: none"> - dobro kadrovanje in ustrezni kadri ter njihovo medsebojno ujemanje - odlično sodelovanje s Sekretariatom oz. sodelovanje obeh timov 	<ul style="list-style-type: none"> - zaradi sprotnega dopolnjevanja programa z dodatnimi aktivnostmi je bilo oteženo planiranje dela in razpoložljivosti kadrov - premalo je zagotovljene administrativno-tehnične podpore projektному managerju
<ul style="list-style-type: none"> - projektnim članom ustreza način vodenja projekta - dober, učinkovit projektni tim ter dobro vzdušje v timu, sodelovanje znotraj tima in visoka motivacija. 	<ul style="list-style-type: none"> - projektni manager ni (dovolj) uporabljal orodij, tehnik in metod, ki so mu na voljo za učinkovit projektni management (npr. informacijskih orodij, mreže aktivnosti, grafičnih prikazov ipd.)
<ul style="list-style-type: none"> - uspešno zaključena faza uveljavljanja projekta ter prevzem in uspešno izvajanje nalog s strani posameznih projektih članov - člani ožje projektne enote so pokrili vse potrebne vsebine in naloge 	<ul style="list-style-type: none"> - ni bila vzpostavljena celotna prvotno imenovana projektna enota - zaradi otežene komunikacije in omejenih formalnih pristojnosti so naloge drugih predvidenih članov oziroma sodelujočih prevzeli projektni manager in drugi člani projektnega tima
<ul style="list-style-type: none"> - uspešno izvedene predvidene aktivnosti in dosežena zastavljena kakovost rezultatov (mejniki) 	<ul style="list-style-type: none"> - ni vzpostavljenega rednega formaliziranega poročanja, ki bi pokazalo uspešnost projekta, niti ni zahteve vodstva institucije po rednem poročanju
<ul style="list-style-type: none"> - uspešen preplet formalnih funkcij, ki jih imajo sodelujoči pri projektu v okviru redne organizacijske strukture institucije in vlog, ki jih imajo pri projektu 	<ul style="list-style-type: none"> - ni (ustreznih, zadostnih) usmeritev oziroma zahtev vodstva institucije glede projekta

Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2009 in 2010.

3.2 Izzivi za zainteresirane skupine

3.2.1 Predlogi za izboljšanje projektnega managementa projekta Alpske konvencije

Na podlagi ugotovitev iz poglavja 3.1 lahko zaključimo, da se je projektni management izvajal prilagojeno situacijam oziroma potrebam, tako da je bila dosežena optimalnost predvsem glede funkcij, delitve vlog in nosilcev, usklajevanja rednega dela in dela pri projektu ter doseganja rezultatov.

Razpoložljiva struktura je bila optimizirana s kadrovanjem in z delegiranjem, s prepletanjem formalnih funkcij, ki jih imajo projektni manager in člani projektne enote v organizacijski strukturi institucije, ter z vlogami in s pristojnostmi, ki jih imajo pri projektu. S tem sta bili zagotovljeni podpora projektu na ustrezni ravni v siceršnji organizacijski strukturi analizirane institucije in osnova oziroma pogoji za izvajanje projekta. Koristno za uspešnost projekta je bilo, da je projektni manager tudi namestnik generalnega direktorja in neposredni vodja večine članov projektnega tima. Prav tako je bilo za uspešnost izvajanja nalog znotraj projekta in za delovanje tima koristno, da imajo sodelujoči pri projektu izkušnje z delom v strukturah Alpske konvencije, da se poznajo med seboj in da imajo delovne izkušnje pri tovrstnih projektih in v projektnih timih.

Prej omenjene ugotovitve je mogoče podati na podlagi analize izvajanja projekta, ki je med izvajanjem analize na polovici svojega trajanja, ni pa bilo mogoče takega izvajanja z večjo gotovostjo predvideti v fazi priprave in uveljavljanja projekta, saj se je s projektom začelo na podlagi okvirnih izhodišč projekta. Pri projektu manjka predvsem sprotno planiranje obremenjenosti posameznih sodelujočih glede na predvidene aktivnosti oziroma obremenitve. V nalogi sem ob upoštevanju podatkov iz interne dokumentacije nosilne institucije projekta pripravila okvirni terminski plan projekta z glavnimi fazami in aktivnostmi projekta (Tabela 5) in mrežni plan priprave ene seje SO, kot izhaja iz Slike 4, ki je le ena izmed obveznih aktivnosti pri projektu.

Ugotovljene pomanjkljivosti izvajanja projekta na podlagi analize različno intenzivno potrjujejo tudi značilnosti državne uprave, kot so opisane v razdelku 1.2 Specifike projektnega managementa v državni upravi, katerih posledica je lahko neučinkovitost državne uprave, in so močna ovira za ustrezno izvajanje projektnega managementa. Gre predvsem za izvajanje več stvari hkrati in naenkrat, preobremenjenost peščice zaposlenih, pomanjkljivo planiranje razpoložljivih sredstev in virov ter nerazbremenitev sodelujočih pri projektu drugih nalog v sorazmernem delu za čas trajanja projekta. Z namenom izboljšanja izvajanja projekta v njegovih nadaljnjih planiranih fazah predlagam redno uporabo managerskih orodij, tehnik in metod, ki so projektnemu managerju na voljo, pa do zdaj niso bile uporabljene.

Poleg uporabe orodij, tehnik in metod za planiranje in kontroliranje aktivnosti ter obremenjenosti nosilcev predlagam predvsem uporabo informacijske podpore projektu s pripravo poenotnih obrazcev za planiranje in izvedbo posameznega dogodka oziroma posamezne naloge ali podprojekta, za pripravo vmesnih poročil o napredku ter njihovo obravnavo z namenom odprave morebitnih pomanjkljivosti, za tedenske zadolžitve projektne enote in posameznih članov projektne enote. V zvezi z delovanjem redne uporabe pripravljenih obrazcev s strani članov projektne enote bi bilo treba skrbeti za redno ažuriranje intranetnega prostora projekta in delegiranje posameznih lažjih opravil na člane projektne enote, ki opravljajo administrativno-tehnična opravila.

Z namenom uvedbe izboljšav prihodnjega izvajanja konkretnega projekta je bil s petimi člani projektne enote opravljen intervju, v katerem so odgovorili na štiri zastavljena vprašanja in predlagali izboljšave pri izvajanju konkretnega projekta, kot izhaja iz Tabele 12.

Tabela 12: Predlogi članov projektne enote za izboljšanje izvajanja konkretnega projekta

Vprašanje	Mnenje o izvajanju projekta oziroma predlogi za izboljšanje njegovega izvajanja
<i>Kako bi izboljšali pripravo projekta, da bi bilo njegovo uveljavljanje in izvajanje lažje oziroma učinkovitejše?</i>	- konkretno/podrobnejše načrtovanje za projekt bi se moralo začeti prej, vsaj eno leto pred začetkom predsedovanja
	- prej bi lahko določili projektno ekipo in pristojnosti znotraj ekipe, ne šele ob prevzemu predsedovanja
	- potrebna bi bila jasnejša oziroma konkretnejša opredelitev obsega nalog in aktivnosti projekta že v tej fazi
	- uporaba orodij projektnega managementa glede planiranja ter določitev točk in kriterijev kontroliranja projekta
<i>Kaj je po vašem mnenju ključno za uspešnost konkretnega projekta in projektne tima?</i>	- opredeljena odgovornost in vloga posameznih nosilcev vsebin
	- medsebojno zaupanje in pretok informacij ter pripravljenost za timsko delo in pripravljenost za izvajanje nalog
	- večletno medsebojno poznavanje članov projektne ekipe, predhodne izkušnje dela na tem področju
	- dobra kombinacija med starejšimi in mlajšimi člani projektne ekipe
<i>Katere so po vašem mnenju ključne pomanjkljivosti izvajanja projekta?</i>	- ekipi premalo uspeva vgraditi vsebine in sporočilo Alpske konvencije v vsakdanje delo državne uprave, lokalnih skupnosti in posameznikov; še vedno se jo dojema kot nek poseben projekt, in ne kot del rednega dela
	- premajhna politična podpora vsebini in projektu ter premajhna podpora s strani drugih resorjev

Se nadaljuje

nadaljevanje

	<ul style="list-style-type: none">- opravljanje istočasno prevelikega števila nalog, tako pri projektu kot rednem delu v okviru institucije
	<ul style="list-style-type: none">- preslaba podpora in nezadostna aktivnost vodstva institucije za dejanski prenos vsebin projekta v redno delo institucije in širše
<i>Kako bi moral biti konkreten projekt prilagojen/nadgrajen, da bi bil učinkovitejši oziroma da bi bile odpravljene njegove pomanjkljivosti?</i>	<ul style="list-style-type: none">- nadaljevanje intenzivnega dela v alpskih občinah, zavarovanih območjih in po vseh drugih vsebinah Alpske konvencije tudi po zaključenem predsedovanju
	<ul style="list-style-type: none">- usmeritev posebne pozornosti na aktivnosti, ki so prepoznavne za širšo javnost
	<ul style="list-style-type: none">- zagotovitev boljšega sodelovanja med vključenimi resorji na nacionalni ravni
	<ul style="list-style-type: none">- namenjanje več pozornosti izvajanju konvencije na regionalni in lokalni ravni
	<ul style="list-style-type: none">- zagotovitev informacijske podpore projektu s pripravo obrazcev ter povezave poslovnih procesov in uporabe relevantnih podatkov

Vir: Prirejen po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2010.

3.2.2 Predlogi za izboljšanje projektnega managementa v državni upravi

Na podlagi ugotovitev iz razdelka 3.1 lahko zaključimo, da so bile pri analiziranem projektu, kljub omejenim možnostim uvajanja in izvajanja pravega projektnega managementa in projektnega načina dela, ki so pogojevane tako z značilnostmi državne uprave kot tudi s številnimi drugovrstnimi nalogami, ki se opravljajo v analizirani instituciji, razpoložljive strukture in viri učinkovito in inovativno uporabljeni.

V tem razdelku bom ob upoštevanju ugotovitev iz opravljene analize in z uporabo raziskovalnih vprašanj, ki sem si jih postavila na začetku magistrskega dela, evidentirala glavne izzive ter predlagala ukrepe in možnosti za izboljšanje projektnega managementa v državni upravi na splošno. Gre za naslednja vprašanja: 1) Kako z uporabo projektnega managementa izboljšati učinkovitost in kakovost storitev v državni upravi? 2) Kako uporabiti razpoložljive strukture, managerska orodja in vire za umeščanje oziroma razvijanje projektnega managementa v državni upravi? 3) Katere organizacijske spremembe so nujne za zagotovitev učinkovitega projektnega managementa v državni upravi?

