UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

ORGANIZACIJA SVETOVNEGA PRVENSTVA V HOKEJU NA LEDU 2020 IN VPLIV IZREDNIH RAZMER NA NJEGOVO IZVEDBO

Ljubljana, julij 2021 MANCA RAKOVEC

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Manca Rakovec, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Organizacija svetovnega prvenstva v hokeju na ledu 2020 in vpliv izrednih razmer na izvedbo, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Tomažem Čaterjem in sosvetovalcem red. prof. dr. Edvardom Kolarjem,

I Z J A V L J A M ,

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;

2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;

3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;

4. da se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;

5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;

6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;

7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;

8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu prek Repozitorija Univerze v Ljubljani;

10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne _____ Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD **1**
1 ORGANIZACIJA DOGODKOV **4**
1.1 Športne prireditve **4**
1.2 Navijači in gledalci **7**
1.3 Avtentičnost dogodka **7**
1.4 Prostovoljci **9**
1.5 Načela organizacije športnih prireditev **10**
2 ŠPORT V SLOVENIJI **12**
2.1 Zgodovinski pregled **12**
2.2 Zgodovina večjih športnih dogodkov v Sloveniji **14**
2.2.1 Pred osamosvojitvijo 14
2.2.2 Po osamosvojitvi 14
2.2.3 Večji hokejski dogodki v Sloveniji 15
3 PREDSTAVITEV IIHF IN HZS **18**
3.1 International Ice Hockey Federation – IIHF **19**
3.1.1 IIHF danes 19
3.1.2 Misija in cilji 20
3.1.3 Pravilniki in regulacije 21
3.2 Hokejska zveza Slovenije – HZS **21**
3.2.1 HZS danes 22
3.2.2 Namen in dejavnost 22
3.2.3 Pravila in regulacije 23
4 STRATEŠKO NAČRTOVANJE SVETOVNEGA PRVENSTVA V HOKEJU NA LEDU V LJUBLJANI **23**
4.1 Opis osnovnih značilnosti **25**
4.1.1 Namen oziroma poslanstvo in koristi 25
4.1.2 Koncept 27
4.1.2.1 Zahteve prireditelja *28*
4.1.2.2 Zakonodajni pogoji, zadržki in restrikcije *28*
4.1.2.3 Ključni udeleženci v projektu *28*
4.1.2.4 Možni pouporabniki *30*

4.1.2.5 Dodatni program ... *31*
4.2 Strateška analiza ... **32**
4.2.1 Študija izvedljivosti (angl. feasibility study) ... 32
4.2.2 Celostna analiza struktur organizacije projekta ... 34
4.2.3 Analiza zunanjega okolja ... 35
4.2.4 Analiza notranjega okolja ... 36
4.2.5 Analiza SWOT ... 37
4.3 Strateška vizija in cilji ... **37**
4.4 Odločitev o strategiji ... **38**
5 PROJEKTNO NAČRTOVANJE SVETOVNEGA PRVENSTVA V HOKEJU NA LEDU V LJUBLJANI ... **38**
5.1 Začenjanje projekta ... **38**
5.1.1 Izbor managerja projekta ... 39
5.1.2 Soglasje državnega organa ... 39
5.1.3 Kandidiranje ... 39
5.2 Operativno načrtovanje projekta ... **40**
5.2.1 Opredelitev parametrov obsega ... 40
5.2.2 Določanje in strukturiranje aktivnosti ... 45
5.2.3 Opis aktivnosti ... 47
5.2.4 Določanje zaporedja aktivnosti ... 47
5.2.5 Ocenjevanje trajanja aktivnosti ... 48
5.2.6 Tveganja v projektu ... 48
5.2.7 Stroški projekta ... 50
5.2.8 Terminski načrt ... 50
5.2.9 Financiranje projekta ... 51
5.2.10 Organizacija projekta ... 52
6 VPLIV PANDEMIJE NA VELIKE HOKEJSKE PRIREDITVE ... **53**
6.1 Predolimpijske kvalifikacije ... **55**
6.2 Svetovna prvenstva ... **56**
6.2.1 Sodelovanje IIHF z državami gostiteljicami ... 57
6.2.2 Vpliv pandemije na izvedbo svetovnega prvenstva v Ljubljani ... 58
6.2.2.1 Spremembe v urniku ... *58*
6.2.2.2 Odpovedi hotelov ... *59*

6.2.2.3 Prodane karte ... *59*
6.2.2.4 Prostovoljci in zaposleni ... *60*
6.2.2.5 Infrastruktura ... *60*
6.2.2.6 Sponzorstva ... *61*
6.2.2.7 Beat covid-19 neuradni pripravljalni turnir ... *61*
SKLEP ... **62**
LITERATURA IN VIRI ... **65**
PRILOGE ... **71**

KAZALO TABEL

Tabela 1: Skupno število vpisanih malčkov v slovenskih hokejskih klubih v zadnjih desetih sezonah ... 27
Tabela 2: Analiza SWOT svetovnega prvenstva ... 37
Tabela 3: Opredelitev parametrov obsega ... 40
Tabela 4: Razpored tekem ... 45
Tabela 5: Določanje zaporedja aktivnosti ... 47
Tabela 6: Ocenjevanje trajanja aktivnosti ... 48
Tabela 7: Financiranje svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v Ljubljani med 27. aprilom in 3. majem 2020 ... 51

KAZALO SLIK

Slika 1: Grafična podoba hokejskega ploščka za svetovno prvenstvo v Ljubljani 2020 ... 12
Slika 2: Število hokejskih dogodkov 1966–2020 ... 15
Slika 3: Število registriranih igralcev v Sloveniji 2010–2020 ... 17
Slika 4: Število drsališč v Sloveniji 2010 in 2020 ... 18
Slika 5: Umestitev slovenske reprezentance 2002–2020 ... 18
Slika 6: Število vpisanih malčkov po klubih v zadnjih desetih letih ... 27
Slika 7: Organizacijska shema svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v Tivoliju med 27. aprilom in 3. majem 2020 ... 53
Slika 8: Izvedene in odpovedane tekme svetovnih prvenstev v hokeju na ledu 2019/2020 ... 56

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Strukturiranje aktivnosti na IIHF WC1A 2020 v Ljubljani ... 1

Priloga 2: Terminski načrt IIHF WC1A 2020 v Ljubljani 2
Priloga 3: Opis aktivnosti IIHF WC1A 2020 v Ljubljani 3
Priloga 4: Stroški projekta 10

SEZNAM KRATIC

angl. – angleško
fr. – francosko
FIBA – (fr. Fédération Internationale de Basketball); Mednarodna košarkarska zveza
FIFA – (fr. Fédération Internationale de Football Association); Mednarodna federacija nogometnih asociacij
HD – hokejsko društvo
HDD – hokejsko-drsalno društvo
HDK – hokejsko-drsalni klub
HK – hokejski klub
HZS – Hokejska zveza Slovenije
IHL – (angl. International Hockey League); Mednarodna hokejska liga
IIHF – (angl. International Ice Hockey Federation); Mednarodna hokejska zveza
LIHG – (fr. Ligue Internationale de Hockey sur Glace); Mednarodna liga hokeja na ledu
MOK – Mednarodni olimpijski komite
OKS – Olimpijski komite Slovenije
RS – Republika Slovenija
SŽ – Slovenske železnice
WADA – (angl. World Anti-Doping Agency); Svetovna agencija proti dopingu
WM – (angl. IIHF Men's Ice Hockey World Championship); Svetovno prvenstvo za člane
WM Div 1 – (angl. IIHF Ice Hockey World Championship Division 1); Svetovno prvenstvo prve divizije za člane
WM18 – (angl. IIHF Ice Hockey U18 World Championship); Svetovno prvenstvo za igralce do 18 let
WM18I-III – (angl. IIHF Ice Hockey U18 World Championship Divisons 1 to 3); Svetovno prvenstvo za igralce do 18 let od prve do tretje divizije
WM20 – (angl. IIHF Ice Hockey Junior World Championship); Svetovno mladinsko prvenstvo/Svetovno prvenstvo za igralce do dvajset let
WM20I-III – (angl. IIHF Ice Hockey Junior World Championship Divisons 1 to 3); Svetovno mladinsko prvenstvo/Svetovno prvenstvo za igralce do dvajset let od prve do tretje divizije
WMII-III – (angl. IIHF Ice Hockey World Championship Divisons 2 to 3); Svetovno prvenstvo prve divizije za člane druge in tretje divizije
WW – (angl. IIHF Ice Hockey Women's World Championship); Svetovno prvenstvo za ženske

WW18 – (angl. IIHF Ice Hockey U18 Women's World Championship); Svetovno prvenstvo za ženske do 18 let

WWI-V – (angl. IIHF Ice Hockey Women's World Championship Divisions 1 to 5); Svetovno prvenstvo za ženske od prve do pete divizije

UVOD

Preden opredelimo pojem »športna prireditev«, bi si pogledali različne definicije, kaj šport sam po sebi je. Obstaja veliko opredelitev, izpostavila jih bom le nekaj.

- »Šport je prostovoljni in ustaljeni kult intenzivne mišične vadbe, zasnovan na želji po napredku, ki pa je lahko tudi tveganje« (De Coubertin, v Šugman, 1997, str. 24).
- »Vsaka telesna dejavnost, ki ima značaj igre in obsega možnost boja samega s sabo, z drugimi ali s prvinami narave, je šport. Če ima ta dejavnost značaj tekmovanja z drugimi, jo je treba izvajati v viteškem duhu. Ni resničnega športa brez fair playa« (Športni manifest CIEPS, v Šugman, 1997, str. 25).
- »Šport je gibalna aktivnost, ki se kaže v častnem boju s težnjo po višjih dosežkih« (Terminološka komisija institucij na področju telesne kulture, v Šugman, 1997, str. 25).

Sčasoma se je s širitvijo in razvojem športne aktivnosti začela pojavljati tudi potreba po sistematizaciji, informatizaciji, usklajenosti, vodenju in organiziranosti športa. Rezultat zadovoljevanja teh potreb se izkazuje s pojavom športnega managementa. Danes je področje športa tako razvito in multidisciplinarno, tesno je povezano namreč z drugimi področji (na primer z zdravstvom in turizmom), da se tudi pri športnih managerjih pričakuje široka paleta znanj povezanih področij (Šugman in drugi, 2006).

Anderson (2015, str. 363) obravnava politične in ekonomske aspekte za državo, ki gosti veliko mednarodno športno prireditev. Dobiti kandidaturo in postati država gostiteljica velike mednarodne športne prireditve pomeni način, da država svetu pokaže ekonomske in tehnološke napredke, razkaže njihove prispevke h kulturi in izboljša mednarodni ugled.

Države, ki vložijo kandidature za organizacijo velikega športnega tekmovanja, pogosto 'napihnejo' vrednosti razlogov, zakaj bi morali prav oni dobiti pravico do organizacije in izvedbe. Ti razlogi so pogosto, da bi z organizacijo dogodka dvignili nacionalni ponos, izboljšali identiteto družbe in doprinesli k socialnim koristim prek izvajanja volonterskih programov. Nadalje identificira tudi šest pomembnih razlogov, iz katerih izhajajo športne organizacije, ki želijo dobiti kandidaturo velikih športnih prireditev, ti so: ekonomski učinki, regeneracija urbanega okolja, okoljski razvoj, turizem, oglaševanje mesta in identiteta, razvoj športa ter socialni in kulturni vplivi (Walters, 2008).

Pri vsaki športni prireditvi se kažejo tako pozitivni kot tudi negativni učinki organizacije in izvedbe. **Pozitivni učinki** se delijo na ekonomske in neekonomske koristi. **Ekonomske koristi** vključujejo dodatno potrošnjo v gospodarstvu in dodatne finančne tokove, ki so povezani z nastanitvami, investicijami, začasnimi delovnimi mesti, prehrano in tudi izdatki prebivalstva, **neekonomske koristi** pa so tiste, ki predstavljajo družbeno-socialne, promocijske, športne, kulturne in infrastrukturne oziroma prostorske koristi, ki nastanejo zaradi prireditve (Kolar & Zaletel, 2013, str. 38). Po drugi strani imajo velike športne prireditve lahko tudi **negativne vplive**. Ti so predvsem povezani z vplivom velike mase

ljudi na okolje. Velike športne prireditve lahko predstavljajo veliko obremenitev za električno in toplotno energijo, poveča se izpust toplogrednih plinov, v kratkem časovnem obdobju se porabi veliko vode, poveča se delež odpadkov, ki ostanejo za obiskovalci po koncu prireditve (Kolar & Zaletel, 2013, str. 115–116).

Predmet magistrskega dela je organizacija svetovnega prvenstva v hokeju na ledu za člane, ki je bilo načrtovano med 27. aprilom in 3. majem 2020, in vpliv izrednih razmer, torej pandemije virusa covid-19 na izvedbo. Pri organizaciji sem uporabila model managementa velikih športnih prireditev, ki sta ga predstavila Kolar in Zaletel (2013). Pri tem delu je poudarek na operativnem načrtovanju – desetih korakih načrtovanja velike športne prireditve: opredelitev parametrov obsega, določanje in strukturiranje aktivnosti, opis aktivnosti, določanje zaporedja aktivnosti, ocenjevanje trajanja aktivnosti, tveganja v projektu, stroški projekta, terminski načrt, financiranje projekta in organizacija projekta.

Zaradi izrednih razmer je bilo svetovno prvenstvo premaknjeno. Virus covid-19 (oziroma SARS-CoV-2) izvira iz kitajske province Wuhan, kjer je bil prvi človeški primer zabeležen decembra 2019. Porast v Evropi je v virih, ki jih zagotavlja Svetovna zdravstvena organizacija (angl. World Health Organization, v nadaljevanju WHO), zabeležen proti koncu februarja oziroma v začetku marca 2020. Širitev virusa širom sveta in ukrepi, predvideni za zajezitev le-tega, so pustili posledice tudi na organiziranih in predvidenih športnih dogodkih.