Projektne management omogoča prilagodljivejšo organizacijsko strukturo in način izvajanja nalog, ki so drugačne od siceršnjih, bolj rutinskih nalog. Vendar le vzpostavitev projektne skupine in organizacijske strukture ter formalna podpora projektu nista dovolj za uspešno uveljavljanje projektnega managementa oziroma projektnega načina dela v organizaciji, še posebej v državni upravi, kjer organizacijska kultura in način dela sama po sebi nista prilagojena oziroma ne podpirata tovrstnega načina dela. Kljub temu je vedno več pozitivnih in uspešnih primerov projektov tudi v slovenski državni upravi, ki so

predvsem s področja informacijske tehnologije, kot so e-uprava, prenova slovenske uprave in podobno. To potrjuje tudi naročilo priprave metodologije vodenja projektov v državni upravi za projekte informacijske tehnologije (Center Vlade Republike Slovenije za informatiko, 2001).

Projektno delo zaposlenim omogoča večjo kreativnost in priložnost medsebojnega učenja z drugimi sodelujočimi pri projektu in ustvarjanje skupne dodane vrednosti, ki naj bi jo projekt prinesel za organizacijo. Omogoča jim, da se izrazijo, da uporabijo svoje znanje in veščine ter se dodatno izobražujejo oziroma nadgrajujejo znanje in razvijajo veščine. Projektno delo spodbuja samostojnost, upoštevanje rokov in zahtev naročnika pri končnem produktu, spodbuja in razvija korektno dvosmerno komunikacijo, deluje motivacijsko, spodbuja občutek pripadnosti, skupnosti in sodelovanja, tako da vsak prispeva svoj del k celoti. Projektno delo zaposlene tudi spodbuja k sprejemanju drugačnih stališč in pristopov ter k iskanju novih pristopov in rešitev.

Možina (1999, str. 36) meni, da se problemi, ki jih je treba pri reformi državne uprave odpraviti, nanašajo zlasti na organizacijo in organiziranost dela v državni upravi. Za večjo učinkovitost državne uprave sta potrebni predvsem sprememba kulture organizacije in sprememba managementa, z uvajanjem bolj dinamičnih, ustrežnejših oblik in načina delovanja.

Na podlagi analiziranega primera projekta, kljub njegovi uspešnosti in evidentiranim prednostim v primerjavi z običajnim opravljanjem nalog v državni upravi, še vedno ostaja nekaj pomanjkljivosti državne uprave, ki se kažejo tudi v uspešnosti izvajanja konkretnega projekta. Gre za odsotnost jasnih ciljev izvajanja, vsaj s strani vodstva; neopredelitev prioritet, saj je vse (enako in istočasno) pomembno in je vse treba (istočasno) izvajati; opravljanje preveč stvari hkrati in naenkrat, kar povzroča več stresnih in potencialno konfliktnih situacij ter poveča možnost napak.

Ob primerjavi ugotovitev glede prednosti projektne managementa in projektne načina dela z glavnimi značilnostmi državne uprave lahko ugotovimo, da projektno delo spreminja večino negativnih značilnosti državne uprave, ki so bile evidentirane v drugem poglavju. Projektno delo spodbuja personalizacijo odnosov z ljudmi, ki so nosilci vlog in izvrševalci upravnih nalog.

Pri projektne managementu vrednote dela temeljijo predvsem na dejavnikih človeškega izvora, kot so moč informacij in odprtih komunikacijskih poti, motivacijski dejavniki, prednosti skupinskega dela, sodelovanje in notranja konkurenca, ki se sicer v državni upravi upoštevajo le delno. Za projekt so značilni manj formalni načini komuniciranja, delo pri projektu spodbuja ustvarjalnost, s projektne delom se tudi presegajo formalne hierarhične strukture, kar omogoča polno izkoriščenost potencialov zaposlenih. Člani projektne tima so pri izvajanju svojega dela praviloma samostojnejši kot pri opravljanju

rednih upravnih nalog in ne delajo po navodilu projektnega managerja, temveč projektni manager daje smernice za opravljanje nalog pri projektu.

Kljub prednostim, ki jih lahko imata projektni management in projektni način dela glede učinkovitosti dela in organizacije pomanjkljivosti, vseh nalog v državni upravi ni mogoče izvajati na ta način, niti za vse zaposlene tovrsten način dela ni ustrezen. To kaže na določeno mero previdnosti pri uvajanju projektnega managementa in projektnega načina dela, saj bi tudi to lahko povzročilo negativne posledice na delo in učinkovitost dela oziroma organizacije, ki jih prinaša projektni način dela. Projektni način dela je pomembno spodbujati povsod tam, kjer narava nalog to dopušča. Pri tem je pomembno zasledovati cilj, da projektni način dela postane del vsakdanjega dela, in ne kot nekaj dodatnega in motečega. Gre za spremembo organizacijske kulture, zato sta podpora in zaveza vodstva za uvajanje sprememb ključnega pomena.

Projektni management je naloga oziroma dejavnost, ki zahteva določen napor, energijo in čas (Nokes et al., 2003, str. 14). Glede na značilnosti državne uprave, kjer je veliko upravnih nalog tipiziranih, rutinskih in jih ni mogoče izvajati v obliki projektov, se zastavlja vprašanje, koliko in kako ter kje uvajati projektni management oziroma spodbujati uvajanje sprememb kulture organizacije, ki bo primernejša in bolj podporna projektnemu načinu dela.

Uspešno izvedeni projekti informacijske tehnologije v slovenski državni upravi, ki jih lahko razumemo kot primere dobre prakse projektnega managementa v državni upravi, kažejo, da za učinkovitejše uveljavljanje in izvajanje projektnega managementa v organizacijah državne uprave ni treba spreminjati zakonodaje, saj ta ustrezno omogoča projektno delo, temveč gre bolj za izvajanje zakonodaje na organizacijsko učinkovitejši način, in sicer s spremembo zaporedja posameznih postopkov, s spremembo oblike obrazcev, s spremembo miselnosti ali odnosa zaposlenih v upravi ter z optimizacijo in ustrezno integracijo informacijskih rešitev (Colnar, 2006, str. 178).

Pri projektnem managementu v državni upravi je v primerjavi z zasebnim sektorjem čutiti odsotnost skrbi o konkurenci in bankrotu, ki je v zasebnem sektorju stalno prisotna ter omogoča izbiro in oblikuje motivacijo, posledično pa je tudi prisila za preudaren management in učinkovitejše delo. Vendar pa manjši obseg razpoložljivih finančnih sredstev, ki so državni upravi na voljo za opravljanje upravnih nalog na eni strani, ter vedno večji obseg in zahtevnost upravnih nalog na drugi strani zahtevajo razvoj novih načinov delovanja, izvajanja, zagotavljanja storitev in tudi nove storitve, kar se zrcali v vlogi, funkcijah in nalogah državne uprave v smislu povečevanja uspešnosti in učinkovitosti z uvajanjem različnih sprememb.

Ključna naloga vsakega naročnika projekta je določitev ciljev in zahtev, ki jih mora izpolniti projekt. V analiziranem projektu te usmeritve s strani vodstva ni bilo, zato bi bilo

treba v prihodnje v uveljavljanje in izvajanje projekta aktivneje vključiti vodstvo – naročnika. Za večjo učinkovitost projektov in projektne managementa v državni upravi v prihodnje bi morali v največji možni meri omejiti vpliv sprememb vodstvenih mest in imenovanih nosilcev ob vsakokratni spremembi vlade oziroma vodstva ministra.

Od točke odobritve projekta bi morala biti zagotovljena ustrezna podpora projektu z vseh vidikov oziroma ravni in pristojnih za posamezna področja, predvsem splošnopravne in finančne službe ter službe za javna naročila. Kljub varčevalnim ukrepom vlade bi bilo za večjo učinkovitost pomembno zagotoviti možnost prenosa izvajanja določenih nalog pri projektu na zunanje sodelavce, kadar organizacija ne razpolaga z določenim specifičnim znanjem ali kadar je to bolj smiselno za zagotovitev učinkovitosti projekta.

Resnost in dejanska podpora projektu in projektne načinu izvajanja določene naloge sta izkazani z aktivno podporo vodstva, z jasnim oblikovanjem ciljev in usmeritev s strani naročnika (vodstva institucije – tu ministrstva) ter z rednim spremljanjem projekta med njegovim izvajanjem. To potrjuje tudi Swalbe (2006, str. 66), ki meni, da je z vidika učinkovitosti projektne managementa in projektov zaveza top managementa glede projekta pomembna predvsem zato, ker projektne managerji potrebujejo zadostna sredstva in odobritev unikatnih projektne potreb v določenem času ter zato, ker morajo projektne managerji sodelovati z drugimi zaposlenimi v organizaciji in ker projektne managerji pogosto potrebujejo nekoga, ki jih vodi (mentor) pri vodstvenih zadevah. Problem pri izvajanju projektov v državni upravi so tudi menjave na vodstvenih položajih ob menjavi vlade in s tem menjava odgovornih nosilcev. V prihodnje bi bilo treba v čim večji meri preprečiti vpliv menjav vodstva na izvajanje projektne managementa in izvajanje konkretnih že odobrenih oziroma izvajanih projektov.

V prihodnje bi morali skrbeti za obvladljivost obsega projekta, saj je v primeru sprotnega dodajanja vedno novih aktivnosti izjemno težko ustrezno planirati in usklajevati delo pri projektu glede na razpoložljive vire in glede na siceršnje naloge organizacije. Poseben izziv za projektne managerja, funkcijske managerje in člane projektne tima je usklajevanje rednega dela in dela pri projektu. V državni upravi člani projektne skupin med polnim delovnim časom opravljajo tudi druge redne naloge, ki se izvajajo na delovnem mestu, ki ga zasedajo v sistemizaciji, in ne le nalog v okviru projekta. Pomembno je vnaprej ustrezno planirati dejansko razpoložljivost sodelujočih pri projektih z uporabo managerskih orodij ter tehnik in metod projektne managementa. Pomembno je zagotoviti ustrezno administrativno-tehnično in informacijsko podporo projektu in projektne managementu.

Pri iskanju optimalne rešitve glede čim večje racionalizacije uporabe zdajšnje organizacijske strukture, virov in sredstev je pomembno ustrezno upravljanje s človeškimi viri. Kljub morebitni močni zavezanosti članov projektne enote projektu in njihovi motiviranosti je pomembna naloga projektne managerja, da zagotovi nečezmerno

obremenitev članov projektne ekipe. Glede na obremenitev pri projektu je treba člane projektne tima sorazmerno razbremeniti opravljanja siceršnjega dela.

Delo pri projektu je že po definiciji določeno tveganje glede doseganja zastavljenih ciljev in s tem pomeni tudi večjo možnost stresnih situacij, čemur se je treba v čim večji meri izogniti z ustreznim planiranjem zasedenosti projektne članov. Ob konkretnem primeru lahko sklepamo, da je delo pri projektu primernejše za tiste, ki zmorejo oziroma želijo delati več in drugače, kot je ustaljen oz. običajen način dela.