Pozneje, medtem ko je naloga nastajala, je bilo določeno, da se svetovna prvenstva, vsa razen elitne divizije v sezoni 2020/21, dokončno odpovejo. Med pisanjem naloge je zaradi spreminjajoče se epidemiološke slike prihajalo do sprememb tudi na področju izvedb športnih prireditev.

Glavni namen naloge je zvezi in hokejskim klubom, ki delujejo pod njenim okriljem, pomagati pri učinkoviti organizaciji in izvedbi športnega dogodka, kar bi lahko klubi uporabili tudi z organizacijo manjših, a vseeno pomembnih športnih prireditev. Poleg tega je namen naloge tudi na podlagi analize in kompilacije literature in virov o pandemiji ugotoviti, kako svetovna kriza vpliva na deležnike velikih športnih dogodkov.

Poleg namena sem si med pisanjem postavila tudi štiri **cilje** naloge, in sicer:

- kritično ugotavljati, ali je HZS upoštevala vse korake, ki sta jih predstavila Kolar in Zaletel (2013) v publikaciji Management športnih prireditev;
- ugotoviti, kako poteka organizacija velikega športnega dogodka, v tem primeru svetovnega prvenstva v hokeju drugega kakovostnega razreda, pri Hokejski zvezi Slovenije;
- analizirati vpliv nepričakovane pandemije na izvedbo velikega športnega dogodka in
- spoznanja, kako ukrepati v primeru nepredvidenih izrednih razmer, uporabiti v prihodnosti ter pri prihodnjih projektih upoštevati tveganje za svetovno krizo.

Magistrsko delo bo skušalo odgovoriti na dve **raziskovalni vprašanji:**

- Ali je Hokejska zveza Slovenije kljub izkušnjam s svetovnimi prvenstvi sledila vsem korakom ali je kakšen korak izpustila?
- Kako je pandemija vplivala na izvedbo dogodka in deležnike, vpletene v proces organizacije, in pozneje, če bi do tega prišlo, izvedbe?

Magistrsko delo temelji na **opisni metodi** znanstveno-raziskovalnega dela. Prevladujeta dva pristopa, deskriptivni pristop in kompilacija teoretičnega dela. Pri deskriptivnem pristopu sem uporabila opisovanje in analiziranje teoretičnih izhodišč, ki sem jih izpeljala v uvodnem delu, ter opazovanje in opisovanje praktičnega dela naloge. Poleg tega sem uporabila tudi pristop kompilacije, pri čemer sem na podlagi izbrane literature, statutov relevantnih organizacij in drugih virov po analizi le-teh sintetizirala zaključne ugotovitve.

Delo je razdeljeno na **teoretični** del, kjer bodo predstavljeni organizacija velikih športnih tekmovanj, zgodovina velikih športnih dogodkov v Sloveniji s poudarkom na hokeju na ledu, dve relevantni organizaciji – Mednarodna hokejska zveza in Hokejska zveza Slovenije – in kratek zgodovinski oris hokeja na ledu v Sloveniji. V tem delu sem analizirala gibanje uvrstitev slovenske članske hokejske reprezentance glede na prizorišče, kjer se je tekmovanje odvijalo, in glede na končno uvrstitev skušala ugotoviti, ali so Slovenci izkoristili t. i. prednost domačega ledu. Sledi **empirični** del, kjer bom analizirala proces organizacije svetovnega prvenstva. Teoretični del magistrskega dela bo sestavljen iz opisov in analiz sekundarnih podatkov, ki sem jih pridobila iz domače in tuje literature. Zaradi specifike organizacije svetovnega prvenstva v hokeju na ledu sem uporabila interna gradiva Mednarodne hokejske federacije (angl. International Ice Hockey Federation, v nadaljevanju IIHF), Hokejske zveze Slovenije (angl. Slovenia Ice Hockey Federation, v nadaljevanju HZS), zakone Republike Slovenije s področja javnih zbiranj, športa, društev, medijev in prostovoljcev. Zaradi izbruha pandemije virusa covid-19 pa bo teoretični del vseboval tudi opis virusa in krizni management. Pri kriznem managementu me bo zanimalo tudi, kolikokrat se je v zgodovini velikih športnih dogodkov primerilo, da je bil dogodek, najsi je bilo to svetovno ali evropsko prvenstvo, svetovni ali evropski pokal, ali olimpijske igre, odpovedan ali zamaknjen. Empirični del naloge pa bo temeljil na primarnih podatkih, ki sem jih pridobila z intervjuji in osebnim sodelovanjem pri organizaciji dogodka. Poleg intervjujev bom upoštevala tudi lastne izkušnje, ki sem jih pridobila z leti prostovoljnega dela na hokejskih in rokometnih prireditvah. Le-te bodo koristne zlasti pri segmentu, ki se bo nanašal na prostovoljce. Ker pa je bilo svetovno prvenstvo odpovedano zaradi pandemije, bom v empiričnem delu s pogovori z udeleženci tudi analizirala, kaj vse je ta odpoved zahtevala od organizatorjev. Zanimalo me bo, kako so se na to odzvali deležniki in kaj se je zgodilo z dogovori glede nastanitev, prevozov, delavcev, dvorane itd.

Predvideni prispevki so teoretični in empirični. Teoretični del magistrskega dela bo predstavil teoretični okvir in bo kompilacija relevantnih virov in literature s področja

organizacije velikih športnih prireditev, športnega managementa, poleg tega pa bo predstavil glavna akterja pri organizaciji svetovnega prvenstva v hokeju na ledu drugega kakovostnega razreda, krovno organizacijo IIHF in nacionalno hokejsko zvezo, ki bo prvenstvo organizirala. Nadalje bom povzela tudi kratko zgodovino športa in športnih prireditev v Sloveniji.

Empirični del naloge se bo osredotočil na kompleksen proces organizacije svetovnega prvenstva, kjer bom sledila predpisom IIHF za organizacijo takšnega dogodka. Proces organizacije bo razdeljen na opis osnovnih lastnosti dogodka, strateško analizo, opredelitev ciljev in vizij tekmovanja in koncepta. Poudarek naloge pa bo na desetih fazah operativnega načrtovanja svetovnega prvenstva v hokeju na ledu. Upoštevajoč razmere, ki so privedle do odpovedi tekmovanja, bo del naloge namenjen tudi ravnanju organizatorja in prireditelja v času pandemije. Poleg tega bo naloga prihodnjim generacijam pomagala pri ravnanju v primeru nepredvidene svetovne krize, ki bo dolgoročno vplivala na vse aspekte življenja.

1 ORGANIZACIJA DOGODKOV

Organizirani dogodki, ne glede na velikost, število udeležencev ali vrsto (kulturni, športni itd.), so pomemben del človeške narave. Pomagajo pri oblikovanju in definiciji kulture in subkulture, identifikaciji mest in posameznikov, med drugim pa so tudi pomemben povezovalec družbe. Zanje je značilno, da sta kraj in čas vnaprej natančno določena in opredeljena, obenem pa se nikoli ne more ponoviti na isti način. Definirajo ga namreč okolje, medčloveške interakcije in drugi elementi, med katerimi je tudi sam management, ki nikoli ne more biti ponovljen do zadnje podrobnosti. Ravno zaradi tega so dogodki enkratni in neponovljivi (Getz, 2014).

1.1 Športne prireditve

Športne prireditve po opredelitvi sodijo pod javne prireditve. Poleg športne narave javnih prireditev so le-te lahko tudi kulturne, zabavne, izobraževalne, verske ali druge narave. Udeležba je brezpogojno ali pod določenimi pogoji dovoljena vsem (Zakon o javnih zbiranjih (ZJZ), Ur. l. RS, št. 64/2011). Ker pa magistrsko delo govori o velikih športnih prireditvah, je pomembna opredelitev mednarodne športne prireditve, ki jo podaja ZJZ v 4. členu: »Mednarodne športne prireditve so velike mednarodne športne prireditve kot jih določa zakon, ki ureja področje športa, mednarodna klubska tekmovanja in nastopi reprezentanc, ki se izvajajo pod okriljem mednarodnih in nacionalnih panožnih športnih zvez in druge športne prireditve v kolektivnih športnih panogah, na katerih sodeluje tuj klub, ki je v prvi državni ligi države, iz katere prihaja.«

Danes imajo športne prireditve pomembno vlogo kot katalizator rasti in razvoja prizorišča prireditve in njegove okolice ter kot katalizator rasti in razvoja organizacije, ki je prireditev

organizirala (Bunce, v Emery, 2002). Nadalje Torkildsen (v Emery, 2002) identificira pet karakteristik, ki veljajo za športne prireditve. To so natančno opredeljen začetek in konec, vnaprej določeni in dokončni roki, organizacija je enkratna in običajno ima prednost pred običajnim, vsakodnevnim delom športne organizacije, tveganja so velika, a obenem športne prireditve nudijo veliko priložnosti.

Šugman (1995) identificira štiri večja udejstvovanja športnih prireditev: shod, splošna športno-kulturna prireditev; kongres, simpozij, seminar, tečaj in posvetovanje ter tekmovanje. Glede na podano definicijo, svetovno prvenstvo v hokeju na ledu ustreza merilom tekmovanja, zato bo tekmovanje kot športna prireditev predstavljeno v nadaljevanju.

Športna tekmovanja morajo biti regulirana, kar pomeni, da morajo biti natančno opredeljena s pravili in pravilniki, ki urejajo vse aspekte tekmovanj in delovanja športnih panog. Vsaka športna panoga mora imeti natančno opredeljena pravila in zakonitosti, ki morajo biti jasno podana v pravilnikih. Kar se tiče urejenosti športnih tekmovanj: pravilniki morajo opredeljevati vsa tekmovanja, od najnižje ravni vse do tekmovanj na najvišjih ravneh. Preden se športno tekmovanje začne, morajo biti vse podrobnosti, vprašanja, prepreke itd. urejene in zapisane, udeleženci pa morajo biti seznanjeni z vsem, kar je bilo dogovorjeno. Dolžnost vseh udeležencev, ki sodelujejo pri velikem športnem dogodku, pa je, da dosledno spoštujejo dogovore (Šugman, 1995).

Glede na vidike poznamo več vrst športnih tekmovanj. V splošnem jih delimo glede na sledeče kriterije:

- uradna/neuradna (prvenstvena ali prijateljska; prvenstvena tekmovanja so razpisana s strani pristojnih organov, na koncu pa se razglasi prvaka določene ravni in dejavnosti ali panoge);
- velika/mala;
- odprtega/zaprtega tipa (za odprti tip tekmovanj velja, da lahko sodeluje vsakdo po lastni presoji oziroma v skladu s pogoji razpisanega dogodka, za zaprti tip tekmovanj pa je značilno, da imajo pravico do prijave in sodelovanja izbrani posamezniki/ekipe);
- kakovostna in množična (cilj prirediteljev kakovostnih tekmovanj so kakovostni dosežki udeležencev, zahteva se neka splošna kakovostna raven udeležencev, pri množičnih tekmovanjih pa kakovost ni pomembna);
- globalna/enovita (pri globalnih športnih dogodkih se odvija več športnih panog sočasno, na različnih terenih, pri enovitih pa sta čas in prostor natančno določena, tekmuje pa se le v eni panogi).

Nadalje jih delimo tudi glede na strokovni namen, ali gre za dosežek posameznika/moštva ali ekipe, število ponavljanj, starostne kategorije in spol, hierarhijo organiziranosti športa, koledarski čas izvedbe, težavnost organizacije in posebni položaj nastopajočih (Šugman, 1995).

Po Šugmanu (1995) ima vsako veliko športno tekmovanje, neodvisno od discipline, štiri pomembne zakonitosti. Le-te niso pogojene s tem, za kakšno športno tekmovanje gre:

- organizator organizira tekmovanja po pravilih prireditelja,
- prireditelj običajno določi vodstvo in kadre,
- naloga organizatorja je pripraviti kadre, objekte, materialna sredstva ter organizacijo in izvedbo,
- osnova za organizacijo velike športne prireditve so kadri in objekti, jasno določeni cilji in podpora drugih subjektov, dodana vrednost pa so znanje, izkušnje, tradicija itd.

(Veliko) športno tekmovanje sodi med organizacijske projekte, natančneje med projekte tipa organizacije dogodkov/prireditev. Po Brownu (v Kolar & Zaletel, 2013) imajo projekti določene značilnosti, ki pa veljajo tudi pri športnih prireditvah kot dogodkih (Šugman, v Kolar & Zaletel, 2013):

- dogodki so katalizator sprememb. Pri športni prireditvi se te spremembe navezujejo na razvoj okolja, kjer se dogodek odvija, promocijo športa in vrednot (fair play, antidoping, sodelovanje na lokalni in mednarodni ravni), razvoj športne panoge in lahko bi rekli tudi širitev organizacijskega znanja in spretnosti;
- vsaka velika športna prireditev je časovno omejena. Ima natančno določen začetek in konec, celoten dogodek pa mora biti uresničen v tem natančno določenem časovnem obdobju;
- organizacija dogodka mora imeti točno opredeljene kratkoročne, srednjeročne in dolgoročne cilje. Velika športna prireditev služi kot sredstvo za uresničitev teh ciljev;
- iz ciljev izhajajo tudi rezultati, ki jih želi organizator z organizacijo velikega športnega tekmovanja doseči. Ti so običajno povezani z rezultati domače ekipe in različnimi rezultati na področjih ekonomije, gospodarstva, družbe, športa itd.;
- vsako veliko športno tekmovanje je unikum. Sicer sledijo smernicam, ki jih poda krovna organizacija, a se nikoli več ne pripetijo na način, kot so se zgodila. Dogodki so v svoji obliki in vsebini neponovljivi. V to neponovljivost sodi tudi izkušnja za športnike, štabe, gledalce in tudi organizatorje;
- za uspešno organizacijo je odgovoren projektni tim;
- za uspešno organizacijo je poleg materialnih virov (sponzorstva, donacije itd.) treba imeti tudi nematerialne vire;
- ker je organizacija športne prireditve multidisciplinarna, morajo biti vanjo vključeni strokovnjaki različnih področij. Poleg managementa projektov so to tudi športni strokovnjaki, ki se najbolje od vseh spoznajo na specifike športnega dogodka, strokovnjaki na področju trženja in promocije, prehrambne in nastanitvene industrije, zdravstva in varovanja udeležencev, gradbeni strokovnjaki itd.

Pri organizaciji velikih športnih prireditev je pomembno identificirati tudi ekonomske in neekonomske učinke. **Ekonomski učinki** so predvsem dodatni finančni tokovi, ki nastajajo

zaradi organizacije velikega športnega dogodka. **Neekonomski učinki** oziroma koristi pa so težko izmerljive. Pri organizaciji velikih športnih tekmovanj so te koristi družbeno-socialne, promocijske, športne, kulturne in infrastrukturne (Kolar & Zaletel, 2013).

1.2 Navijači in gledalci

Športni dogodki privlačijo gledalce in navijače. V literaturi so razdeljeni v širok spekter, Hunt in drugi (v Gammon, 2011) pa identificirajo pet tipov navijačev. Prva kategorija so t. i. **kratkotrajni navijači** (angl. temporary fans), katerih zanimanje in navdušenje je časovno omejeno. Takšnih navijačev je običajno največ v času večjih prvenstev ali pa se pojavijo v času nepričakovanih velikih uspehov posameznikov ali ekip. Druga kategorija so **lokalni navijači** (angl. local fan), ki za ekipo ali športnika navijajo iz geografskih razlogov. To pomeni, da je navezanost na ekipo in/ali igralca pogojena s tem, da izhajajo iz istega geografskega okolja kot navijač. Tretja kategorija so **zvesti navijači** (angl. devoted fans). Karakteristike le-teh so, da rezultati moštva in/ali športnika ne vplivajo na njihovo zvestobo. Poleg tega njihova zvestoba moštvu in/ali športniku ni pogojena z geografskim položajem ali spremembami znotraj moštva. Četrta kategorija pa so **športni fanatiki** (angl. fanatical fan). Njihova predanost moštvu in/ali športniku je fanatična in povezanost z le-to je za navijača osebna oziroma del osebnosti.

Hunt in drugi (v Gammon, 2011) so identificirali še peto kategorijo navijačev. **Disfunkcionalni navijači** (angl. dysfunctional fan) so tisti, katerih fanatacizem je del tega, kdo so. Biti navijač ekipe in/ali športnika je za njih poglavitnega pomena, v skrajnih primerih pa takšni navijači izkazujejo antisocialno obnašanje. Primer tega je huliganstvo na tekmah.

Pri organizaciji športnih dogodkov, najsi bodo večji ali manjši, je treba upoštevati, da bo dogodek privlačil širok spekter navijačev in gledalcev, ki bodo sodili vse omenjene kategorije. Prireditelj mora pri načrtovanju dogodka v ozir tako vzeti tudi navijače in zagotoviti pozitivno izkušnjo.

1.3 Avtentičnost dogodka

Pri športnih dogodkih se **avtentičnost** le-teh vidi v tem, da je nemogoče vnaprej predvideti končni rezultat, ne glede na to, katera ekipa je boljša na papirju in katera se zaradi tega smatra kot favorit. Prav zaradi te nepričakovanosti so del športnih dogodkov tudi športne stave, tako legalne kot tudi ilegalne. Porast t. i. gambling industry v zadnjih letih privlači vprašanje o veljavnosti rezultatov (Gammon, 2011).

Velik pomen pri avtentičnosti dogodka predstavlja tudi **atmosfera**. Wann in drugi (v Gammon, 2011) opažajo, da želja po obisku dogodka ni povezana le z rezultatom, temveč tudi z ekonomskimi, psihološkimi in socialnimi dejavniki. Gaffney in Bale (v Gammon,

2011) opažata, da je izkušnja atmosfere pomemben dejavnik za vse gledalce. Pri neponovljivih, medijsko pokritih dogodkih (kamor spada tudi svetovno prvenstvo v hokeju na ledu) je element atmosfere tudi želja obiskovalcev biti del globalnega spektakla. Obenem to gledalcem iz tujih držav predstavlja možnost za vpogled v navijaško kulturo države gostiteljice in globlji vpogled v vrednote države, kjer se dogodek odvija. Prav zaradi te avtentičnosti in unikatne atmosfere so športni dogodki postali tudi turistični dogodek. Ko govorimo o atmosferi, ne smemo pozabiti na t. i. fan zone, fenomen, ki se je populariziral med svetovnim pokalom v nogometu (angl. FIFA World Cup) v Nemčiji leta 2006 in Južni Afriki leta 2010. To so območja, kjer se navijači družijo in si ogledajo tekme, ki se v živo predvajajo na velikih zaslonih v zonah. Nahajajo se blizu prizorišča športnega dogodka in predstavljajo vpletenost tudi tistih navijačev, ki se tekme niso mogli osebno udeležiti, a so si želeli doživeti atmosfero dogodka (Gammon, 2011).

Pri osnovah organizacije športnih prireditev ne smemo pozabiti dveh pomembnih terminov – prireditelja in organizatorja.

Prireditelj je tista organizacija, ki je nosilka pooblastil za organizacijo prireditev. To pomeni, da je lastnica prireditve in je sklenila, da se bo prireditev zgodila in jo bo tudi uvrstila v koledar prireditev. Poleg vpisa v koledar pa organizacija, ki je prireditelj, organizacijo prireditve razpiše in jo dodeli nacionalni športni zvezi v organizacijo. V primeru svetovnega prvenstva v hokeju na ledu je prireditelj Mednarodna hokejska zveza (angl. International Ice Hockey Federation, IIHF). Prireditelj med drugim izda tudi pravila in pravilnike za organizacijo prireditve, ki jo mora športna zveza, ki ji je organizacija zaupana, upoštevati in spoštovati. V primeru, da pravilniki in pravila ne opredeljujejo vseh vidikov, se dovoljenja za organizacijo uredijo s pogodbami. S pogodbami in/ali prek pravilnikov se določijo sodelujoči udeleženci, jamstva, zavarovanja, finančne obveznosti, sponzorstva in finančni deleži itd. (Šugman in drugi, 2006).

V pravnem smislu je prireditelj opredeljen kot tista organizacija, ki si lasti pravice na sami prireditvi, medtem ko je organizator opredeljen kot fizična ali pravna oseba, ki ji prireditelj podeli pravico do organizacije in je zadolžen za izvedbo le-te (Bergant Rakočević, 2020, str. 260–261).

Organizator oziroma izvajalec je tista organizacija, ki ji je bila dodeljena izvedba prireditve. Prireditve so že zapisane v koledarjih mednarodnih športnih zvez, datume izvedbe pa prireditelj 'odstopi' organizatorjem. Z odstopom licence nacionalni panožni športni zvezi le-ta postane prireditelja, saj nastopa v imenu mednarodne športne zveze. Nacionalna športna zveza v tem primeru tudi odgovarja mednarodni športni zvezi za pravilno izvedbo prireditve v skladu s pravilniki in/ali pogodbami (Šugman in drugi, 2006).

1.4 Prostovoljci

Pomemben element organizacije in izvedbe velikih športnih prireditev so tudi prostovoljci oziroma prostovoljni kader. Uporablja se tudi izraz 'volonterji', kar po Slovarju tujk pomeni »kdor brez plačila opravlja določeno funkcijo, ima določeno zadolžitev« Volonterji, 2006, str. 602). Povezano s pojmom prostovoljec/volonter je tudi prostovoljstvo oziroma volonterstvo. Po Slovarju tujk je volonterstvo »neplačano opravljanje določene funkcije, dolžnosti« (Volonterstvo, 2006, str. 602).

Buric (v Mirsafian & Mohamadinejad, 2012) prostovoljstvo nadalje opredeli s tremi ključnimi značilnostmi: delo je **prostovoljno** (ne vključuje aktivnosti, ki se izvajajo kot del obveznega šolanja, civilnega dela in niso del dodatnega neplačanega dela delavcev, ki so zaposleni v organizaciji), **neplačano** (prostovoljni kader sicer ni plačan, a je organizacija dolžna kriti osnovne stroške, ki nastanejo na strani prostovoljca v okviru izvajanja prostovoljne dejavnosti) in **koristno** za obe strani. Prostovoljci delujejo tudi v športu. Svoje delo opravljajo nepoklicno. To pomeni, da z organizacijo niso v pogodbenem razmerju in za svoje delo ne dobivajo plačila. Ker njihovo delo ni pogojeno z denarno kompenzacijo, mora organizacija razumeti, kaj prostovoljce motivira. Po Retarju (2015) motivacija prostovoljcev izhaja po želji zadostiti lastnemu interesu. To je pomemben vidik, ki ga mora športni manager tudi upoštevati pri ravnanju s prostovoljnim kadrom.

Prostovoljni kader je, kljub temu da delo ni plačano, vseeno upravičen do nadomestila za kritje stroškov, ki nastanejo kot posledica pogojev za opravljanje dela (to so na primer potni stroški, telefon, prehrana itd.). Pri prostovoljcih moramo vedeti tudi, da ni starostno pogojeno. Zato govorimo o 'koraku naprej in nazaj'. Korak naprej pomeni vključevanje pripravnikov in študentov v delo. Posledično to prinaša tudi delovne izkušnje in spretnosti, kar lahko poveča možnosti posameznika za poznejšo zaposlitev. Po drugi strani, korak nazaj pomeni vključevanje upokojencev in drugih starejših strokovnjakov, ki imajo motiv in čas za delo brez plačila. K delu doprinesejo izkušnje, kar je dragocena pomoč pri delu. Ker prostovoljci z organizacijo niso v rednem pogodbenem razmerju, se sklene pogodbo o prostovoljstvu, kjer se opredeli vsebino, obseg in čas prostovoljno izvedenega dela, nadomestila upravičenih stroškov in morebitne ugodnosti (Retar, 2015).

Watt (2003) poudarja pomembnost tega, da vsakega posameznika, ki sodeluje pri takšnih prireditvah ali ki prostovoljno sodeluje v organizaciji, področje, kjer deluje, tudi zanima. Številne raziskave so tudi pokazale, da je motivacija pomemben dejavnik prostovoljnega dela, saj poleg tega, da niso finančno kompenzirani za delo, morajo prostovoljci opraviti trening, delu pa posvetiti lasten čas in trud, poleg tega pa ne smejo zapustiti delovnega mesta (Mirsafian & Mohamadinejad, 2012).

1.5 Načela organizacije športnih prireditev

Pri organizaciji prireditev mora organizator zasledovati splošna načela. Od doslednega upoštevanja le-teh je odvisna uspešna in dobra organizacija prireditve. Organizacija prireditev je multidisciplinaren projekt, v katerem se mora upoštevati več izsledkov različnih disciplin: ekonomskih, politoloških, sociooloških, psiholoških, komunikoloških, urbanistično-arhitekturnih, kinezioloških, medicinskih in drugih (Šugman, 1995, str. 18).

Načelo pomembnosti in namembnosti: opredeljuje pomen in namen prireditve za organizatorje (na ravni kraja, občine, regije ali države). Je prvo načelo, ki mora biti razčiščeno in opredeljeno pred kandidaturo za prireditev (Šugman in drugi, 2006, str. 290).

Načelo smotrnosti: prireditev mora biti celostno ocenjena z vseh vidikov – športnega, gospodarskega, političnega, kulturnega, turističnega itd. (Šugman in drugi, 2006, str. 290). Prireditev mora imeti takšno notranjo organizacijo, da bo le-ta odražala dejanski pomen in namen prireditve (Šugman, 1995, str. 22–23).

Prostorsko načelo: opredelitev potencialnih prostorskih zmožnosti prizorišča je pomembna za prireditelja v času sprejemanja kandidatur. Pomembno je tudi opredeliti, kaj mora biti postorjeno (Šugman in drugi, 2006, str. 290–291). Moramo tudi upoštevati, ali gre za prireditev, kjer so prostorske rešitve že dane (v tem primeru mora organizator sam ugotoviti, kaj lahko v določenem času in na določenih objektih izvede oziroma kako izkoristiti dane prostorske zmožnosti) ali pa gre za prireditev, kjer se načrtuje nova infrastruktura (Šugman, 1995, str. 23–26).

Načelo javnosti: vsak dogodek mora biti transparenten in organizator mora prireditev organizirati tako, da so vse informacije dostopne javnosti, še posebej informacije o finančni plati (Šugman in drugi, 2006, str. 291). Javnost ima tako pravico vedeti, kako je organizator kandidiral in kako je prireditev dobil, kakšni motivi so organizatorja vodili, nameni in cilji prireditev, koliko bo organizacija prireditve stala in kolikšen delež bodo morali plačati davkoplačevalci, kakšni so drugi viri financiranja prireditve itd. (Šugman, 1995, str. 28–29).

Načelo smotrnosti in varčnosti: navezuje se na to, kako ravnati s finančnim in kadrovskim kapitalom brez razsipnosti, pri tem pa paziti, da kljub temu zadostimo standardom (Šugman in drugi, 2006, str. 291). Drugi aspekt načela varčnosti je tudi predračun, ki pa mora biti strokovno in skrbno pripravljen (Šugman, 1995, str. 27).

Kadrovsko načelo: pri organizaciji športne prireditve je pomembno, da izberemo prave ljudi za pravo delo in da se izogibamo nezanesljivim, neodgovornim osebam in osebam, ki bi lahko povzročale konflikte (Šugman in drugi, 2006, str. 291). Nadalje, izbran kader mora biti dosegljiv ves čas prireditve in ne sme imeti nikakršnih zadržkov, najsi bodo službeni, študijski ali družinski (Šugman, 1995, str. 31).