Za optimizacijo razpoložljive strukture, virov in sredstev v državni upravi za opravljanje projektov sta pomembna pozorno planiranje organizacijske strukture projekta ter delitev vlog in nalog med nosilce. Pri tem je pomembno in koristno predvsem pri projektne managerju in drugih nosilnih vlogah pri projektu zagotoviti ustrezno pokritost tudi na podlagi formalne organizacijske strukture institucije, tako da so zagotovljena tako zadostna podpora in zavezanost projektu kot tudi ustrezna pooblastila za odločanje in vodenje projekta.

Posebej mora biti poudarjeno kadrovanje članov projektne tima, ki se morajo medsebojno dopolnjevati in ujemati tako strokovno kot tudi osebnostno. Koristno je v projektne time imenovati tiste z delovnimi izkušnjami pri projektih kot tudi tiste, ki si takega načina dela želijo, s čimer lahko zagotovimo prenos znanja in razvoj kadrov v organizaciji ter postopoma spremembo kulture organizacije.

Glavne koristi, ki naj bi jih dosegali s projekti, so predvsem boljša kontrola aktivnosti, krajši čas realizacije dejavnosti, nižji končni stroški storitev, višja kakovost in zanesljivost storitev, višja produktivnost in večja orientiranost k rezultatom. Pomembno je zavedanje, da projekti ne smejo biti odvisni od posameznika, ampak od tima. Pomembno je zagotoviti komplementarnost potrebnega znanja in veščin. Pomembna je interdisciplinarnost v timu.

Za vsak cilj, nalogo in mejnike je treba določiti odgovorno osebo. Zagotoviti je treba horizontalno in vertikalno sodelovanje ter koordinacijo med projektom in drugimi nalogami organizacije. Pomembna je uporaba za posamezne naloge ustreznih metod in tehnik, kar lahko precej zmanjša tveganje glede uspešnosti projekta oziroma pozitivno prispeva k njegovemu učinkovitemu izvajanju.

Naslednji pomemben vidik pri izboljšanju projektne managementa oziroma projektne načina dela je nagrajevanje. Kljub temu da so projektne člani zelo motivirani za delo pri projektu in posledično tudi za drugo delo, je nagrajevanje oziroma ustrezna kompenzacija za pripravljenost dodatnega dela in doseganje višje kakovosti od zahtevane oziroma pričakovane ter s tem priznanje opravljenega dela s strani vodstva institucije pomembno. Pomembno je zagotoviti, da ta vidik ni zanemarjen. Glede na to, da projektne manager v državni upravi nima posebnih pooblastil glede možnosti nagrajevanja in dodeljevanja

drugih spodbud za člane projektnega tima, temveč je pri tem odvisen od formalnih hierarhičnih odnosov, ki veljajo v organizaciji, je vloga vodstva institucije pri tem ključna.

Pomembno področje, ki ga je treba ustrezneje urediti, vgraditi v sistem državne uprave in v projektni management v državni upravi v prihodnje, je kontrola. Nadzor je namenjen preverjanju izvajanja planiranih aktivnosti in doseganja ciljev projekta ter spremljanju stroškov in kakovosti proizvodov. Nadzor projekta je namenjen izboljšanju managementa projekta, odpravi pomanjkljivosti oziroma uvedbi določenih ukrepov za večjo učinkovitost izvajanja projekta ter za preverjanje namenske porabe proračunskih sredstev.

Za večjo učinkovitost je treba postaviti standarde kakovosti in način merjenja doseženih rezultatov. Zagotoviti je treba transparentnost tako delovanja vodstva projekta kot tudi celotnega projekta. Pomembno je izkoristiti možnost učenja na podlagi izkušnje iz končanega projekta, da slabega ne bi ponavljali, dobre rešitve pa bi znova uporabili v prihodnje. Za prihodnje vodenje projektov je zato pomembno, da so projekti ustrezno dokumentirani in arhivirani, tako da omogočajo ustrezne analize in učenje na izkušnjah oziroma napakah.

Za funkcioniranje projektno usmerjene organizacije je nujna paradigma novega managementa, v javni upravi torej paradigma novega javnega managementa, katere pomembni značilnosti sta timsko delo v ploski organizacijski strukturi in pooblašanje zaposlenih. Projektni management in projektni način dela sta sredstvi za doseganje večje fleksibilnosti organizacij in zaposlenih ter za večjo učinkovitost in uspešnost njihovega dela (Žurga, 2004, str. 66).

Ključna pomanjkljivost oziroma potencial za v prihodnje pri uvajanju in spodbujanju projektnega managementa in načina dela v državni upravi je uporaba orodij, metod in tehnik projektnega managementa. Pri tem sta pomembni predvsem izobraževanje in usposabljanje (potencialnih) projektnih managerjev in preostalega managementa ter zaposlenih za delo pri projektih. V tem okviru je pomembno izboljšanje razumevanja in sprejemanja tako koncepta projektnega managementa kot tudi metod in tehnik. Zagotoviti je pomembno tudi razvoj vodstvenih sposobnosti za vodenje projektov ter za načrtovanje in nadzor, ki jih potrebujejo vodje projektov in drugi sodelujoči pri projektih, ter izboljšanje razumevanja in prakse timskega dela.

Področje, kjer je možno bistveno izboljšanje projektnega managementa v državni upravi, je tudi zagotovitev ustrezne informacijske podpore projektnemu managementu, projektnemu managerju in članom projektnega tima. Pri tem je pomembno razviti in uvesti celovit projektni informacijski sistem.

Potencial za izboljšanje projektnega managementa je tudi v zagotovitvi večje odgovornosti s strani managementa za projekte. Treba bi bilo formalizirati projektno-funkcijsko

matrično organizacijo odgovornosti in zagotoviti njeno dejansko delovanje. Pri tem je lahko v pomoč razvoj matrik odgovornosti za ponazoritev in razjasnitev relacij vseh managerjev in drugih vključenih ter na njihovi podlagi zagotovitev, da vsi nosilci teh odgovornosti svojo odgovornost dejansko razumejo in jo tudi sprejemajo.

Problem in s tem potencial razvoja je tudi pomanjkanje standardov ali usmeritev za izvajanje projektnega managementa v obliki projektne pisarne, strokovnjaka za projektni management ali vsaj pisnih smernic za projektne managerje in preostali management.

V Tabeli 13 so navedeni predlogi in izzivi za izboljšanje projektnega managementa v državni upravi v prihodnje.

Tabela 13: Projektni management v državni upravi – predlogi in izzivi za v prihodnje

1. IZZIV: Kako z uporabo projektnega managementa izboljšati učinkovitost in kakovost storitev v državni upravi?	
PREDLOGI	DODATNI IZZIVI
- odločitev o ciljih in prioritetah ter opredelitev usmeritev s strani vodstva	- določitev ciljev, prioritet in usmeritev za projekt, ki so v skladu s strategijo ter s strateškim in z operativnim planom organizacije - vztrajanje vodstva pri potrjeni strategiji in planu ter nespreminjanje že sprejetih odločitev - ustrezno poznavanje materije s strani vodstva
- določitev standardov projekta in standardov nadzora	- določitev standardov projekta in standardov nadzora - pravilna priprava projekta, da bodo zagotovljeni merljivost, roki, rezultati oziroma izdelki, nadzor ter izvajanje pravočasne in ustrezne korekcije odstopanj oziroma napak
- vzpostavitev sistema načrtovanja in nadzora	- vzpostavitev sistema načrtovanja in nadzora, ki bo zagotavljal lažje in učinkovitejše načrtovanje razpoložljivih in potrebnih sredstev ter večjo transparentnost poslovanja - korektno izvajanje nadzora z namenom učenja na napakah oziroma odprave pomanjkljivosti
- priprava in uporaba poenotenih obrazcev in druge dokumentacije	- priprava poenotenih obrazcev (za projekte v organizaciji in za posamezni projekt) - zagotovitev uporabe obrazcev s strani vseh sodelujočih, ker bi s tem njihovo delo bilo bolj transparentno in bi bil nadzor lažji
- preplet znanja, veščin in osebnostnih lastnosti posameznikov, ki učinkoviteje delujejo kot tim kot pa vsak zase, ter medsebojno učenje	- zagotovitev učinkovitih timov, razvoj sposobnosti vodenja timov in spodbujanje timskega dela - zagotovitev medsebojnega sodelovanja med člani tima ter izmenjava znanja in izkušenj

Se nadaljuje

nadaljevanje

<ul style="list-style-type: none"> - učenje na podlagi izkušenj in prenos znanja iz projektov v redno delo organizacije ter razgraditev nalog, ki se bodo izvajale projektno; 	<ul style="list-style-type: none"> - način ravnanja, povezan z odporom zaposlenih glede sprememb in pristopa k učenju na napakah - zagotovitev ustrezne povratne informacije, evidentiranje odstopanj in dogovor glede njihove odprave v prihodnje ter predstavitev primerov dobre/slabe prakse - vključevanje tistih zaposlenih v time in projekte, ki takega načina dela ne marajo - uporaba orodij, tehnik in metod projektnega managementa
<p>2. IZZIV: Kako uporabiti razpoložljive strukture, managerska orodja in vire za umeščanje oziroma razvijanje projektnega managementa v državni upravi?</p>	
<p>PREDLOGI</p>	<p>DODATNI IZZIVI</p>
<ul style="list-style-type: none"> - usmeritev zaposlenih z afiniteto do dela pri projektih v projektno delo 	<ul style="list-style-type: none"> - v skladu s tem priprava oziroma sprememba kadrovskega, izobraževalnega in kariernega načrta za posameznika - način ravnanja, povezan z odporom zaposlenih po delitvi na tiste, ki so ustrežnejši ali bolj pripravljeni za projektno delo, in tiste, ki so bolj za običajen načina opravljanja upravnih nalog - zagotovitev ustrezne razbremenitve drugih nalog med trajanjem projekta - razvijanje sposobnosti projektnega dela in usposabljanje za uporabo orodij projektnega managementa ter prenos znanja v opravljanje drugih nalog
<ul style="list-style-type: none"> - vzpostavitev in uvedba celovitega informacijskega sistema projekta s pripravo poenotениh obrazcev projektne dokumentacije 	<ul style="list-style-type: none"> - jasna zaveza, podpora oziroma sprejem odločitve s strani vodstva - zagotovitev potrebnih sredstev za pripravo, vzpostavitev in uvedbo takega sistema z uporabo podpornih funkcij in obrazcev - dejanska uporaba sistema
<ul style="list-style-type: none"> - priprava ustrezne matrike aktivnosti in drugih planov 	<ul style="list-style-type: none"> - uporaba orodij, tehnik in metod projektnega managementa - informacijska podpora tem nalogam - razvoj znanja in veščin za opravljanje teh nalog
<p>3. IZZIV: Katere organizacijske spremembe so nujne za zagotovitev učinkovitega projektnega managementa v državni upravi?</p>	
<p>PREDLOGI</p>	<p>DODATNI IZZIVI</p>
<ul style="list-style-type: none"> - usposabljanje in izobraževanje 	<ul style="list-style-type: none"> - priprava letnega in večletnega kadrovskega in izobraževalnega načrta - zagotovitev usmerjenega izobraževanja in usposabljanja, tako da se nadgrajuje in da vsebuje tako teoretični kot tudi praktični del

Se nadaljuje

nadaljevanje

<ul style="list-style-type: none"> - analiziranje upravnih nalog in evidentiranje tistih, ki se lahko izvajajo projektno oziroma bi bilo njihovo izvajanje na tak način učinkovitejše 	<ul style="list-style-type: none"> - odločitev vodstva, da se taka analiza in delitev naredi - opredelitev nalog, ki se bodo opravljale projektno - način ravnanja ob spremembi, ki jo taka delitev oz. nov način dela predstavlja za zaposlene, ki opravljajo te naloge
<ul style="list-style-type: none"> - formalizacija umeščenosti projektov v organizacijsko strukturo organizacije 	<ul style="list-style-type: none"> - jasna podpora, zaveza in podpora vodstva projektnemu načinu dela kot delu rednega dela, in ne kot nekaj dodatnega, manj pomembnega - zagotovitev razumevanja in sprejemanja odgovornosti s strani posameznih nosilcev in managerjev
<ul style="list-style-type: none"> - spremenjena zaveza, aktivna podpora in vloga vodstva 	<ul style="list-style-type: none"> - zagotovitev dejanske podpore, aktivne udeležbe in sodelovanje med izvajanjem projekta - pripravljenost oblikovanja prioritet ter jasnih ciljev - ne stalno spreminjanje s strani vodstva - dejansko izvajanje zastavljene strategije in programa dela organizacije - manjši vpliv oz. obseg enkratnih »padalskih akcij« - nesprememba in ustavitve že potrjenih oz. tekočih projektov, ob vsakokratni spremembi vlade oziroma vodstva ministrstva
<ul style="list-style-type: none"> - zagotovitev podpore splošnih služb organizacije kot podpornih storitev za izvajanje projektov 	<ul style="list-style-type: none"> - zagotovitev njihovega aktivnega sodelovanja ter pravočasnega in učinkovitega delovanja (glede financ, postopkov javnih naročil, pravnih zadev, odnosov z javnostjo ipd.) - usposobitev za izvajanje rednih nalog, vendar prilagojeno za potrebe projektnega dela oziroma projektnega managementa
<ul style="list-style-type: none"> - zagotovitev formalizirane podpore za pripravo in vodenje projektov (priprava smernic in usmeritev za vodenje projektov v organizaciji); 	<ul style="list-style-type: none"> - predpogoj je jasna podpora oziroma odločitev najvišjega vodstva organizacije, da se spodbuja projektni način dela - vodstvo mora naročiti to kot nalogo - vodstvo mora sprejeti spremembo sistemizacije in organizacije strukture organizacije ter sprejeti ustrezna interna navodila
<ul style="list-style-type: none"> - vzpostavitev projektne pisarne ali zadolžitev svetovalca za to področje v organizaciji) 	<ul style="list-style-type: none"> - vodstvo mora sprejeti spremembo sistemizacije in organizacije strukture organizacije ter sprejeti ustrezna interna navodila - zagotovitev izvajanja pomoči in spremljanje projektnega managementa ter priprava predlogov za njegovo izboljšanje v prihodnje s strani projektne pisarne oz. svetovalca za projektni management v organizaciji

Vir: Prirejeno po podatkih v Interni dokumentaciji nosilne institucije projekta, 2009 in 2010.

SKLEP

V magistrskem delu sem predstavila projektni management v državni upravi ter ugotavljala potenciale in prednosti projektnega managementa za izboljšanje učinkovitosti državne uprave. Na podlagi teoretičnih izhodišč sem izvedla študijo primera – izvajanje projekta slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji, na podlagi analize pa podala ugotovitve in izzive za izboljšanje projektnega managementa tako konkretnega projekta kot tudi izvajanje projektnega managementa v državni upravi na splošno. Dosežen je bil glavni cilj magistrskega dela, ki sem si ga zastavila na začetku, da s teoretično- in z empiričnoraziskovalnim metodološkim pristopom ugotovim, kje so glavne omejitve in potenciali za izboljšave projektnega managementa tako konkretnega projekta kot tudi projektnega managementa v državni upravi na splošno in kako uporabiti organizacijske strukture, razpoložljive instrumente in vire ter katere prijeme pri tem uporabiti, ki bodo prispevali k uspešnosti in doseganju večje učinkovitosti poslovanja.

Analiziran projekt je zaradi kompleksnosti, posebnosti pri organizacijski strukturi in načinu uporabe virov dober primer za prenos pridobljenih izkušenj tudi v prihodnje. Naloge, ki se izvajajo v okviru analiziranega projekta, namreč izvajajo večinoma člani projektne enote, ki so formalno sistemizirani v eni notranji organizacijski enoti institucije in pri čemer je vodja projekta tudi njim formalno nadrejen. Glede na to, da gre za kompleksen projekt, ki se izvaja v okoliščinah, ki ne spodbujajo projektnega načina dela, sta projektni management in izvajanje takega projekta sprememba načina dela v organizaciji, posledica tega pa je tudi postopna sprememba kulture organizacije. Prihodnja izziva sta postopno uvajanje projektnega načina dela ter uvedba orodij in tehnik projektnega managementa v redno delo. V magistrskem delu sem opisala možnosti in neizkoriščene potenciale za uvajanje drugačnih, fleksibilnejših oblik in načina dela v sicer precej togo in hierarhično organizacijsko strukturo. Gre predvsem za uporabo metod in tehnik projektnega managementa, prilagojenih zahtevam projekta in okoliščinam njegovega izvajanja. Na podlagi analize izvajanja projekta ugotavljam, da so za učinkovitost projektnega managementa ključnega pomena odprta in medsebojna komunikacija, medsebojno zaupanje, pripravljenost za timsko delo in izvajanje nalog, usmerjenost v ljudi in rezultate ter prilagojeno kadrovanje, delegiranje in usklajevanje posameznih procesov znotraj projekta.

Kot vodilo pri analizi izvajanja konkretnega projekta ter oblikovanju izzivov za izboljšanje projektnega managementa konkretnega projekta in projektnega managementa v državni upravi v prihodnje sem uporabila raziskovalna vprašanja. Ta so bila, kako uporabiti razpoložljive strukture, managerska orodja in vire za umeščanje projektnega managementa v redno delo in izvajanje nalog managementa konkretnega projekta v državni upravi, kako s projektnim pristopom v izvajanju nalog oziroma storitev in z uporabo projektnega managementa izboljšati učinkovitost in kakovost storitev v državni upravi ter kateri

dejavniki, značilnosti in pomanjkljivosti državne uprave onemogočajo ustrezno uvajanje oziroma izvajanje projektnega managementa in katere organizacijske spremembe so nujne za zagotovitev učinkovitega projektnega managementa v državni upravi. Z nalogo sem potrdila hipotezo, ki sem si jo postavila kot vodilo, da projektni management v državni upravi, ob ustrezni uporabi organizacijske strukture ter razpoložljivih virov in managerskih orodij, omogoča učinkovito in kakovostno izvajanje nalog, kar prispeva k modernizaciji državne uprave in spreminjanju kulture organizacije.

V prihodnje bi morali zagotoviti ustrezno podporo uvajanju projektnega načina dela, kjer narava nalog to dopušča, oziroma bi bilo na ta način mogoče zagotoviti večjo učinkovitost upravnih delavcev in boljše oziroma kakovostnejše rezultate dela. Pri tem je pomembno zavedanje, da sta uvajanje projektnega načina dela in dejansko izvajanje projektnega managementa v organizacijah državne uprave procesa, ki posledično pomenita tudi spremembo kulture organizacije. Za učinkovitejše uvajanje projektnega dela in izvajanje projektnega managementa sta ključni predvsem dodatno izobraževanje in usposabljanje potencialnih projektnih managerjev in zaposlenih za delo pri projektih. Prav tako bi v državni upravi lahko pomembno in preprosteje izboljšali možnosti za uspešno uvajanje in izvajanje projektnega načina dela z zagotovitvijo ustrezne informacijske podpore projektom, s pripravo navodil in priporočil ter vzorcev obrazcev in s povezavo poslovnih procesov v organizaciji. Pomembna je tudi evalvacija izvajanja projekta, tako sprotna za uvajanje sprotnih izboljšav in poprave odstopanj od zastavljenega načrta, kot tudi na koncu projekta kot priložnost za učenje na morebitnih napakah in prenos dobre prakse v vsakodnevno delo ter na druge zaposlene in v celotno organizacijo.

LITERAURA IN VIRI

1. *Alpska konvencija*. Priročnik. (2003). Stalni sekretariat Alpske konvencije. Innsbruck: Alpski signali 1.
2. Grad, A., Škerlj, R., & Vitorovič, N. (1986). *Veliki angleško-slovenski slovar*. Ljubljana: Državna založba Slovenija.
3. Balducci, M. (1996). Pogoji za učinkovito in uspešno javno upravo: od legalnega k učinkovitemu vodenju. *Javna uprava*, 32(1), 23–36.
4. Blanchard, K. (2003): *Srce voditelja*. Ljubljana: Založba Amalietti&Amalietti, d. n. o., str. 34.
5. Bogataj, T. (2004). *Upravljanje vzdržnega prostorskega razvoja v Sloveniji* (magistrsko delo). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
6. Bovaird, A. G. (2003). *Public management and governance*. New York: Routledge.
7. Brajša, P. (1996). *Sedem skrivnosti uspešnega managementa*. Ljubljana: Gospodarski vestnik, Zbirka Manager.
8. Bučar, F. (1974). *Sodobne organizacijske teorije*. Ljubljana: Pravna fakulteta.
9. Bučar, F. (1981). *Upravljanje*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
10. Burke, R. (1993). *Project management: Planning and Control* (2nd ed.). England. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
11. Burke, R. (2003). *Project management. Planning and Control Techniques* (4th ed.). England. Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
12. Center Vlade Republike Slovenije za informatiko. (2001). *Metodologija vodenja projektov v državni upravi, projekti informacijske tehnologije*. Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
13. Cobb, T. A. (2006). *Leading project teams: an introduction to the basics of project management and project team leadership*. London, New Delhi: Sage publications, Thousand Oaks (Calif.).
14. Colnar, M. (2006). *Kako do prenove slovenske uprave*. Ljubljana: GV Založba.
15. Cornford, T., & Smithson, S. (1996). *Project research in information system*. Houndmills: Macmillan Press LTD.
16. Dimovski, V., Škerlavaj, M., & Penger, S. (2002a). *Metode raziskovalnega dela (1. del)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Dimovski, V., Škerlavaj, M., & Penger, S. (2002b). *Metode raziskovalnega dela (2. del)*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Dimovski, V., Penger, S., & Žnidaršič, J. (2004). Javna uprava kot učeča se organizacija, revija *Uprava*, II (1), 7–27.
19. Drucker, P. (1980). The Deadly Sins of Public Administration. *Public Administration Review*, 40 (2).
20. Dye, R. T. (1987). *Understanding Public Policy* (6th ed.). Englewood Cliffs: Prentice Hall.