Načelo profesionalnega pristopa: navezujoč se na kader, je tudi načelo profesionalnega pristopa. To pomeni, da se od kadra pričakuje profesionalno opravljeno delo (Šugman in drugi, 2006, str. 291). Poleg tega se organizator ne loti organizacije prireditve brez načrta. V primeru nepričakovanih zapletov, ki se dogajajo med izvedbo prireditve, mora organizator improvizirati (Šugman, 1995, str. 33).

Načelo časa: pogojeno je s časovnim okvirom. Časovni vidik organizacije prireditve zahteva tudi izdelavo časovnice. Le-te se običajno izdelujejo od dneva dogodka nazaj (torej od otvoritvene slovesnosti do začetka priprave prireditve) (Šugman in drugi, 2006, str. 291). Šugman (1995, str. 34) določi dve časovnici: 1. časovnica, kjer je potek prireditve določen tedensko, dnevno, celo v urah in minutah, in 2. časovnica, ki poda pregled poteka prireditve od otvoritve do zaključka.

Marketinško načelo: določa, kakšne načine lahko uporabimo glede na vrsto izdelka ali storitve, ciljne skupine porabnikov in območje distribucije. Pri tem tudi velja osnovno načelo, da je za denar, ki ga prejmemo s strani pokroviteljev, treba vrniti ekonomsko uslugo (Šugman in drugi, 2006, str. 291). Danes je športna prireditev 'izdelek', ki ga moramo ponuditi in prodati javnosti. Za vsako izmed treh prej omenjenih področij (ali gre za marketing vrste izdelka ali storitve, ciljne skupine ali območja distribucije) je treba izdelati podprojekte, ki so izpeljani iz glavnega projekta (Šugman, 1995, str. 36–38).

Načelo celostne likovne podobe: organizator velike športne prireditve je dolžan zagotoviti celostno likovno podobo prireditve. To vključuje polni naziv prireditve, znak, barve, logotip, tipograf in maskoto (Šugman, 1995). Obenem se pri dizajnu likovne podobe ne uporabljajo simboli države gostiteljice (zastava, grb) in simboli, ki si jih lastijo mednarodne športne zveze (MOK, IIHF, FIFA itd.) (Šugman, 1995, str. 41).

Simbola prireditve sta običajno naziv in znak. Organizator ju uporablja na vseh gradivih, povezanih s prireditvijo: pisarniški material, značke in priponke, vstopnice, TV-špice, propagandni material, uradni bilteni, informacije in programi, navijaški material, maskote, spominki itd. (Šugman, 1995, str. 42).

Obenem je zaključena likovna podoba temeljni ključ za trženje prireditve, zato se zaupa najboljši agenciji, specializirani za oblikovanje likovnih podob (Šugman in drugi, 2006, str. 291). Najosnovnejši element likovne podobe je simbol. Von Bertalanffy (v Repovš, 1995) simbole opredeljuje s tremi lastnostmi: so svobodno ustvarjeni, reprezentativni in se prenašajo.

Slika 1 prikazuje logotip hokejskega prvenstva v hokeju na ledu v Ljubljani 2020. Vključuje sliko, značilno za dogodek, polni naziv dogodka v angleškem jeziku, prizorišče in kakovostni razred.

Slika 1: Grafična podoba hokejskega ploščka za svetovno prvenstvo v Ljubljani 2020



Vir: lastno delo.

Načelo jasnosti, doslednosti in odgovornosti: predstavlja jasen, dosleden in odgovoren pristop k organizaciji in izvedbi (Šugman in drugi, 2006, str. 291).

Pomembno je, da vsi predstavniki organizacijskega štaba (od predsednika štaba do zadnjega tehničnega delavca) delujejo kot eno. Enotno delovanje vseh udeležencev je ključ do dobre organizacije. Obenem vse pomembne odločitve, povezane z organizacijo, sprejema le osrednji organizacijski odbor, ki sestoji iz vodij vseh sektorjev in služb. Vodje morajo potem vse odločitve korektno in razločno prenesti podrejenim (Šugman, 1995, str. 42–43).

Ko govorimo o jasnosti pretoka informacij, je pomembno, da se posamezniki, ki delujejo v odborih, dobro poznajo in da skupaj delujejo že več let. Za to Šugman (1995, str. 43) navaja dva razloga: organizatorji tako dobro poznajo prednosti in slabosti posameznikov, zato vedo, na koga se v primeru nepričakovanega zapleta obrniti, obenem pa je vsak posameznik seznanjen s svojimi nalogami in delom, ki se od njega pričakuje. Delo se lahko spremeni le, če je takšna odločitev odbora. Načelo odgovornosti definira, da mora organizator upoštevati predpise mednarodne športne zveze. Poleg predpisov, ki jih poda mednarodna športna zveza, se mora organizator držati tudi predpisov domače stroke.

Literatura identificira še eno načelo. To je **načelo uvoza**. Nanaša se na nabavo in uvoz materiala, ki se ga v Sloveniji ne izdeluje ali ga ni mogoče dobiti (uradni hokejski ploščki, hokejske palice, uradni merch itd.), v nekaterih primerih tudi organizatorji prejmejo material v tujini od pokroviteljev (Šugman, 1995, str. 39–40).

2 ŠPORT V SLOVENIJI

2.1 Zgodovinski pregled

Začetki organizirane športne vadbe segajo v drugo polovico 19. stoletja, ko je bilo v Ljubljani ustanovljeno telovadno društvo Južni Sokol (1863). Osrednja ideja delovanja

športnega društva je bila ideja o sokolstvu, torej zbujanje in pospeševanje slovanske narodne zavesti na območju Avstro-Ogrske (Šugman, 1998a).

V začetku 20. stoletja, natančneje leta 1905, je bila ustanovljena Slovenska sokolska zveza, ki je do leta 1913 štela 115 društev. V tistem obdobju je bila ustanovljena tudi druga telovadna organizacija Orel. Obe organizaciji sta delovali do leta 1929, ko so ju prepovedali, Sokol pa je pozneje nadaljeval s poslanstvom pod imenom Sokol Kraljevine Jugoslavije. Sčasoma se je pri nas začelo športno življenje uvajati v šolske sisteme, leta 1896 pa je bila z zakonom uvedena telovadba v osnovnošolski kurikulum (Šugman, 1998a, str. 20).

Slovenija je do prve svetovne vojne sodila pod avstro-ogrsko monarhijo, zato so slovenski športniki v tem obdobju tudi zastopali monarhijo. Kmalu po koncu prve svetovne vojne so se v Sloveniji in Jugoslaviji začele razvijati strokovne športne zveze, leta 1919 pa je bil tudi ustanovljen Jugoslovanski olimpijski odbor, istega leta pa je bil v Sloveniji ustanovljen Olimpijski pododbor za Slovenijo (Šugman, 1997).

Po drugi svetovni vojni se je tudi v Sloveniji začel porast modernih športnih panog, društva pa so dobivala vedno več novih nalog in vsebin, pomembno pa je bilo vključiti čim več ljudi. V tistem obdobju je bila v Sloveniji ustanovljena organizacija, katere namen je bil začeti novo vsebinsko in organizacijsko usmeritev. Delovala je pod imenom Fiziokulturni odbor za Slovenijo, ustanovljena pa je bila 3. junija 1945 (Šugman, 1998a, str. 21).

Politična ureditev in odcepitev Slovenije od Jugoslavije je pustila posledice tudi na športnem področju. Oktobra 1991 je bil tako ustanovljen Olimpijski komite Slovenije, pomemben športni, kulturni in politični mejnik v zgodovini samostojne Slovenije. Ustanovno listino je podpisalo 29 nacionalnih športnih zvez, ki sodijo pod okrilje mednarodnega olimpijskega komiteja, in pet zvez, ki so priznane s strani Mednarodnega olimpijskega komiteja (Šugman, 1998b, str. 113–124).

V letu 1992 je bilo ustanovljenih 53 zvez, ki so bile vključene v Športno zvezo Slovenije, šest let pozneje pa je število vključenih zvez naraslo na 60: nacionalne športne zveze za atletiko, avto-moto, badminton, balinanje, baseball in softball, biljard, boks, bridge, drsanje, gimnastika, go, golf, hokej na ledu, hokej na travi, jadranje, jamarstvo, judo, ju-jitsu, kajak-kanu, karate, kegljanje, kegljanje na ledu, kickboxing, kolesarstvo, konjeništvo, košarko, kotalkanje, letalstvo, lokostrelstvo, namizni tenis, navtiko, nogomet, odbojko, orientacijo, planinstvo, plavanje, ples, potapljanje, rafting, rugby, ribištvo, rokoborbo, rokomet, sabljanje, sankanje, smučanje, squash, streljanje, šah, šport in rekreacijo invalidov, športni ribolov na morju, teakwondo, tenis, triatlon, vaterpolo, veslanje, taborništvo, težko atletiko, tradicionalni karate in športno unijo (splošna športna asociacija za vse) (Šugman, 1998b, str. 124).

Po podatkih Zavoda za šport RS Planica je število nacionalnih športnih zvez v letu 2020 višje, kot je bilo leta 1998. Skupno je v Sloveniji 71 nacionalnih športnih zvez. Na novo so

po letu 1998 nastale sledeče nacionalne panožne športne zveze: bob, curling, fitness, floorball, kriket, pikado, samba, slovenska zveza tajskega boksa, tarok, twirling, zveza drsalnih športov, zveza društev kasaške centrale Slovenije (Zavod za šport RS Planica, brez datuma).

2.2 Zgodovina večjih športnih dogodkov v Sloveniji

K razvoju športa sodijo tudi različne športne prireditve. V tem poglavju je kratko predstavljena zgodovina športnih dogodkov v Sloveniji pred osamosvojitvijo in po njej. Ker pa magistrsko delo govori o organizaciji svetovnega prvenstva v hokeju na ledu, je del poglavja namenjen izključno vsem hokejskim dogodkom na slovenskih tleh.

2.2.1 Pred osamosvojitvijo

Že v času Jugoslavije je Slovenija gostila večje športne dogodke različnih športnih panog. Med najopaznejšimi so skoraj vsakoletna gostitev svetovnega prvenstva v smučarskih skokih na Bloudkovi skakalnici, tri gostitve svetovnega prvenstva na skakalnici bratov Gorišek (1972, 1979, 1985), dve gostovanji svetovnega pokala v smučarskih skokih, prav tako na skakalnici bratov Gorišek v letih 1987 in 1991.

Med dvoranami je bila najpogosteje uporabljena dvorana Tivoli v Ljubljani, ki je od odprtja leta 1965 gostila veliko kulturnih in športnih dogodkov: svetovno prvenstvo v namiznem tenisu (angl. World Table Tennis Championship) med 15. in 25. aprilom 1965, evropsko prvenstvo v umetnostnem drsanju med 31. januarjem in 5. februarjem 1967, svetovno prvenstvo v umetnostnem drsanju (angl. World Figure Skating Championship) med 3. in 8. marcem 1970, finale svetovnega prvenstva v košarki (angl. FIBA World Championship) med 10. in 23. majem 1970, svetovno prvenstvo v umetnostni gimnastiki (angl. World Artistic Gymnastics Championship) med 22. in 27. oktobrom 1970, cilj 15. etape in start 16. etape Bibione–Ljubljana 5. in 6. junija 1971, svetovno in evropsko prvenstvo v dvigovanju uteži (angl. World Weightlifting Championship) med 18. in 26. septembrom 1982, svetovno prvenstvo v kegljanju med 26. majem in 1. junijem 1984, mednarodno prvenstvo Jugoslavije v namiznem tenisu jeseni 1984 in državno prvenstvo v tenisu 1988 (Giacomelli & Sever, 2016).

2.2.2 Po osamosvojitvi

Bogata tradicija organizacije večjih športnih prireditev na slovenskih tleh se nadaljuje tudi po osamosvojitvi. Redno se svetovni pokal (v letih 1994, 1997, 1999–2003, 2005–09, 2011–13, 2015–19) in svetovno prvenstvo (1994, 2004, 2010, načrtovano 2020) v smučarskih skokih odvijata v Planici, poleg tega pa so slovenski kraji gostili druge večje športne prireditve. Med drugim se je v Sloveniji odvijal Eurobasket 2013 v štirih

slovenskih krajih: Celju (dvorana Zlatorog), na Jesenicah (dvorana Podmežakla), v Kopru (dvorana Bonifika) in v Ljubljani (dvorana Tivoli).

Ljubljanska dvorana Tivoli je po osamosvojitvi gostila finale evropskega pokala v košarki leta 1993 (gostoval je španski klub Taugres) in evropsko prvenstvo v košarki do 22 let, mednarodno tekmovanje deklet v športni ritmični gimnastiki in evropski pokal v kotalkanju, poleg tega pa tudi evropsko prvenstvo skupine B v košarki na vozičkih leta 1996, evropsko mladinsko prvenstvo v judu in ženski pokal EHF leta 1997 ter evropsko prvenstvo v rokometu za moške in evropsko prvenstvo v moški športni gimnastiki (med 15. in 18. aprilom) leta 2004 (Giacomelli & Sever, 2016)

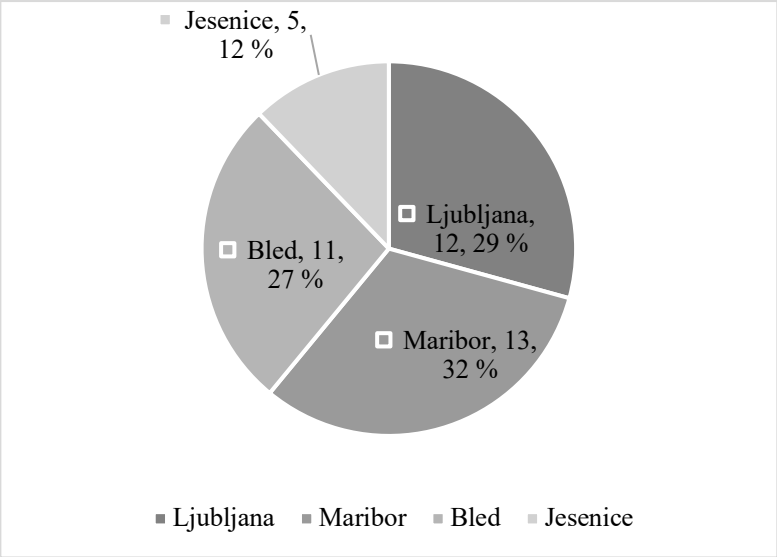
2.2.3 Večji hokejski dogodki v Sloveniji

Ker se magistrsko delo navezuje na organizacijo svetovnega prvenstva v hokeju na ledu, bo večja pozornost namenjena organizaciji preteklih hokejskih dogodkov v Sloveniji.