21. Falconer, K. P. (1997). Novi management v javni upravi. *Javna uprava*, 33 (1), 98–108. Ljubljana.
22. Ferfila, B. (1994). *Teme iz vladne ekonomike in vladnih politik*. Ljubljana: ČZP Enotnost.
23. Ferfila, B., & Kovač, P. (2000). *Javne politike in javna ekonomika*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede, Knjižna zbirka Profesija.
24. Ferfila, B., Kovač, P., Žurga, G., Klinar, I., & Plaznik, A. (2002). *Ekonomski vidiki javne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
25. Florjančič, J. (ur.) (1998) *Operativni management*. Maribor: Fakulteta za organizacijo, Založba Moderna organizacija.
26. Flynn, N. (1993). *Public Sector Management*. London: Harvester Wheatsheaf.
27. Flynn, N., & Strehl, F. (1996). *Introduction, Public Sector Management in Europe*. New York: Prentice Hall.
28. Gido, J., & Clements, P. J. (2003). *Successful project management* (2nd ed.). Mason (Ohio): Thompson South-Western.
29. Grad, F., Kaučič, I., Ribičič, C., & Kristan, I. (1996). *Državna ureditev Slovenije*. Ljubljana: ČZ Uradni list RS.
30. Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
31. Hayes, N. (1997). *Successful Team Management*. London: International Thompson Business Press.
32. Hughes, O. E. (2003). *Public Management & Administration* (3rd ed.). New York: Palgrave Macmillan.
33. Ministrstvo za okolje in prostor (2010). *Interni predpisi nosilne institucije projekta*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor – Oglasna deska.
34. Ministrstvo za okolje in prostor (2007). *Interna dokumentacija nosilne institucije projekta*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor – arhiv.
35. Ministrstvo za okolje in prostor (2008). *Izhodišča za program slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor. *Interna dokumentacija nosilne institucije projekta* – arhiv.
36. Ministrstvo za okolje in prostor (2009). *Program slovenskega predsedovanja Alpski konvencij*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor. *Interna dokumentacija nosilne institucije projekta* – arhiv.
37. Ministrstvo za okolje in prostor (2010). *Interna dokumentacija nosilne institucije projekta*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor – arhiv.
38. Kerzner, H. (2001). *Project management: The systems approach to planning, scheduling and controlling* (7th ed.). New York (etc.): J. Wiley.
39. Kerzner, H. (2004). *Advanced project management: best practices on implementation* (2nd ed.). Hoboken (NY): J. Wiley.
40. Kralj, J. (1998). *Temelji managementa in naloge managerjev* (Tretja, dopolnjena izdaja). Koper: Visoka šola za management.
41. Lane, J. E. (2000). *New Public Management*. London and New York: Routledge.

42. Lipičnik, B. (1997). *Organizacija podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
44. Lynn, L. E. (2006). *Public Management: Old and New*. New York and London: Routledge Taylor & Francis Group.
45. Martinelli, F. (1999). Strateško planiranje v javni neprofitni organizaciji. *Neprofitni menedžment*, september, 11–20.
46. Medvešek, G., & Novakovič, S. (2002). *Problematika projektnega managementa v javni upravi*. Ljubljana: Institut za projektni management in informacijsko tehnologijo, ZPM Forum.
47. Medvešček, G. (2002). *Projektni management v neprofitnih organizacijah*. Ljubljana: Institut za projektni management in informacijsko tehnologijo, ZPM Forum.
48. Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (1995). *Project management: a managerial approach* (3rd ed.). New York (etc.): J. Wiley.
49. Ministrstvo za finance, Državni proračun za leto 2010. Najdemo na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/slov/proracun/sprejet_proracun/2010/10_02_osebni_del_2010.pdf.
50. Ministrstvo za finance, Državni proračun za leto 2011. Najdemo na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/slov/proracun/sprejet_proracun/2011/11_02_osebni_del_2011.pdf.
51. Ministrstvo za okolje in prostor, spletna stran projekta Slovensko predsedovanje Alpski konvenciji. Najdemo na spletnem naslovu http://www.mop.gov.si/si/delovna_podrocja/direktorat_za_prostor/predsedovanje_alpski_konvenciji/.
52. Možina, S. (ur.). (1994). *Management*. Radovljica: Didakta.
53. Možina, S. (1998). Vodenje v neprofitnih organizacijah. *Neprofitni management*, 1 (2/3), 5–8.
54. Možina, S. (1999). Obvladovanje sprememb v organizaciji. *Neprofitni management*, 1/2 (2), 5–9.
55. Nokes, S., Major, I., Greenwood, A., Allen, D., & Goodman, M. (2003). *The definitive guide to project management*. An imprint of Pearson Education. Great Britain: FT Prentice Hall.
56. Oakland, J. S. (1999). *Total Organizational Excellence: Achieving World – Class Performance*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
57. Pečar, Z. (2003). *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
58. Pečar, Z. (2007). Organizacijska kakovost kot strateški razvoj javne uprave. V *Zborniku referatov »XI. Dnevi slovenske uprave*, Slovenska uprava po vstopu v EU. Portorož: Fakulteta za upravo.
59. Projektni management. (januar 2010). Najdemo na spletnem naslovu <http://sl.zpm-si.com/projektni-management/>.

60. Project Management Institute (PMI). (2000). A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide) (2000 ed.). Pennsylvania USA: Project Management Institut.
61. Protokol o izvajanju Alpske konvencije iz leta 1991 o hribovskem kmetijstvu. *Uradni list RS* št. 123/2003.
62. Protokol o izvajanju Alpske konvencije iz leta 1991 o urejanju prostora in trajnostnem razvoju. *Uradni list RS* št. 123/2003.
63. Protokol o izvajanju Alpske konvencije iz leta 1991 o varstvu narave in urejanju krajine. *Uradni list RS* št. 123/2003.
64. Protokol o izvajanju Alpske konvencije iz leta 1991 na področju gorskega gozda. *Uradni list RS* št. 123/2003.
65. Protokol o izvajanju Alpske konvencije iz leta 1991 na področju varstva tal. *Uradni list RS* št. 123/2003.
66. Protokol o izvajanju Alpske konvencije iz leta 1991 na področju energije. *Uradni list RS* št. 123/2003.
67. Protokol o izvajanju Alpske konvencije iz leta 1991 na področju turizma. *Uradni list RS* št. 123/2003.
68. Protokol o izvajanju Alpske konvencije iz leta 1991 na področju prometa. *Uradni list RS* št. 123/2003.
69. Prusnik, A. (1992). Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
70. Pučko, D. (2005). Vloga in pomen planiranja v neprofitnih organizacijah javnega sektorja. V *Planiranje v neprofitnem javnem sektorju: Priročnik za managerje* (str. 13–28). Nova Gorica: Založba Educa.
71. Rakočević, S., & Bekeš, P. (1994). *Državna uprava, vloga, položaj, organizacija, delovanje*. (druga dopolnjena in spremenjena izdaja). Ljubljana: Časopisni zavod Uradni list Republike Slovenije.
72. Rman, M. (2004). Javna uprava in organizacijska kultura. *Zbornik referatov »XI. Dnevi slovenske uprave, Slovenska uprava po vstopu v EU*. Portorož: Fakulteta za upravo.
73. Rosenau, M. D. (1998). *Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples* (3rd ed.). New York: J. Eiley.
74. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
75. Rozman, R. (1998). The organizational functions of governance and management. *Slovenska ekonomska revija*, 49 (3), 28–45.
76. Rozman, R. (2000a). The organizational functions of governance: development, problems and possible changes. *Management*, 5 (2), 94–110.
77. Rozman, R. (2000b). Uresničevanje strategij s projektno organizacijo. *Projektna mreža Slovenije*, 3 (1).
78. Rozman, R. (2001). *Analiza in oblikovanje organizacije* (druga izdaja). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

79. Rozman, R. (marec 2004). *Management projektov* (gradivo za predmet Projektni management). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
80. Rozman, R. (marec 2005). *Projektni management (ravnanje projektov)* (gradivo za predmet Projektni management). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
81. Rozman, R. (2006). *Planiranje in oblikovanje organizacije – gradivo za predmet Planiranje in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
82. Rus, V. (1994). *Management v neprofitnih organizacijah*. V Možina et al. Management. Radovljica: Didakta. 276–286.
83. Rus, V. (1997). Management v neprofitnih organizacijah. *Neprofitni management*, 1 (1), 3–7. Ljubljana.
84. Russell, S. R., & Taylor, W. B. (1998). *Operations Management: Focusing on Quality and Competitiveness* (2nd ed.). London: Prentice-Hall International.
85. Schwalbe, K. (2006). *Introduction to project management*. Boston (Mass.): Thomson Course technology.
86. Sklep Vlade RS št. 903-14/2000-1 o imenovanju medresorske koordinacijske skupine za izvajanje Konvencije o varstvu Alp. (2001). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
87. Sklep Vlade RS št. 01201-17/2005/3 o spremembi sklepa o imenovanju medresorske koordinacijske skupine za izvajanje Alpske konvencije. (2005). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
88. Sklep Vlade RS št. 51203-3/2009/4 o sprejemu izhodišč za pripravo programa slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji in potrditvi izhodišč za udeležbo slovenske delegacije na X. Alpski konferenci. (2009). Ljubljana: Vlada Republike Slovenije.
89. Sklep Vlade RS o seznanitvi o poročilu o udeležbi slovenske delegacije na X. Alpski konferenci in prevzemu dveletnega predsedovanja Alpski konvenciji. (2009). Ljubljana: Vlada Republik Slovenije.
90. Slevin, D. P. (1998). *The Whole Manager*. New York: AMA COM.
91. Skok, P. (2004). O pomenu organizacijske kulture v reformi javne uprave – o razkoraku med možnostmi in prakso. V *Zbornik referatov »XI. Dnevi slovenske uprave, Slovenska uprava po vstopu v EU*. Portorož: Fakulteta za upravo.
92. Spinner, P. M.: (1997). *Project management: principles and practice*. Upper Saddle River: International ed.
93. Stalni sekretariat Alpske konvencije (2009). *Finančno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor. *Interna dokumentacija nosilne institucije projekta – arhiv*.
94. Stalni sekretariat Alpske konvencije (2010). *Finančno poročilo*. Ljubljana: Ministrstvo za okolje in prostor. *Interna dokumentacija nosilne institucije projekta – arhiv*.
95. Stanonik, B. (1999). Modernizacija slovenske javne/državne uprave. *Revija Neprofitni management*, 2 (1/2). Nova Gorica.
96. Thomsett, M. C. (1990). *The Black Book of Project Management*. AMACOM Books. An Earthweb Resource.
97. Trpin, G. (1995). *Zakon o upravi*. Ljubljana: *Javna uprava*, 1.

98. Trpin, G. (2003). Nove možnosti organiziranja javne uprave in učinkovitosti upravnih sistemov. *Uprava*, I, 1.
99. Trunk Širca, N., & Tavčar, I. M. (1998). *Management nepridobitnih organizacij*. Koper: Visoka šola za management.
100. Turner J. R. (1993). *The Handbook of Project – Based Management*. Cambridge: McGraw – Hill/Henley Management Series.
101. Uradna spletna stran Alpske konvencije (2009).
http://www.convenzionedellealpi.org/home/editorial_sl.
102. Uredba o notranji organizaciji, sistemizaciji, delovnih mestih in nazivih v organih javne uprave in v pravosodnih organih. *Uradni list RS* št. 58/2003);
103. Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 33/1991.
104. Williams, B. P. (2003). *Getting the project done on time, Managing People, Time, and Results* (3rd ed.). United Sates of America, New York: Amacom.
105. Wohinz, B., & Medvešček, G. (2001). *Delovanje programsko-projektne pisarne na Centru Vlade Republike Slovenije za informatiko*. Najdemo na spletnem naslovu http://www.gov.si/cvi/slo/ssk/storitve/Programsko_projektna_pisarna.rtf
106. Wysocki, K. R., & Weiss, W. J. (1992). *5-Phase Project Managment, A practical Planning and Implementing Guide*. Cambridge, Massachusetts: Perseus books.
107. Yin, K. R. (2003). *Case study research, Design & Methods* (3rd ed.). Thousand Oaks (Calif.): Sage Publication.
108. Young, T. L. (1996). *The Handbook of Project Management: Practice Guide to Effictive Policies and Procedures*. London: Kogan Page.
109. Zakon o državni upravi. *Uradni list RS*, št. 52/2002, 110/2002, 56/2003, 61/2004, 123/2004, 93/2005, 113/2005 – upb4, 126/2007, ZDU-1-NPB8.
110. Zakon o javnih uslužbencih. *Uradni list RS* št. 56/2002, 110/2002, 2/2004, 23/2005, 35/2005 – UPB1, 62/2005, 75/2005, 113/2005, 32/2006 – upb2, 33/2007, 63/2007 – UPB3, 65/2008.
111. Zakon o ratifikaciji Konvencije o varstvu Alp (Alpska konvencija). *Uradni list RS* št. 19/2000; priloga – mednarodne pogodbe, št. 5.
112. Zakon o Vladi Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 4/1993, 71/1994, 23/1996, 47/1997, 23/1999, 119/2000, 30/2001, 52/2002, 123/2004, 24/2005 – UPB1.
113. Zelenika, R. (2000). *Metodologija i tehnologija izrade znanstvenog i stručnog djela*. Rijeka: Ekonomski fakultet.
114. Železnikar, U. (2007). *Inteligentnost čustev in vodenje projektnih timov* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
115. Žurga, G. (2001). *Kakovost državne uprave – pristopi in rešitve*. (Knjižna zbirka Politični procesi in inštitucije). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
116. Žurga, G. (2004). *Projektni management kot del menedžmenta v javni upravi*. (Knjižna zbirka Profesija). Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.

PRILOGE

Priloga 1: Razlaga kratic in prevod angleških izrazov	1
Priloga 2: Pripravljalne aktivnosti projekta.....	3
Priloga 3: Koledar rednih sestankov in drugih dogodkov predsedstva	6
Priloga 4: Strukturirana členitev projekta po fazah in posameznih aktivnostih.....	8
Priloga 5: Terminski plan projekta predsedovanja alpski konvenciji.....	13

Priloga 1: Razlaga kratic in prevod angleških izrazov

Razlaga v magistrskem delu rabljenih kratic

RS – Republika Slovenija

EU – Evropska unija

MOP – Ministrstvo za okolje in prostor

DzP – Direktorat za prostor (MOP)

DzO – Direktorat za okolje (MOP)

SOJ – Služba za odnose z javnostjo (MOP)

AK – Alpska konferenca

SO – Stalni odbor Alpske konference

PC – Permanent Committee

OP – Odbor za preverjanje

CC – Compliance Committee

PE – Projektna enota za slovensko predsedovanje Alpski konvenciji

SS – Strokovni svet za slovensko predsedovanje Alpski konvenciji

MKS – Medresorska koordinacijska skupina za izvajanje Alpske konvencije

MZZ – Ministrstvo za zunanje zadeve

MG – Ministrstvo za gospodarstvo

MKGP – Ministrstvo za kmetijstvo, gozdarstvo in prehrano

SVLR – Služba Vlade RS za lokalno samoupravo in regionalno politiko

MK – Ministrstvo za kulturo

MORS – Ministrstvo za obrambo

MŠŠ – Ministrstvo za šolstvo in šport

MVZT – Ministrstvo za visoko šolstvo, znanost in tehnologijo

MzP – Ministrstvo za promet

MDDSZ – Ministrstvo za delo, družino in socialne zadeve

SURS – Statistični urad RS

UMAR – Urad za makroekonomske analize in razvoj

UNEP – United Nation Environment Programme

ABIS/SOIA – sistem kazalnikov spremljanja stanja v Alpah

WBS – Work Breakdown Structure

CPM – Critical Path Method

PERT – Program Evaluating Review Technique

Prevod v magistrskem delu rabljenih angleških izrazov

- *project initiation document* – vzpostavitveni dokument projekta

- *kick-off meeting* – vzpostavitveni sestanek projekta

- *work breakdown structure* – strukturirana členitev projekta na posamezne aktivnosti

- *work package* – delovni paket

- *Critical Path Method* – metoda kritične poti

- *Program Evaluating Review Technique* – metoda ocenjevanja projekta

- *project stakeholders* – vplivni udeleženci/deležniki projekta

- *forming of the project team* – oblikovanje projektnega tima
- *storming of the project team* – nasprotovanje projektnega tima
- *norming of the project team* – pristajanje projektnega tima
- *performing of the project team* – izvajanje in zaključevanje projektnega tima
- *New Public Management* – novi javni management
- *Permanent Committee* – Stalni odbor Alpske konference
- *Compliance Committee* – Odbor za preverjanje

Priloga 2: Pripravljalne aktivnosti projekta

Tabela 14: Pripravljalne aktivnosti projekta

Aktivnost	Datum	Sodelujoči	Namen oziroma dogovor
Sklep Vlade RS	5. 3. 2009	Vlada RS	<ul style="list-style-type: none"> - sklep o potrditvi izhodišč za pripravo programa slovenskega predsedovanja in prevzema predsedovanja
Sestanek pri državnem sekretarju	3. 3. 2009		<ul style="list-style-type: none"> - predstavljena in dogovorjena ter potrjena organizacijska struktura ter nosilci in vloge znotraj projekta - dogovorjena zagotovitev potrebnih finančnih sredstev za dveletno obdobje predsedovanja na proračunski postavki MOP za ta namen - dogovorjeno sodelovanje s Sekretariatom v času predsedovanja - potrjena vsebinska izhodišča programa predsedovanja
Sestanek na MOP za potrditev projekta	12. 1. 2009	vodja slovenske delegacije SO; predlagani vodja delovne skupine, 3 predstavniki MOP ter predstavnik nevladnih organizacij	<ul style="list-style-type: none"> - opredelitev vsebinskih izhodišč programa slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji in organizacijske strukture
Sestanek med predsedstvom in Sekretariatom	19. 2. 2009	minister za okolje in prostor in generalni sekretar Alpske konvencije	<ul style="list-style-type: none"> - izmenjava stališč glede prioriternih vsebin in aktivnosti ter dogovor o skupnih projektih - podpis pogodbe o sodelovanju med predsedstvom in Sekretariatom

se nadaljuje

nadaljevanje

Prvi sestanek delovne skupine za pripravo na predsedovanje Slovenije Alpski konvenciji	23. 11. 2007	predlagani člani delovne skupine za pripravo na predsedovanje (Sekretariat (1), MOP DzP (2), MG (1), zunanji sodelavec MOP; MK (1) in SVLR (1))	<ul style="list-style-type: none"> - imenovanje tudi predstavnika MZZ in dveh predstavnikov MKGP v delovno skupino - določitev vodje delovne skupine in dogovor glede načina dela - okvirna izpostavitve prioritetenih tem predsedovanja, kot so prilagajanje podnebnim spremembam, vode, regionalno sodelovanje, prebivalstvo in kultura ter ozaveščanje in spodbujanje izvajanja Alpske konvencije na lokalni ravni v Sloveniji - izdelava prvega osnutka programa slovenskega predsedstva (do septembra 2008) - MOP med predsedovanjem poskrbi za obveščanje javnosti oziroma promocijo izvajanja Alpske konvencije v Sloveniji - s Sekretariatom se sklene pogodba za sodelovanje med predsedovanjem - MOP v sodelovanju s Sekretariatom pripravi finančni načrt programa predsedovanja
Priprava finančnega plana	21. 1. 2009		<ul style="list-style-type: none"> - v okviru priprave rebalansa državnega proračuna za leto 2009 so bila na posebno proračunsko postavko MOP za predsedovanje Alpski konvenciji prerazporejena sredstva za financiranje aktivnosti programa predsedovanja Alpski konvenciji v letu 2009 iz proračunskih postavk DzP
Prezem predsedovanja	12. 3. 2009	minister za okolje in prostor	<ul style="list-style-type: none"> - prevzem dveletnega predsedovanja ob zaključku X. AK v Evianu
Podpis pisma o nameri o sodelovanju med predsedstvom in Sekretariatom	17. 10. 2008	minister za okolje in prostor in generalni sekretar Alpske konvencije	<ul style="list-style-type: none"> - dogovor o sodelovanju ter nujenju strokovne in administrativno-tehnične pomoči med pripravami na predsedovanje in pri izvajanju programa predsedovanja

se nadaljuje

nadaljevanje

Osnutek programa slovenskega predsedovanja	prvi osnutek z dne 14. 10. 2008	Sekretariat, predsedstvo	- osnutek je bil v nadaljevanju dopolnjen in nadgrajen (osnutki z dne 24. 10. 2008, 31. 10. 2008, 10. 12. 2008, 7. 6. 2009, 5. 7. 2009, 2. 9. 2009, 9. 9. 2009, 21. 10. 2009)
Izhodišča za pripravo programa	26. 1. 2007, 19. 10. 2007	Sekretariat, predsedstvo	- priprava slovenskega programa predsedovanja
Imenovanje sodelujočih pri projektu		minister za okolje in prostor	- imenovanje strokovnega sveta, projektne enote ter drugih nosilcev in vlog pri projektu
Drugi sestanek delovne skupine za pripravo na predsedovanje	1. 2. 2008	člani delovne skupine za pripravo na predsedovanje; predstavnik Sekretariata, vodja skupine, kontaktna točka, predstavniki MG, SVLR, MK, MZZ, zunanji sodelavec MOP	- dopolnitev sklepa o imenovanju delovne skupine, dopolnitev delovnega načrta ter obravnava organizacijskih in finančnih osnov za pripravo na predsedovanje

Vir: Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2007, 2008, 2009 in 2010.