V Sloveniji je po zadnjih podatkih mednarodne hokejske zveze IIHF v Sloveniji sedem notranjih drsališč. Med najbolj prepoznanimi je ljubljanska dvorana Tivoli, ki obratuje že od leta 1965. Poleg prvenstev v dvorani Tivoli pa sta svetovna prvenstva mlajših in ženskih selekcij gostila tudi Maribor in Bled, predkvalifikacije za zimske olimpijske igre v Pekingu 2022 pa so se odvijale v jeseniški dvorani Podmežakla.

Kot je razvidno s slike 2, so se svetovna prvenstva ali olimpijske kvalifikacije v hokeju na ledu za člansko reprezentanco do leta 2020 odvijala štirinajstkrat, od tega je leta 1966 gostila dve svetovni prvenstvi v istem časovnem obdobju, le da je Ljubljana gostila skupino A, Jesenice pa skupino C.

Slika 2: Število hokejskih dogodkov 1966–2020



Vir: lastno delo.

Poleg svetovnih prvenstev in olimpijskih kvalifikacij članske hokejske selekcije je Slovenija gostila tudi svetovna prvenstva za članice in svetovna prvenstva mlajših selekcij – tako selekcije do 18 let kot tudi selekcije do 20 let.

Od enajstih svetovnih prvenstev v hokeju na ledu je Maribor gostil osem prvenstev, od tega dvakrat skupaj s Celjem. Svetovno prvenstvo do 18 let drugega kakovostnega razreda (Divizija 1A), ki se je odvijalo med 7. in 13. aprilom 2017, je bilo tekmovanje, kjer Slovenija ni nastopila, a se nobena izmed sodelujočih držav (Francija, Kazahstan, Danska, Norveška, Nemčija in Madžarska) ni prijavila kot potencialna gostiteljica. Odločitev o državi gostiteljici je bila tako podana na polletnem kongresu septembra 2016 (International Ice Hockey Federation, 2016).

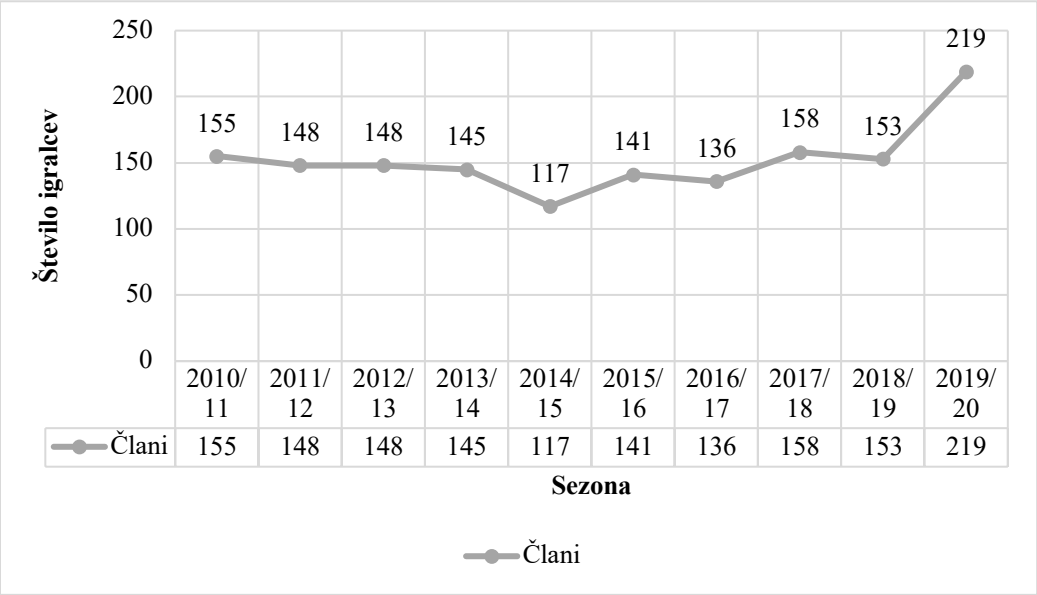
Ljubljana je najpogosteje gostila svetovna prvenstva (in enkrat olimpijske kvalifikacije) za člane, organizacija in izvedba manj prepoznanih selekcij pa sta pripadli drugim slovenskim krajem, kjer so postavljene ledene dvorane z zadovoljivimi kapacitetami. Skupno je bilo v Sloveniji od leta 1966, ko so Jesenice in Ljubljana gostile prvo svetovno prvenstvo, organiziranih 36 mednarodnih športnih prireditev v hokeju na ledu. V Ljubljani so se prvenstva odvijala v dvorani Tivoli, le leta 2012 se je izjemoma prizorišče preselilo v Areno Stožice.

Kljub temu da je Ljubljana najpogosteje gostila prvenstva za člane, je Maribor skupno gostil največ mednarodnih hokejskih prireditev. Med skupno 41 prireditvami jih je gostil 13, kar je ekvivalentno 31,71 % vseh hokejskih dogodkov v Sloveniji. Najmanj se jih je odvijalo na Jesenicah. Od skupno 41 dogodkov se je na Jesenicah odvijalo pet hokejskih dogodkov, kar je ekvivalentno 12,20 %.

Pri zgodovinskem orisu svetovnih prvenstev v hokeju na ledu je pomembno omeniti tudi trend spreminjanja števila registriranih igralcev, delujočih ledenih površin (pokritih in odprtih drsališč), rezultate na svetovnih prvenstvih in umestitve na mednarodni lestvici, ki jo IIHF pripravi vsako leto po zaključku svetovnih prvenstev. Indikatorjev, ki jih IIHF meri, je sicer več, za magistrsko delo pa bom izpostavila tri relevantne kazalce: število registriranih igralcev v članski selekciji, število pokritih in zaprtih drsališč ter gibanje slovenske članske reprezentance na mednarodni lestvici.

Število registriranih igralcev: to so tisti igralci, ki aktivno nastopajo na ligaških tekmovanjih in imajo slovensko državljanstvo. Ker se magistrsko delo osredotoča na svetovno prvenstvo članov, so na sliki 3 prikazani podatki le za člansko selekcijo. Podatki zajemajo število registriranih igralcev od sezone 2010/11 do sezone 2019/20. Gibanje števila registriranih igralcev je prikazano na sliki 3. Vse od sezone 2014/15, ko je bilo v Sloveniji najmanj registriranih igralcev v časovnem obdobju zadnjih desetih let, se beleži porast in najbolj opazen poskok aktivnih igralcev v članski selekciji v zadnjem letu.

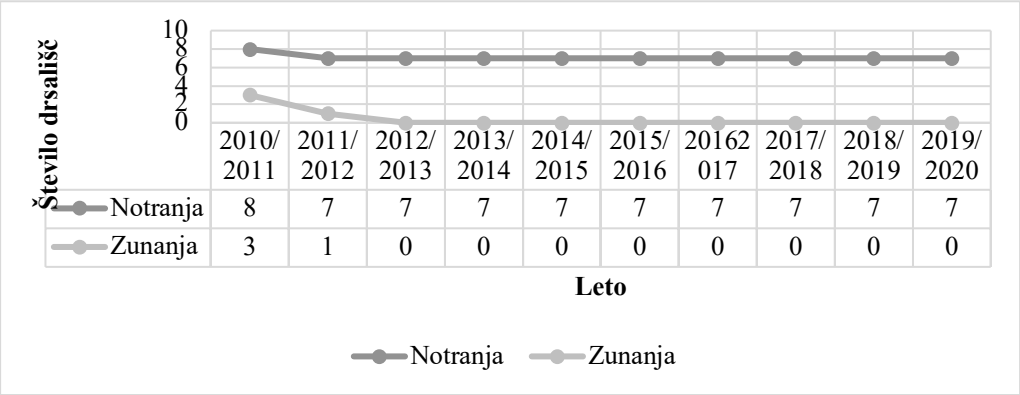
Slika 3: Število registriranih igralcev v Sloveniji 2010–2020



Prirejeno po International Ice Hockey Federation (2011), International Ice Hockey Federation (2012), International Ice Hockey Federation (2013), International Ice Hockey Federation (2014), International Ice Hockey Federation (2015), International Ice Hockey Federation (2016), International Ice Hockey Federation (2017), International Ice Hockey Federation (2018), International Ice Hockey Federation (2019) in International Ice Hockey Federation (2020).

Število pokritih in zunanjih drsališč: Mednarodna hokejska zveza vsako leto izda letno poročilo, ki vsebuje tudi podatke o številu pokritih in zunanjih drsališč v državi članici. Pri tem se ne štejejo naravna drsališča (oziroma zamrznjena vodna telesa) in sezonska drsališča, kot so na primer v Kopru, Kranjski Gori itd.), temveč drsališča, ki obratujejo skozi celo leto. Slika 4 prikazuje gibanje števila drsališč v Sloveniji za časovno obdobje desetih let oziroma sezon (od 2010/2011 do sezone 2019/20). Iz podatkov je razvidno, da je v nasprotju z rastjo števila igralcev in zanimanja za hokej število drsališč v zadnjem desetletju upadlo, od sezone 2012/2013 pa število stagnira pri sedmih notranjih oziroma pokritih drsališčih in ničih zunanjih drsališčih. Slika 4 prikazuje gibanje števila drsališč v zadnjih desetih letih. Porast zanimanja za hokej, drsanje in druge športe na ledu in stagnacija drsališč se najbolj očitno izkazujeta v pogosti zasedenosti prostih terminov, kar otežuje izvedbo treningov in tekem mlajših in ženskih selekcij.

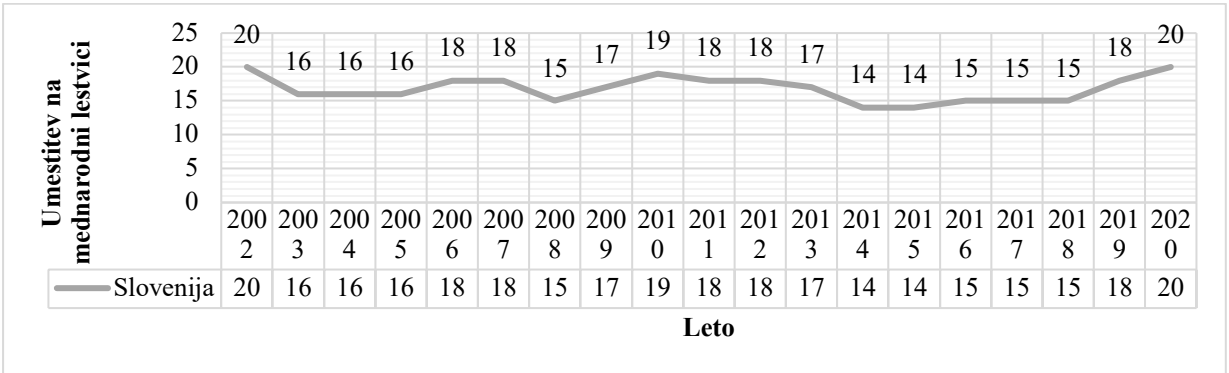
Slika 4: Število drsališč v Sloveniji 2010 in 2020



Prirejeno po International Ice Hockey Federation (2011), International Ice Hockey Federation (2012), International Ice Hockey Federation (2013), International Ice Hockey Federation (2014), International Ice Hockey Federation (2015), International Ice Hockey Federation (2016), International Ice Hockey Federation (2017), International Ice Hockey Federation (2018), International Ice Hockey Federation (2019) in International Ice Hockey Federation (2020).

Umestitev na mednarodni lestvici 2002–2020: vsako leto IIHF izračuna mednarodno lestvico, s pomočjo katere se tudi določi devet reprezentanc, ki so upravičene do sodelovanja na zimskih olimpijskih igrah brez dodatnih kvalifikacijskih tekmovanj. Zadnja mednarodna lestvica (ob koncu sezone 2019/2020) temelji na umestitvah na svetovnih prvenstvih med 2017 in 2020 ter umestitvi na olimpijskih igrah v Pyeongchangu leta 2018. S slike 5 lahko razberemo, da je v zadnjih letih umeščenost slovenske reprezentance v svetovnem merilu padla s 15. mesta na 20. mesto v časovnem obdobju treh sezon. Poleg tega pa lahko opazimo, da se umestitve gibljejo med 14 in 20, kar pomeni, da Slovenija trenutno še ne sodi med najboljših deset držav.

Slika 5: Umestitev slovenske reprezentance 2002–2020



Prirejeno po International Ice Hockey Federation (2011), International Ice Hockey Federation (2012), International Ice Hockey Federation (2013), International Ice Hockey Federation (2014), International Ice Hockey Federation (2015), International Ice Hockey Federation (2016), International Ice Hockey Federation (2017), International Ice Hockey Federation (2018), International Ice Hockey Federation (2019) in International Ice Hockey Federation (2020).