Priloga 3: Koledar rednih sestankov in drugih dogodkov predsedstva

Tabela 15: Koledar rednih sestankov in drugih dogodkov predsedstva

Koledar rednih aktivnosti/sestankov predsedstva		
Prireditev	Termin	Kraj
Seja Odbora za preverjanje izvajanja Alpske konvencije (CC 12)	24. september 2009	Brdo (Slovenija)
Seja Stalnega odbora Alpske konvencije (PC 41)	28. in 29. oktober	2009 Brdo (Slovenija)
1. težiščni seminar: Prilagajanje podnebnim spremembam ter izvajanje Alpske konvencije na regionalni in lokalni ravni	28. oktober 2009	Brdo (Slovenija)
Seja Odbora za preverjanje izvajanja Alpske konvencije (CC 13)	4. marec 2010	Zreče (Slovenija)
Seja Stalnega odbora Alpske konvencije (PC 42)	24. in 25. marec 2010	Bolzano (Italija)
2. težiščni seminar	24. marec 2010	Bolzano (Italija)
Seja Stalnega odbora na temo prihodnosti Alpske konvencije (posebna, dodatna seja)	17. junij 2010	Bled (Slovenija)
Seja Odbora za preverjanje izvajanja Alpske konvencije (CC 14)	20. september 2010	Dobrovo (Slovenija)
Seja Stalnega odbora Alpske konvencije (PC 43)	28. in 29. oktober 2010	Innsbruck (Avstrija)
3. težiščni seminar	28. oktober 2010	Innsbruck (Avstrija)
Seja Platforme Naravne nesreče	11. in 12. november 2010	Idrija (Slovenija)
Seja Stalnega odbora Alpske konvencije (PC 44)	1. in 2. marec 2011	Brdo (Slovenija)
Zasedanje XI. Alpske konference	3. marec 2011	Brdo (Slovenija)
Ministrsko srečanje za trajnostni razvoj Dinarskega gorstva	4. marec 2011	Brdo (Slovenija)

Koledar drugih aktivnosti/sestankov predsedstva			
Prireditev	Termin	Kraj	Organizator
3. Festival cvetja – delavnica v okviru posveta Agriculture, nature, tourism	23. maj–6. junij 2009	Bohinj (Slovenija)	Turizem Bohinj
Razstava Alpe, kot jih vidijo ptice	april–junij 2009	Ljubljana (Slovenija)	PanAlp, MOP, Mestna občina Ljubljana, Sekretariat
Letna skupščina Planinske zveze Slovenije	23. maj 2009	Trbovlje (Slovenija)	Planinska zveza Slovenije
SuperAlp! 3	19. junij 2009	Bovec (Slovenija)	Sekretariat, predsedstvo
Dnevi civilne zaščite in reševanja	15.–17. oktober 2009	Novo mesto (Slovenija)	Uprava RS za zaščito in reševanje
Konferenca in okrogla miza na temo turizma	15. in 16. oktober 2009	Bovec (Slovenija)	Posoški razvojni center Bovec
1. težiščni seminar: Prilagajanje podnebnim spremembam ter izvajanje Alpske konvencije na regionalni in lokalni ravni	28. oktober 2009	Brdo (Slovenija)	predsedstvo in Sekretariat

se nadaljuje

nadaljevanje

Tek pod Alpami	29. oktober 2009	Brdo (Slovenija)	predsedstvo in Sekretariat v sodelovanju s Športno-turističnim društvom Olimpik
Delavnica Concerted action for research on Alps and funding opportunities	25. in 26. november 2009	Bolzano (Italija)	Sekretariat v sodelovanju s predsedstvom
Predstavitev Alpske konvencije za dijake gimnazije in igre Transalpin	marec 2010	Maribor (Slovenija)	predsedstvo, Sekretariat, MzP
Predstavitve Alpske konvencije za učence osnovnih šol in igre Svet Alp	marec–junij 2010	Slovenija	predsedstvo, Sekretariat
2. Težiščni seminar na temo Prilagajanje podnebnim spremembam v Alpah – primeri dobrih praks	24. marec 2010	Bolzano (Italija)	predsedstvo, Sekretariat
Predstavitev Alpske konvencije in igre Svet Alp ob prireditvi Idrija – alpsko mesto leta	9. in 10. april 2010	Idrija (Slovenija)	predsedstvo, Sekretariat
Delovna večerja ministrov na temo Territorial potentials for co-operation with Western Balkans	19. april 2010	Maribor (Slovenija)	predsedstvo
Konferenca Pravna vprašanja izvajanja Alpske konvencije v pogodbenicah	27. in 28. april 2010	Innsbruck (Avstrija)	predsedstvo, Sekretariat
Občni zbor Cipra Slovenije; posvet z občinami na temo Izvajanje Alpske konvencije na lokalni ravni	7. maj 2010	Slovenija	Cipra Slovenije, MOP, Sekretariat
Posvet ministra z župani alpskih občin na temo Trajnostni razvoj v Alpah – promet in turizem	2. junij 2010	Bohinj (Slovenija)	Triglavski narodni park, MOP, Sekretariat
Odprtje Planinskega muzeja v Mojstrani	7. avgust 2010	Mojstrana (Slovenija)	predsedstvo, Sekretariat
Dan Alpske konvencije z ekotekom	8. avgust 2010	Mojstrana (Slovenija)	predsedstvo, Sekretariat
3. Težiščni seminar na temo Spodbujanje regionalnega sodelovanja, s poudarkom na povezavi Alpskega in Dinarskega loka	28. oktober 2010	Innsbruck (Avstrija)	predsedstvo, Sekretariat
Tiskovna konferenca ob zaključku predsedovanja	3. marec 2011	Brdo (Slovenija)	predsedstvo, Sekretariat

Vir: Spletna stran slovenskega predsedovanja Alpski konvenciji, 2010.

Priloga 4: Strukturirana členitev projekta po fazah in posameznih aktivnostih

Tabela 16: Strukturirana členitev projekta po fazah in posameznih aktivnostih

Zaporedna faza projekta z navedbo aktivnosti	Seznam aktivnosti	Nosilec / Sodelujoči
I. faza: predprojektna faza – faza identifikacije, priprave in začetka projekta (januar 2007–12. 3. 2009)	I.1 Priprava organizacijsko-tehničnih, finančnih in vsebinskih izhodišč za pripravo projekta in program predsedovanja Alpski konvenciji	Sekretariat (IR)
	I.2 Sklenitev sporazuma za sodelovanje s Sekretariatom za čas predsedovanja: I.2.1 Priprava in podpis sporazuma I.2.2 Planiranje finančnih sredstev	Sekretariat (IR, MO); projektni manager (PM), pravna služba MOP (PL)
	I.3 Pripravljalni sestanki: I.3.1 Interni sestanki na MOP I.3.2 Vključitev strokovnjakov, poznavalcev Alpske konvencije in alpskega prostora I.3.3 Vzpostavitev sodelovanja s ključnimi oziroma z relevantnimi akterji I.3.4 Evidentiranje predlogov, pobud, interesov glede programa predsedovanja in možnosti sodelovanja med predsedovanjem	PM
	I.4 Določitev organizacijske strukture projekta, imenovanje nosilcev in vlog	PM; vodstvo institucije (KE)
	I.5 Priprava vsebinskih izhodišč in težišč slovenskega predsedovanja	PM, člani PE (BB, EF)
	I.6 Formalni prevzem dveletnega predsedovanja dne 12. 3. 2009 in predstavitev težiščnih vsebin predsedovanja: I.6.1 Priprava gradiva za Vlado RS; priprava prispevkov ministra za okolje in prostor I.6.2 Sodelovanje na zasedanju Alpske konference; bilateralni sestanek s Francijo I.6.3 Priprava izjave za javnost I.6.4 Priprava publikacije Alpe, kot jih vidijo ptice (besedilo, izbor slik, oblikovanje, tisk)	PM, Sekretariat (IR, MO) minister za okolje in prostor PM; Sekretariat (IR, MO), zunanji sodelavec MOP (JB)

Se nadaljuje

nadaljevanje

II. faza: faza uveljavljanja projekta (12. 3. 2009–31. 8. 2009)	II.1 Oblikovanje programa predsedovanja (obvezni del programa predsedovanja in dodatni program predsedovanja – aktivnosti v Sloveniji) II.1.1 Sestanki delovnih skupin za predsedovanje in nadgradnja programa za Slovenijo	PM, PE, SS, vodstvo institucije Sekretariat (IR)
	II.2 Priprava koledarja rednih sestankov organov Alpske konvencije in koledarja drugih aktivnosti programa predsedovanja	PM, Sekretariat (IR, MO)
	II.3 Priprava gradiva predsedstva II.3.1 Informacija za vodje delegacij pogodbenic in opazovalk II.3.2 Program aktivnosti s koledarjem ipd.	PM , Sekretariat (IR, MO), člani PE (BB, EF)
	II.4 Sodelovanje in komunikacija s sodelujočimi v okviru Alpske konvencije; vključitev relevantnih deležnikov v Sloveniji	
	II.5 Priprava komunikacijskega načrta predsedovanja	
	II.6 vzpostavitev spletne strani predsedovanja	
	III. faza: faza izvajanja projekta (1. 9. 2009–31. 12. 2009)	III.1 Priprava in izvedba 12. seje OP: III.1.1 Pripravljalni sestanki III.1.2 Priprava gradiva predsedstva oziroma Sekretariata III.1.3 Organizacija in izvedba dogodka III.1.4 Vodenje seje, priprava zabeležk in zaključkov III.1.5 Komunikacija s pogodbenicami, z opazovalkami III.1.6 Priprava informacij za javnost
III.2 Priprava in izvedba 41. seje SO: III.2.1 Pripravljalni sestanki III.2.2 Priprava gradiva III.2.3 Organizacija in izvedba dogodka III.2.4 Vodenje seje, priprava zabeležk in zaključkov III.2.5 Komunikacija s pogodbenicami, z opazovalkami III.2.6 Priprava informacij za javnost III.2.7 Izvedba promocijskega dogodka Tek Alpske konvencije		PM, Sekretariat (IR, MO, RI, WM), člani PE (BB, EF, ML)
III.3 Priprava in izvedba težiščnega seminarja na temo Prilagajanje podnebnim spremembam v alpskem prostoru III.3.1 Priprava vabila, izhodišč za udeležence, predavatelje III.3.2 Vodenje in priprava zaključkov		člani PE (EF, BB, ML), Sekretariat (IR, MO)
III.4 Delo z medresorsko koordinacijsko skupino ter priprava stališč in drugega gradiva Slovenije za sestanke delovnih teles		PM, člani PE (EF, BB, ML)
III.5 Prvi sestanek skupine za tretje poročilo o stanju Alp: III.5.1 Priprava gradiva in sodelovanje na sestanku III.5.2 Vzpostavitev delovne skupine v Sloveniji za pripravo poročila III.5.3 Priprava izhodišč in gradiva za pripravo poročila		

se nadaljuje

nadaljevanje

	<p>III.6 Priprava in izvedba dogovorjenih skupnih projektov s Sekretariatom (promocijske in ozaveščevalne aktivnosti in projekti):</p> <p>III.6.1 Posveti, predstavitve, objave prispevkov v biltenih in časopisih</p> <p>III.6.2 Priprava rokovnika Alpe, 2010</p> <p>III.6.3 Delavnica na temo raziskav v Alpah</p>	<p>člani PE, Sekretariat, zunanji sodelavec MOP</p> <p>članici PE (BB, TB), Sekretariat (RI, MO)</p>
	<p>III.7 Nadgradnja programa predsedovanja; nadgradnja spletne strani; komunikacija s sodelujočimi pri projektu</p>	<p>PM, člani PE, Sekretariat</p>
	<p>III.8 Priprava osnutka programa posvetov po lokalnih skupnostih v letu 2010 v okviru izvajanja aktivnosti iz druge prioritete predsedovanja:</p> <p>III.8.1 Priprava programa predstavitve Alpske konvencije v osnovnih in srednjih šolah</p> <p>III.8.2 Priprava osnutka koledarja posvetov z občinami</p>	<p>PM, članica PE (AR), Sekretariat (IR, ŠP)</p>
<p>IV. faza: faza izvajanja projekta (1. 1. 2010–30. 4. 2010)</p>	<p>IV.1 Nadgradnja programa in koledarja programa predsedovanja; sestanki delovnih skupin medresorske koordinacijske skupine; priprava stališč in drugega gradiva ter komunikacija in sodelovanje z vključenimi v projekt in drugimi zainteresiranimi</p>	<p>PM, člani PE, SS</p>
	<p>IV.2 Izvajanje oziroma vzpostavitev novih podprojektov:</p> <p>IV.2.1 Primeri dobrih praks izvajanja Alpske konvencije na lokalni ravni</p> <p>IV.2.2 Priprava priročnika Izvajanje Alpske konvencije v Sloveniji na lokalni ravni s primeri dobrih praks</p>	<p>PM, člani PE (BB, AR), zunanji izdelovalec</p>
	<p>IV.3 Priprava in izvedba 13. seje OP</p> <p>IV.3.1 Pripravljalni sestanki</p> <p>IV.3.2 Priprava gradiva predsedstva oziroma Sekretariata</p> <p>IV.3.3 Organizacija in izvedba dogodka</p> <p>IV.3.4 Vodenje seje, priprava zabeležk in zaključkov</p> <p>IV.3.5 Komunikacija s pogodbenicami, z opazovalkami</p> <p>IV.3.6 Priprava informacij za javnost</p>	<p>PM, Sekretariat (IR, MO, RI, WM), člani PE (BB, EF, AR, ML)</p>
	<p>IV.4 Priprava in izvedba 42. seje SO</p> <p>IV.4.1 Pripravljalni sestanki</p> <p>IV.4.2 Priprava gradiva</p> <p>IV.4.3 Organizacija in izvedba dogodka</p> <p>IV.4.4 Vodenje seje, priprava zabeležk in zaključkov</p> <p>IV.4.5 Komunikacija s pogodbenicami, z opazovalkami</p> <p>IV.4.6 Priprava informacij za javnost</p>	<p>PM, Sekretariat (IR, MO, RI, WM), člani PE (BB, EF, ML)</p>

se nadaljuje

nadaljevanje

	IV.5 Priprava in izvedba težiščnega seminarja na temo Prilagajanje podnebnim spremembam v alpskem prostoru s primeri dobrih praks na lokalni ravni IV.5.1 Priprava vabila, izhodišč za udeležence IV.5.2 Vodenje in priprava zaključkov	člani PE (BB, EF, ML), Sekretariat (IR, MO)
	IV.6 Priprava tretjega poročila o stanju Alp	članica PE
	IV.7 Priprava in izvedba dogovorjenih skupnih projektov s Sekretariatom: IV.7.1 Priprava konference o pravnih vprašanjih (priprava prispevka, sodelovanje na konferenci) IV.7.2 Priprava razstave Alpska konvencija IV.7.3 Priprava zloženke Alpska konvencija	članica PE (TB), Sekretariat, PM, zunanji sodelavec (JB)
	IV.8 Nadgradnja spletne strani in komunikacijski načrt	člani PE (AR, ML, BB); Sekretariat
	IV.9 Aktivnosti izvajanja tretje prioritete slovenskega predsedovanja: IV.9.1 Organizacija ministrskega sestanka na temo povezave Alpske konvencije in Dinarskega loka ter priprava zaključkov in osnutka resolucije	članici PE (AR, TB)
	IV.10 Izvajanje programa posvetov po lokalnih skupnostih in drugih promocijskih aktivnosti v okviru druge prioritete predsedovanja: IV.10.1 Idrija, alpsko leto 2011 IV.10.2 Predstavitev igre Svet Alp, igre Trans Alpin itd.	Sekretariat, zunanji sodelavec MOP
V. faza: faza izvajanja projekta (1. 5. 2010–31. 8. 2010)	V.1 Aktivnosti izvajanja prve in druge prioritete slovenskega predsedovanja: V.1.1 Posvet ministra za okolje in prostor z župani alpskih občin V.1.2 Odprtje Slovenskega planinskega muzeja Mojstrana in razstave Alpske konvencije v Sloveniji V.1.3 Dan Alpske konvencije z ekotekom V.1.4 Izvedba številnih posvetov in dogodkov za različne ciljne skupine V.1.5 Izvajanje programa posvetov po lokalnih skupnostih V.1.6 Mednarodna ministrska konferenca na temo prilagajanja podnebnim spremembam v alpskem prostoru)	PM, v sodelovanju s TNP člani PE, Sekretariat zunanji izvajalec TNP; Služba Vlade za podnebne spremembe, MOP
	V.2 Aktivnosti izvajanja tretje prioritete slovenskega predsedovanja: V.2.1 Sestanki na operativni ravni za pripravo resolucije	člana PE (AR, EF), MZZ, UNEP
	V.3 Sestanki delovnih skupin in sestanki medresorske koordinacijske skupine; priprava stališč in drugega gradiva za sestanke ter komunikacija in sodelovanje z vključenimi v projekt in zainteresiranimi za sodelovanje	PM, člani PE

se nadaljuje

nadaljevanje

	V.4 Priprava posebne dodatne seje SO: V.4.1 Priprava gradiva V.4.2 Organizacija, izvedba, vodenje V.4.3 Priprava zaključkov, zapisnika V.4.4 Priprava informacije za javnost	člani PE (TB, EF, BB; ML); Sekretariat (IR, MO)	
	V.5 Priprava tretjega poročila o stanju Alp	članica PE	
VI. faza: faza izvajanja projekta (1. 9. 2010–31. 12. 2010)	VI.1 Nadgradnja programa in koledarja programa predsedovanja; sestanki delovnih skupin in medresorske koordinacijske skupine; priprava gradiv za sestanke ter komunikacija in sodelovanje z vključenimi v projekt	PM, člani PE, Sekretariat	
	VI.2 Nadgradnja oziroma izvajanje oziroma vzpostavitev novih podprojektov: VI.2.1 Priprava in predstavitev priročnika Izvajanje Alpske konvencije na lokalni ravni	člani PE (TB, BB, IR), Sekretariat, zunanji izvajalec	
	VI.3 Priprava in izvedba 14. seje OP VI.3.1 Pripravljalni sestanki VI.3.2 Priprava gradiva predsedstva oziroma Sekretariata VI.3.3 Organizacija in izvedba dogodka VI.3.4 Vodenje seje, priprava zabeležk in zaključkov VI.3.5 Komunikacija s pogodbenicami, z opazovalkami VI.3.6 Priprava informacij za javnost	člani PE (TB, AR, EF, ML), Sekretariat (IR, MO, WM)	
	VI.4 Priprava in izvedba 43. seje SO VI.4.1 Pripravljalni sestanki VI.4.2 Priprava gradiva VI.4.3 Organizacija in izvedba dogodka VI.4.4 Vodenje seje, priprava zabeležk in zaključkov VI.4.5 Komunikacija s pogodbenicami VI.4.6 Priprava informacij za javnost	člani PE (TB, EF, MP, BB, ML), Sekretariat (IR, MO)	
	VI.5 Priprava in izvedba težiščnega seminarja na temo Regionalno sodelovanje in mednarodna gorska partnerstva – primeri dobrih praks VI.5.1 Priprava gradiva VI.5.2 Organizacija, izvedba in vodenje VI.5.3 Priprava zaključkov in zbornika	člani PE (BB, EF, TB, AR, ML); Sekretariat (IR, MO)	
	VI.6 Priprava tretjega poročila o stanju Alp	članica PE	
	VI.7 Priprava in izvedba dogovorjenih skupnih projektov s Sekretariatom VI.7.1 Izvajanje programa posvetov in drugih promocijskih aktivnosti po lokalnih skupnostih VI.7.2 Predstavitev Alpske konvencije dijakom	člani PE, Sekretariat, zunanji sodelavec	
	VI.8 Aktivnosti izvajanja tretje prioritete slovenskega predsedovanja VI.8.1 Operativni sestanki za pripravo resolucije	člani PE, MZZ; Sekretariat, UNEP	
	VII. faza: faza izvajanja projekta (1. 1. 2011–3. 3. 2011)	VII.1 Sestanki delovnih skupin in medresorske koordinacijske skupine; priprava stališč in drugega gradiva za sestanke ter komunikacija in sodelovanje z vključenimi v projekt in zainteresiranimi za sodelovanje	PM, Sekretariat; člani PE

se nadaljuje

nadaljevanje

	VII.2 Priprava in izvedba 44. seje SO: VII.2.1 Pripravljalni sestanki VII.2.2 Priprava gradiva VII.2.3 Organizacija in izvedba dogodka VII.2.4 Vodenje seje, priprava zabeležk in zaključkov VII.2.5 Komunikacija s pogodbenicami, z opazovalkami VII.2.6 Priprava informacij za javnost	člani PE (ML, BB, EF, TB, AR, MP) Sekretariat (IR, MO, WM)
	VII.3 Priprava in izvedba XI. Alpske konference in zaključek predsedovanja (izvedba pripravljanih sestankov, priprava gradiv, organizacija dogodkov, komunikacija s pogodbenicami, ipd.)	člani PE (ML, BB, EF, TB, AR, MP) Sekretariat (IR, MO, WM)
	VII.4 Priprava ministrskega srečanja na temo trajnostnega razvoja Dinarskega gorstva in podpis resolucije	člani PE (ML, TB, AR, MF, MP) Sekretariat (IR, MO)
VIII. faza: faza zaključka projekta (4. 3. 2011–31. 5. 2011)	VIII.1 Priprava poročila in zaključne aktivnosti projekta	PM, Sekretariat, PE, SS

Vir: Interna dokumentacija nosilne institucije projekta, 2010.

Priloga 5: Terminski plan projekta predsedovanja Alpski konvenciji