3 PREDSTAVITEV IIHF IN HZS

3.1 International Ice Hockey Federation – IIHF

Mednarodna hokejska zveza (angl. International Ice Hockey Federation, v nadaljevanju IIHF) je svetovna krovna organizacija na področju hokeja na ledu. Njeni začetki segajo v leto 1908, ko je bila ustanovljena v Parizu kot Ligue International de Hockey sur Glace (LIHG), danes pa je njen sedež v Zürichu. Prvotno je pod njenim okriljem delovalo pet hokejskih zvez: francoska, češka, britanska, švicarska in belgijska, danes pa jo sestavlja 81 članic, ki se razlikujejo glede na stopnjo udeleženosti (tako udejstvovanje na prvenstvih pod okriljem IIHF kot tudi pri volilni pravici). IIHF kot krovna organizacija nadzoruje mednarodni pravilnik, obravnava mednarodne prestope igralcev in narekuje sodniške smernice. Poleg tega pa organizira in izvaja številne programe za razvoj športa, s katerimi želi hokej predstaviti širši populaciji. Zveza ne sodeluje le pri organizaciji svetovnih prvenstev vseh stopenj in omenjenih razvojnih programov, temveč tudi nadzoruje hokej kot del zimskih olimpijskih iger in izvaja dogodke na ravni evropskih klubskih tekmovanj. Vrh vsega naštetega mednarodna hokejska zveza s posebnimi dogodki skrbi za ohranjanje zgodovine – med drugim tudi kampanje 'Ekipa zvezd stoletja' (angl. Century All Star Team), '100 najboljših zgodb stoletja' (angl. 100 Top Stories of Century), razne dobrodelne dogodke, razvojne programe za otroke in drugo (International Ice Hockey Federation, brez datuma d).

3.1.1 IIHF danes

Danes pod okriljem IIHF deluje 81 nacionalnih hokejskih zvez širom celega sveta. Članstvo je razdeljeno na tri kategorije: polnopravne članice (angl. full members), družabnice (angl. associate members) in eno podružno članico (angl. affiliate member). **Polnopravne članice** so tiste, ki imajo hokeju na ledu namenjeno nacionalno telo in vsakoletno sodelujejo na svetovnih prvenstvih. So tudi edine članice z volilno pravico. Med polnopravne članice spada 56 držav, **države družabnice** pa so tiste, ki nimajo državnega telesa, namenjenega izključno hokeju na ledu, in ne tekmujejo redno na svetovnih prvenstvih. Teh je skupno 21, poleg njih pa pod IIHF deluje tudi ena **podružna članica**, ki tekmuje izključno na prvenstvih v inline hokeju (International Ice Hockey Federation, brez datuma a).

IIHF predseduje nad tekmovanji na mednarodni in klubski ravni. Med mednarodna tekmovanja sodijo: IIHF svetovno prvenstvo za člane (angl. IIHF Ice Hockey World Championships), IIHF svetovno prvenstvo do 20 let (angl. IIHF World U20 Championships), IIHF svetovno prvenstvo do 18 let (angl. IIHF World U18 Championships), IIHF svetovno prvenstvo za ženske (angl. IIHF World Women's Championships) in IIHF svetovno prvenstvo za ženske do 18 let (angl. IIHF World U18 Women's Championships). Na klubski ravni IIHF vodi dve tekmovanji: hokejsko ligo

prvakov (angl. Champions Hockey League oziroma CHL) in IIHF kontinentalni pokal (angl. IIHF Continental Cup). Poleg tega ima poleg svetovnih prvenstev in evropskih tekmovanj tudi ločene dogodke, namenjene azijskemu trgu – Hockey Challenge Cup of Asia (za člane, selekcijo U20 in članice) (International Ice Hockey Federation, brez datuma e).

Od leta 1994 dalje organizaciji predseduje Švicar René Fasel. Pisarna IIHF je sestavljena iz šestih sektorjev: administracije (angl. adminitstration), dogodkov (angl. event), pravne pisarne (angl. legal), marketinga in komunikacij (angl. marketing and communications), športnega sektorja (angl. sport) in tehnološkega sektorja (angl. technology). Skupno v vseh šestih sektorjih deluje 33 oseb (osem v administraciji, pet v sektorju dogodkov, trije na pravnem področju, šest v sektorju komunikacij in marketinga, šest v športnem sektorju in štirje v tehnološkem sektorju).

Pod okrilje IIHF sodi tudi muzej IIHF v Torontu, ki se nahaja v isti stavbi kot Hokejski hram slavnih (angl. Hockey Hall of Fame). Hokejski hram slavnih Mednarodne hokejske zveze (angl. International Ice Hockey Federation Hall of Fame) je bil ustanovljen leta 1997 z namenom počastiti posameznike, ki so pomembno prispevali k razvoju športa doma in na mednarodni ravni (Zeisler, 2012). Med člani sta tudi dva Slovenca: Ernest Aljančič starejši (sprejet leta 2002 v kategoriji 'Igralci') in Rudi Hiti (sprejet leta 2006 v kategoriji 'Igralci') (Zeisler, 2012).

3.1.2 Misija in cilji

Organizacija nima navedene vizije, temveč misijo. Ta je opredeljena kot promocija hokeja na ledu po svetu in vodenje svetovnega hokeja, kot ga prepoznava IOC. IIHF ima štiri glavne cilje, ki jih želi doseči z mednarodnimi tekmovanji in drugimi povezanimi dogodki. To so **zastopanje, razvoj in promocija hokeja širom sveta, razvoj in nadzor mednarodnega hokeja na ledu, promocija prijateljskih odnosov med članicami in organizirano delovanje v dobro športa**. Nadaljnji cilji zveze niso omejeni le na ledene ploskve in stremijo k ravnanju v skladu s statuti, regulacijami, pravilniki in podzakonskimi akti, urejanjem sponzorstev, medijske pokritosti, pravic licenciranja, oglaševanja in trgovskega blaga v povezavi z vsemi tekmovanji pod okriljem IIHF, k jasni pristojnosti nad igro v svetu, usklajevanju mednarodnih regulacij in uradnih pravil po svetu, pomoči pri razvoju mladih igralcev, trenerjev in drugih uradnih oseb, organizaciji vseh dogodkov pod okriljem IIHF, nadzoru mednarodnih transferjev igralcev in navezovanju stikov z drugimi športnimi zvezami in organizacijami (International Ice Hockey Federation, brez datuma b).

3.1.3 Pravilniki in regulacije

Kot mednarodna krovna organizacija ima IIHF pravilnike in regulacije, ki se redno posodabljajo. Vsaka publikacija se dotika določenega sektorja organizacije: od organizacije prvenstev do disciplinskih ukrepov, zdravniških regulacij, dopinga in tudi registracije transspolnih športnikov in športnic.

V nadaljevanju so podrobneje predstavljene tiste publikacije, ki so najbolj relevantne za svetovno prvenstvo v Tivoliju:

- **IIHF Rule Book:** objavljena 14. novembra 2019 in velja do sezone 2021/2022. Razdeljena je na 19 delov, od tega je 12 sekcij, ki veljajo za različna področja, dva dodatka, sodniški signali, povzetek sprememb pravil in pravilo, kakšen je pomen IIHF kot krovne organizacije.
- **2020 IIHF Sport Regulations:** objavljena in posodobljena decembra 2019 se navezuje na regulacije, ki se uporabljajo za ravnateljevanje vseh IIHF dogodkov.
- **2019 Disciplinary Code:** zadnja različica je bila objavljena septembra 2018 in vsebuje regulacije, relevantne v primeru disciplinskih ukrepov in teles, odgovornih za discipliniranje.
- **2019 IIHF Championship Regulations (WM, WM Div1):** zadnja dostopna različica je bila objavljena v septembru 2018. Velja za gostiteljice članskih svetovnih prvenstev elitne divizije in prve divizije, ki se deli na dve skupini. Ker je Slovenija gostiteljica svetovnega prvenstva prve divizije, je ta dokument relevanten za proces organizacije.
- **2019 IIHF Medical Regulations:** objavljena je bila septembra 2018. Služi državam članicam kot smernice in vodnik po zdravniških regulacijah na svetovnih prvenstvih in drugih športnih prireditvah, ki se odvijajo pod okriljem IIHF. Cilj je zagotoviti varno in zdravo okolje za izvedbo dogodka in zaščito za ekipe in igralce.
- **2019 IIHF Doping Control Regulations:** tudi ta publikacija je bila objavljena septembra 2018. Pravila so adaptirana in implementirana v skladu z WADA, cilj pa je iz športa izbrisati doping.
- **2019 IIHF Video Goal Judge System Guidelines:** zadnja publikacija IIHF, ki je bila izdana septembra 2018. Navezuje se na tehnične specifikacije in delovanje sistema video sodnika (angl. video goal judge) in trenerjevega izziva (angl. coaches' challenge).

3.2 Hokejska zveza Slovenije – HZS

Hokejska zveza Slovenije je kot samostojni organ postala del IIHF 6. maja 1992. Je krovna športna organizacija, ki skrbi za razvoj hokeja na ledu v Sloveniji. Sodeluje pri organizaciji domačih hokejskih lig in različnih pokalov, pod njenim okriljem pa delujejo tudi slovenske hokejske reprezentance, ki so zastopane v sledečih selekcijah: članska reprezentanca, reprezentanca do 20 let (U20), reprezentanca do 18 let (U18) in ženska članska

reprezentanca. Po zadnjih podatkih poleg igralcev v Sloveniji aktivno deluje tudi 45 sodnikov in sodnic hokeja na ledu (42 sodnikov in tri sodnice).

3.2.1 HZS danes

Hokejski zvezi Slovenije od leta 2010 predseduje Matjaž Rakovec, generalni sekretar je Dejan Kontrec, tehnični direktor zveze pa je Jure Penko. Pisarno vodi Branka Slejko. Organizacijska struktura sestoji iz petih sektorjev, ki so: predsedstvo (angl. presidency), nadzorni odbor (angl. supervisory board), strokovni svet (angl. expert council), pritožbeni senat (angl. appelate senate) in disciplinska komisija (angl. disciplinary committee).

Predsedstvo sestoji iz predsednika, generalnega sekretarja, častnega predsednika, dveh podpredsednikov, štirih izvoljenih članov in enega člana, ki ima sedež v predsedstvu kot predsednik strokovnega sveta. Strukture **nadzornega odbora, pritožbenega senata** in **disciplinske komisije** so si podobne. Vsa tri telesa namreč sestojijo iz predsednika, dveh članov in dveh nadomestnih članov, medtem ko **strokovni svet** sestavljajo predsednik strokovnega sveta, sekretar in šest članov.

Pod okriljem HZS deluje deset klubov: HDK Maribor Lisjaki, HK Slavija Junior, HD Hidria Jesenice, HDD Sij Acroni Jesenice, HK Celje, HKMK Bled, HDD Bled, HK SŽ Olimpija, HK Triglav Kranj in HK Velenje. Slovenski hokejski klubi sodelujejo v številnih tekmovanjih in mednarodnih ligah, ki sodijo pod okrilje HZS: Državno prvenstvo, Pokal Slovenije in Superpokal Slovenije, na ligaški ravni pa nastopajo v Alpski hokejski ligi (angl. Alps Hockey League oziroma AHL) in Mednarodni hokejski ligi (angl. International Hockey League oziroma IHL). Ljubljanska Olimpija in starejša jeseniška ekipa (HDD Sij Acroni Jesenice) sta edina slovenska kluba, ki nastopata v ligi AHL (Hokejski klub Olimpija, 2021).[1] Kranj, Slavija Junior, HKMK Bled, mlajša ekipa Jesenic in Celje pa tekmujejo v ligi IHL.

3.2.2 Namen in dejavnost

V Statutu HZS (Hokejska zveza Slovenije, 2012) je v 10. členu opredeljen **namen** organizacije. HZS stremi k razvoju množičnega in kakovostnega hokeja v vseh selekcijah, poleg tega pa deluje z namenom zagotavljati organiziranost hokeja na območju Republike Slovenije.

V 11. členu (Hokejska zveza Slovenije, 2012) so opredeljene temeljne **naloge in dejavnosti** organizacije. Skupno jih je 13, izpostavila pa bom le nekaj najpomembnejših. Na prvem mestu je skrb za vse dejavnosti, povezane z razvojem, vodenjem in širjenjem

[1] HK SŽ Olimpija je 3. marca 2020 izpolnila pogoje za sodelovanje v ligi bet-at-home ICE Hockey League (bivša EBEL liga).

hokeja, kar vključuje tudi predstavljanje slovenskega hokeja znotraj in izven državnih meja ter zagotavljanje pogojev za igranje hokeja na vrhunski ravni. Med naloge sodijo tudi vodenje državne reprezentance in organizacija ter nadzor hokejskih tekmovanj v Sloveniji. Izpostavila bi tudi aktivno sodelovanje, skladno s pravili IIHF, OKS in WADA (angl. World Anti-Doping Agency), v boju proti dopingu.

3.2.3 Pravila in regulacije

Hokejska zveza Slovenije ima Statut Hokejske zveze Slovenije in štiri pravilnike, ki so bili vsi izdani v zadnjih desetih letih: Disciplinski pravilnik (1. julij 2013), Registracijski pravilnik (1. maj 2017, sprememba 31. decembra 2018), Pravilnik tekmovanj v hokeju na ledu (1. maj 2017) in Poslovnik skupščine (30. junij 2015). Poleg tega so na uradni spletni strani na voljo tudi zapisniki rednih, izrednih, dopisnih in volilnih skupščin od leta 2010 dalje.

Prvi je **Disciplinski pravilnik,** katerega 1. člen definira področje, ki ga dokument ureja, in veljavnost. Navezuje se na disciplinsko odgovornost igralcev, športnih delavcev, trenerjev, funkcionarjev, hokejskih klubov, koncesionarja (ki mu je bila podeljena koncesija za vodenje tekmovanj) in vseh ostalih oseb/organov, ki delujejo pod okriljem IIHF (Hokejska zveza Slovenije, 2013). Nadalje določa kazni, ki se izrekajo kršiteljem, in pogoje ter postopek za ugotavljanje odgovornosti in pozneje tudi izrekanje kazni. Poleg tega velja tudi **Registracijski pravilnik,** ki zapoveduje, kako poteka registracija igralcev (vpis igralca v osnovno evidenco o igralcih, ki jo vodi HZS). Ureja pravice in obveznosti, ki se navezujejo na to: registracijo igralcev, pogodbe, igranje tujih državljanov v Republiki Sloveniji, pravico nastopa, dvojno licenco, igranje slovenskih igralcev v tujini, odškodnine in kriterije, finančna določila in prehodne in končne določbe. Poleg tega med dokumente HZS sodita tudi **Pravilnik tekmovanj v hokeju na ledu**, ki je namenjen načinu organiziranja in doslednega vodenja hokejskih tekmovanj v Sloveniji, proces podeljevanja dovoljenj klubom za nastopanje v tekmovanjih, ki sodijo pod okrilje HZS (Hokejska zveza Slovenije, 2017), in **Poslovnik skupščine Hokejske zveze Slovenije**, dokument, ki ureja način dela skupščine in ostale zadeve, ki so povezane s procesnim vodenjem in odločanjem na zasedanjih skupščine.

4 STRATEŠKO NAČRTOVANJE SVETOVNEGA PRVENSTVA V HOKEJU NA LEDU V LJUBLJANI

Organizacija velikih športnih tekmovanj temelji na modelu managementa velikih športnih tekmovanj. Ta model temelji na treh drugih modelih, in sicer:

- **na modelu strateškega managementa športnih prireditev** po Mastermanu (2004), ki prikazuje zaporedne korake pri načrtovanju in izvedbi velikega športnega tekmovanja (Kolar & Zaletel, 2013);

- **na modelu strateškega managementa**, iz katerega izpeljemo strateško načrtovanje velikega športnega tekmovanja, namen le-tega in odločitev o izvedbi (Kolar & Zaletel, 2013);
- **strategija** je v nasprotju s taktiko dolgoročni načrt. Osredotočena je proti dolgoročnim ciljem in zahteva določeno stopnjo discipliniranosti. Strateški management sestavlja šest stebrov, ki veljajo ne glede na to, za kakšno organizacijo gre. To so ocena tveganja, finančna analiza, vizija, načrtovanje, vzpostavitev in vzdrževanje organizacijske povezanosti in management (Bolland, 2017). Zato je tudi pomembno, da ima tudi športna prireditev točno določen namen, ki ga želi doseči z organizacijo in izvedbo dogodka;
- **na modelu projektnega managementa**, ki predstavlja življenjski cikel projekta in življenjski cikel rezultatov projekta. Iz opredeljenih ciklov izpeljemo pripravo in uveljavitev operativnega načrta in organizacijo. Po metodologiji PMI ločimo pet faz: iniciacijo (zaznavanje potreb po projektu), načrtovanje (razmislek o delovni shemi za zadovoljitev potrebe in sprožitev projekta), izvedbo (usklajevanje ljudi in virov za dosego zastavljenih ciljev), kontrolo (sprotni nadzor napredovanja projekta, zagotavljanje izpolnitve cilja, odpravljanje težav) in zaključek s pregledom rezultatov projekta (Kampuš, v Kolar & Jurak, 2014).

Zakon o športu (ZŠpo-1), Ur. l. RS, št. 29/2017, v 74. členu opredeljuje velika športna tekmovanja. To so športne prireditve, ki so »vpisane v letni koledar športnih prireditev pri mednarodni športni zvezi in nacionalni panožni športni zvezi« (ZŠpo-1). Mednje sodijo olimpijske in paraolimpijske igre, evropske igre, mladinske olimpijske igre, olimpijada gluhih, šahovska olimpijada, svetovne igre, sredozemske igre, univerzijada, svetovna in evropska prvenstva (tudi mladinska), olimpijski festival evropske mladine, svetovni pokali in kvalifikacijske tekme članske državne reprezentance za nastop na velikih športnih prireditvah in mednarodne tekme klubov na evropskih klubskih tekmovanjih v kolektivnih športnih panogah na najvišji ravni.

Svetovno prvenstvo v hokeju na ledu se umešča med javne prireditve. Javna prireditev je v 4. členu Zakona o javnih zbiranjih (ZJZ), Ur. l. RS, št. 64/2011, opredeljena kot »vsako organizirano zbiranje oseb zaradi izvajanja kulturne, športne, zabavne, izobraževalne, verske ali druge aktivnosti tako, da je udeležba brezpogojno ali pod določenimi pogoji dovoljena vsakomur«.

Poleg strateškega načrtovanja, katerega namen je ugotoviti, ali je organizacija velikega športnega tekmovanja logična in izvedljiva, mora država (ali zveza), ki kandidira za pridobitev organizacije, pridobiti zadostna dovoljenja odgovornih organov.

Proces se začne s strateškim načrtovanjem velikega športnega tekmovanja, ki sestoji iz štirih korakov: opisa osnovnih značilnosti, strateške analize, vizije ter ciljev in odločitev o strategiji.

4.1 Opis osnovnih značilnosti

Prvi korak strateškega načrtovanja je opis osnovnih značilnosti. Izhajamo iz predpostavke, da je veliko športno tekmovanje, ki ga želimo organizirati in izvesti, ena od možnih strategij za dosego namena strategije športne organizacije, lokalne skupnosti ali države. Iz tega potem tudi izpeljemo opredelitve dveh osnovnih značilnosti – **namena** oziroma poslanstva in koristi in **koncepta.**

Pred opredelitvijo namena in koristi svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v dvorani Tivoli bi še opredelila omenjeno športno prireditev po kriterijih, omenjenih v poglavju 1.1 magistrskega dela. Svetovno prvenstvo drugega kakovostnega razreda je tako: **uradno** oziroma **prvenstveno**, saj se na koncu razglasi prvaka drugega kakovostnega razreda (le-ta pa si z naslovom tudi pribori pravico nastopa na naslednjem svetovnem prvenstvu najvišjega kakovostnega razreda), **veliko**, saj zahtevajo kompleksnejšo organizacijo in so bolj privlačna za javnost, po 53. členu ZŠpo-1 pa je treba za izvedbo pridobiti soglasje Vlade Republike Slovenije (Kolar & Zaletel, 2013, str. 17), **zaprtega tipa**, saj imajo možnost sodelovanja le tiste ekipe, ki so pravico nastopa na tej ravni zagotovile, **kakovostno**, saj so cilji prireditelja predvsem dosežki tekmovalcev, in **enovita**, saj se v predpisanem terminu in na določenem prizorišču odvija le omenjeno svetovno prvenstvo. Poleg tega je svetovno prvenstvo v Ljubljani tudi **stalno**, saj se ponovi vsako leto, ne glede na modifikacije in različne izvedbe, kar pa se tiče dosežkov, sodi med tekmovanja, kjer šteje **dosežek ekipe**.

4.1.1 Namen oziroma poslanstvo in koristi

Namen svetovnega prvenstva v hokeju na ledu drugega kakovostnega razreda za člane je promocija športne panoge hokej na ledu v Sloveniji, večja popularizacija športa, predvsem pri mlajših generacijah, in s tem okrepiti zaledje bodočih igralcev v članski selekciji. Obenem je namen tudi razvoj športne panoge in predvsem nadaljnja uveljavitev Slovenije kot primerne gostiteljice hokejskih svetovnih prvenstev vseh selekcij.

Kratkoročne koristi so koristi, ki so omejene predvsem na obdobje organizacije dogodka in koristi v času izvedbe ter neposredno po izvedbi projekta. Za dotično svetovno prvenstvo sem kot kratkoročne koristi identificirala sledeče:

- začasno omogočanje novih zaposlitev,
- distribucija že obstoječega znanja in medsebojno učenje sodelujočih iz izkušenj,
- povečani prihodki od prodaje kart in licenciranih navijaških artiklov (angl. merchandise),
- privabljanje tujih navijačev in meddržavno povezovanje,
- povečan obisk lokalov in povečevanje dobička, povečanje zasedenosti hotelskih sob in drugih nastanitvenih obratov (AirBnB, hoteli za mlade, moteli itd.), ogledi znamenitosti v času prvenstva,

- promocija igralcev,
- gospodarsko povezovanje sponzorjev,
- predstavitev in uveljavitev sponzorjev prek medijev.

Srednjeročne koristi so koristi projekta, ki se kažejo v okvirno prvih petih letih po izvedbi projekta. Kot srednjeročne koristi sem identificirala:

- večje število vpisanih v hokejsko šolo,
- večja turistična prepoznavnost in privlačnost,
- ustvarjanje dobrega imena Hokejske zveze Slovenije kot gostiteljice pri Mednarodni hokejski zvezi,
- povečano zanimanje za hokej, kar bi vodilo v večje zanimanje znotraj klubov za organizacijo dogodkov in stremljenje k boljšim rezultatom,
- večje zanimanje mladinskih selekcij za šport in motivacija za zastopanje države na članski ravni,
- posledica večjega interesa je tudi povečanje števila članov v mlajših selekcijah in povečanje števila klubov.

Dolgoročne koristi presegajo petletno obdobje po zaključku projekta. Pred dogodkom je zveza namenila sredstva za nadgradnjo in prenovo dvorane Tivoli, zato so dolgoročne koristi povezane z amortizacijsko dobo prenovljene infrastrukture:

- modernizacija dvorane in posledično večja privlačnost za pouporabnike: zbiranje in druženje prebivalcev, kar bo ustvarjalo dobiček,
- zaradi večjega vpisa v hokejsko šolo močnejše zaledje in nabor igralcev za prihodnje generacije,
- več zaposlitev v dvorani,
- večja privlačnost in uporabnost dvorane: nadgradnja fitnesa, garderob in velikega zaslona.

Pri vpisu v hokejsko šolo in večji popularizaciji športa v Sloveniji sem izhajala iz podatkov o številu najmlajše selekcije, pridobljenih pri Hokejski zvezi Slovenije. Slovenija je bila gostiteljica svetovnega prvenstva drugega kakovostnega razreda v sezoni 2011/2012, prvenstvo pa se je odvijalo v Dvorani Stožice med 15. in 21. aprilom 2012 (International Ice Hockey Federation, 2012). Iz tabele 1, kjer je prikazano gibanje števila vpisanih v najmlajše selekcije v slovenskih klubih, lahko razberemo, da se od sezone 2011/12, ko je bilo svetovno prvenstvo v Stožicah, beleži rast števila vpisanih. Sicer ne prvo leto po izvedbi, a od sezone 2013/14 število vsakoletno narašča. V sezoni 2018/19 je bilo zanimanje za prve hokejske korake večje kot v sezoni 2010/11, ko je bilo vpisanih več kot 330 otrok.

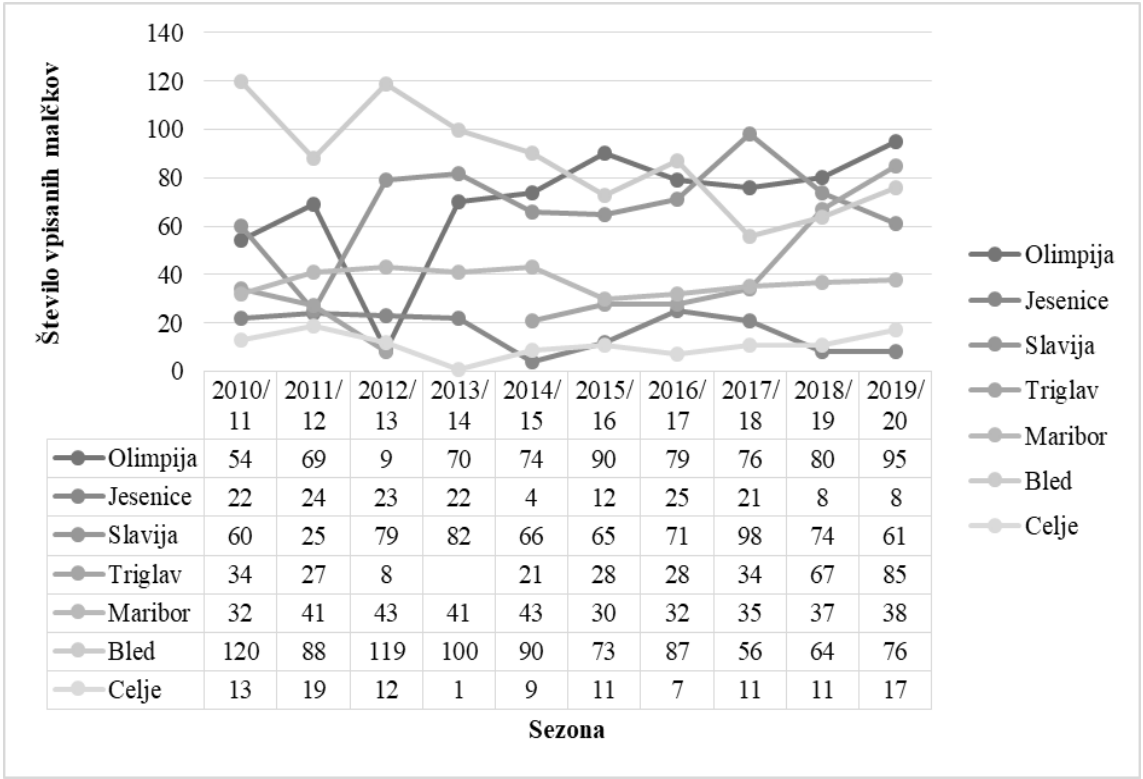
Tabela 1: Skupno število vpisanih malčkov v slovenskih hokejskih klubih v zadnjih desetih sezonah

10/11	11/12	12/13	13/14	14/15	15/16	16/17	17/18	18/19	19/20
335	293	293	316	307	309	329	331	341	380

Prirejeno po Hokejska zveza Slovenije (2020b).

Nadaljnja analiza registra HZS pomaga razumeti tudi gibanje igralcev najmlajše selekcije po slovenskih klubih. Rezultati so prikazani na sliki 6, iz prikaza pa je razvidno, da je največ vpisanih malčkov v sezoni 2019/20 imela Olimpija, najmanj pa Jesenice. Močno najmlajšo selekcijo imata tudi kranjski Triglav (85 vpisanih igralcev) in Bled (76 vpisanih igralcev).

Slika 6: Število vpisanih malčkov po klubih v zadnjih desetih letih



	2010/11	2011/12	2012/13	2013/14	2014/15	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
Olimpija	54	69	9	70	74	90	79	76	80	95
Jesenice	22	24	23	22	4	12	25	21	8	8
Slavija	60	25	79	82	66	65	71	98	74	61
Triglav	34	27	8		21	28	28	34	67	85
Maribor	32	41	43	41	43	30	32	35	37	38
Bled	120	88	119	100	90	73	87	56	64	76
Celje	13	19	12	1	9	11	7	11	11	17

Prirejeno po Hokejska zveza Slovenije (2020b).

4.1.2 Koncept

S konceptom se opredelijo zahteve prireditelja (oziroma lastnika licence), ki je v primeru organizacije svetovnega prvenstva v hokeju na ledu drugega kakovostnega razreda za člane Mednarodna hokejska zveza (angl. International Ice Hockey Federation). Te zahteve določajo parametre obsega, povezane z materialnimi in nematerialnimi viri, ki so potrebni za realizacijo tekmovanja. Pod opredelitev koncepta spadajo tudi preverjanje zakonodajnih

pogojev, morebitni zadržki in restrikcije, ki bi lahko negativno vplivali na izvedbo tekmovanja ali le-tega preprečili (SUSA, v Kolar & Zaletel, 2013, str. 68).

Poleg tega se v tem koraku identificirajo vsi ključni udeleženci v projektu in možni pouporabniki opreme in infrastrukture, katerih mnenje, želje in zahteve lahko pomagajo sooblikovati vsebino in obliko novo pridobljenih zmožnosti.

Dodatna vrednost svetovnega prvenstva bo v spremljevalnih dogodkih, ki se bodo odvijali pred hokejsko dvorano Tivoli. Tam, kjer je bilo vsako leto rekreativno drsališče Lumpi Park, bo med športno prireditvijo t. i. fan zone, kjer se bodo navijači in podporniki sodelujočih držav družili.

4.1.2.1 Zahteve prireditelja

Zahteve prireditelja oziroma nosilca licence so podane v publikaciji, imenovani IIHF Championship regulations: World Championship and World Championship DIV 1. Sestavljena je iz 20 poglavij, ki obravnavajo vse aspekte organizacije svetovnega hokejskega prvenstva: splošna pravila, organizacijske provizije, finance, prizorišča in infrastruktura, tekmovanje, zdravniška oskrba in doping, nastanitve, prevoz, akreditacije, prodaja kart in rezervacija sedežev, hospitality, marketing in pravice oglaševanja, licenciranje in prodaja licenciranih izdelkov, prenos, mediji, statistike in dokumentacija prvenstva, zavarovanje, varnost, kongres in sankcije.

Zadnje oziroma 21. poglavje se nanaša na pravila organizacije svetovnega prvenstva divizije 1 (angl. IIHF Ice Hockey World Championship Div. 1) in je bilo relevantno med pisanjem magistrskega dela. V tem delu so podane spremembe v pravilih za organizacijo, ki se razlikujejo od organizacije svetovnega prvenstva v hokeju na ledu na najvišji stopnji.

4.1.2.2 Zakonodajni pogoji, zadržki in restrikcije

Pri organizaciji svetovnega prvenstva je organizator dolžan spoštovati predpise krovne organizacije in zakone Republike Slovenije, relevantne pri organizaciji velike športne prireditve. Zadržkov ali restrikcij pa v času prvotnega načrtovanja ni bilo, saj je bila ljubljanska občina naklonjena izvedbi ter ekonomskim in neekonomskim posledicam izvedbe prvenstva. Pred kandidaturo je zveza pridobila tudi dovoljenje Vlade Republike Slovenije za izvedbo športnega dogodka.

4.1.2.3 Ključni udeleženci v projektu

Ključni udeleženci v projektu so domači in gostujoči športniki, trenerski štabi in podporno osebje (fizioterapevti, zdravniki, zadolženi za opremo, vodje ekip, zadolženi za medijsko pokritost neke ekipe oziroma piar oseba) ekip, delegati, sodniki, predstavniki IIHF,

gledalci, častni odbor, organizacijski odbor, management projekta, izvajalci, prostovoljci, partnerji, mediji, dobavitelji, sponzorji, donatorji, zdravniki, varnostniki in drugo osebje. **Domači športniki** so izbrani hokejisti Republike Slovenije, ki bodo na svetovnem prvenstvu zastopali barve slovenske reprezentance; **gostujoče športnike** predstavljajo izbrani hokejisti gostujočih držav: Avstrije, Francije, Madžarske, Južne Koreje in Romunije. Vseh šest ekip spremljajo tudi **trenerski** štabi (glavni trenerji reprezentanc, pomočniki trenerjev, trener vratarjev) in **podporno osebje ekip** (dodatno osebje ekip, kot so fizioterapevt, zdravnik, športni direktorji, zadolženi za opremo igralcev, piar osebje, vodja ekipe itd.).

Poleg ekip ter podpornega in trenerskega štaba pa so bili kot ključni udeleženci identificirani tudi **sodniki, delegati in predstavniki IIHF**, saj krovna organizacija običajno pošlje nadzornika (angl. chairman), ki nadzoruje potek športne prireditve, nadzornika sodnikov, statista in piar kontakt; **gledalci,** torej navijači domače in gostujočih ekip, tako tisti, ki si bodo tekmo ali tekme ogledali v živo ali doma; obiskovalci t. i. fan zone, ki bi tekmo gledali pred dvorano na velikem platnu in v družbi drugih navijačev; **častni odbor**, ki ga sestavljajo posamezniki, ki imajo v družbi nek določen ugled in s svojim vplivom pomembno prispevajo k uspešnosti, pomembnosti in ugledu projekta (Kolar & Zaletel, 2013).

Na primeru svetovnega prvenstva bi **častni odbor** predstavljali župan Mestne občine Ljubljana, veljaki v svetu slovenskega hokeja in predstavniki, ki bodo zastopali Mednarodno hokejsko zvezo. Posamezniki v **organizacijskem odboru** so neposredno vpleteni v projekt. Imajo usmerjevalno in nadzorno vlogo. Pri organizaciji svetovnega prvenstva organizacijski odbor sestavljajo predsednik, generalni sekretar, tehnični direktor HZS, predstavnik medijev, predstavnik sponzorjev, **management projekta**, ki ga sestavljajo posamezniki z različnimi stopnjami odgovornosti, pooblastili in dolžnostmi za načrtovanje, uveljavljanje in kontrolo projekta in **izvajalci** (Kolar & Zaletel, 2013). Izvajalci projekta so najbolj razvejani del ključnih udeležencev. Sestavljajo ga zaposleni v dvorani in okoli nje, ki bodo skrbeli za nemoten potek dela, in prostovoljni kader. Med zaposlenimi pri delu v dvorani in okoli nje sem identificirala voznike gladilca ledu in pomočnike v dvorani (pripravljanje golov, ploščkov itd.), čistilno osebje in osebje na zapisnikarski mizi (napovedovalec, DJ, zapisnikar, časomerilec), med izvajalce v projektu sodijo tudi prostovoljci, ki bodo delovali na različnih področjih (atašeji oziroma pomočniki ekip, pomoč v dvorani, akreditacije, infotočka za obiskovalce, medijski center itd.). Ne smemo prezreti zunanjih izvajalcev oziroma outsourcinga. To je v zadnjem času vedno pogostejša oblika sodelovanja med organizacijo in posamezniki ali podjetji, specializiranimi za neko področje. Sodelovanja so običajno začasna. Pri najemanju zunanjih sodelavcev pa je predvsem pomembno, da so storitve, ki jih izvajajo, kakovostne in imajo dobre reference (Retar, 2015). Zunanji izvajalci v okviru svetovnega prvenstva so predvsem gradbeniki, ki so pred začetkom prvenstva delali na nadgradnji objekta, izvajalci zabavnih vsebin v fan zoni, varnostniki in zdravniško osebje ter gasilci. Sem bi lahko

prišteli tudi **dobavitelje** hrane, pijače, športnih pripomočkov in opreme, zdravstvenih zalog in pripomočkov itd.

Dogodek bi bil tudi dobro medijsko pokrit. **Medije** bi predstavljale domače in tuje televizijske (prenosi tekem), časopisne in radijske hiše (Radio Aktual, s katerim so bila pred odpovedjo prvenstva v teku dogovarjanja za zabavni program v fan zoni), poleg tega pa bi prireditev pokrival tudi IIHF.

Naslednja skupina udeležencev je sestavljena iz sponzorjev, častnih sponzorjev in donatorjev. **Sponzorji** oziroma pokrovitelji so tisti subjekti (običajno podjetja), ki delno ali v celoti prevzamejo financiranje prireditve. Odnos med sponzorji in organizatorji, vključno z obveznostmi obeh strani, je tudi določen s pogodbenimi razmerji. Sponzor organizatorju zagotovi sredstva, ki so lahko materialna ali denarna, organizator pa v zameno sponzorju zagotovi oglaševanje in propagiranje sponzorjevih izdelkov ali storitev. Oblik sponzoriranj je več vrst: oglaševanje v publikacijah organizatorja, prisotnost sponzorjev na novinarskih in drugih konferencah, zagotavljanje športne opreme in rekvizitov, prostorske opreme, računalniške, sistemske in druge opreme, zagotavljanje daril itd. (Šugman in drugi, 2006, str. 291). Del sponzorjev sodeluje s strani IIHF in se pojavlja na vseh svetovnih prvenstvih. To sta Nike (uradni in Tissot, poleg njiju pa prispevajo sredstva tudi lokalni sponzorji, ki sodelujejo le na dotičnem hokejskem prvenstvu: Triglav, ProSports, Petrol, Slovenske železnice itd. **Častni sponzorji oziroma pokrovitelji** so tisti subjekti, ki prireditev podpirajo s protokolarnega vidika. To pomeni, da je njihov materialni ali denarni prispevek neobstoječ ali minimalen, a s svojo prisotnostjo dajejo večjo veljavo prireditvi. Kot častne sponzorje najpogosteje štejemo ugledne javne osebnosti (iz političnega, gospodarskega, kulturnega ali športnega življenja) in institucije. **Donatorji** so tisti subjekti, ki društvu ali organizatorju namenijo darila, za katera ne zahtevajo propagiranja izdelkov. Kot darila najpogosteje štejemo ure, pokale ipd., ki jih prejmejo športni subjekti. Obenem za javno objavo donatorjev potrebujemo pisno soglasje le-teh (Šugman in drugi, 2006, str. 291). Pri svetovnem prvenstvu v hokeju na ledu v Ljubljani ni bilo donatorjev.

Posebna kategorija udeležencev so **zdravniško osebje** in **varnostniki**. Reševalno in policijsko vozilo morata biti tako med prvenstvom parkirana čim bližje in dostop mora biti neoviran. Kar se tiče zdravstvenega vidika svetovnega prvenstva, zdravniške zahteve opredeljujeta dva dokumenta: IIHF Championship Regulations WM & WMI in IIHF Medical Regulations. Tudi zahteve **varnostne službe** so podane v IIHF regulacijah za svetovna prvenstva. Predpisana sta sodelovanje z lokalno policijo in razvoj varnostnega načrta (angl. security plan), pri čemer mora število osebja zadostovati za obvladovanje množice pri vhodu v dvorano in nadzor v dvorani.

4.1.2.4 Možni pouporabniki

Možni pouporabniki so tiste skupine ljudi, ki bodo materialne in nematerialne pridobitve športnega dogodka predvideno uporabljali, ko se le-to konča. Kot možne pouporabnike

svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v Ljubljani lahko identificiramo sledeče skupine ljudi: prva skupina so **domači hokejisti**. Tivoli je domača dvorana ljubljanske hokejske ekipe HK SŽ Olimpija (polno ime Hokejski klub Slovenske železnice Olimpija). Zaradi prenov pred svetovnim prvenstvom bodo domači hokejisti tako dobili prenovljeno garderobo domače ekipe in fitnes oziroma prostor za ogrevanje pred tekmo. Poleg tega pa bo v dvorani postavljen tudi kockast zaslon za lažje spremljanje rezultata in oglaševanje sponzorjev med premori. Poleg domačih hokejistov so možni pouporabniki tudi **gostujoči hokejisti** oziroma slovenske in tuje hokejske ekipe, ki tekmujejo na državnem prvenstvu, v ligi AHL (do sezone 2021/2022) oziroma bet-at-home ICEHL (od sezone 2021/2022), in drugi hokejski dogodki, ki bi se odvijali v Tivoliju, **sodniki, umetnostni drsalci in drsalke, rekreativni drsalci in hokejisti,** saj je dvorano Tivoli mogoče rezervirati tudi za rekreativni hokej, vsako sezono pa se v predpisanih terminih izvaja rekreativno drsanje. Poleg članskih selekcij hokejistov in umetnostnih drsalcev so pouporabniki infrastrukture tudi **mlajše hokejske in drsalne selekcije** in drugi **izvajalci raznih prireditev na ledu** (balet na ledu, ledena pravljica itd.).

Naprej se možni pouporabniki razdelijo na pouporabnike opreme in infrastrukture. Za pouporabnike **opreme** bi lahko identificirali vse selekcije, ki igrajo in trenirajo v Tivoliju (od najmlajših članov hokejske šole pa do članske ekipe), gostujoče ekipe vseh selekcij, ki pridejo na tekmovanja, sodnike tekmovanj ter umetnostne drsalke in drsalce. Med opremo, ki bi jo pouporabniki koristili, spadajo fitnes oprema, dodatna oprema v garderobah (klopi, masažne klopi, sanitarni vozel), sušilci drsalk in rokavic (katere običajno ekipe prinesejo s seboj) itd. Poleg tega pa tudi gladilec ledu. Pouporabniki sicer ne bi bili igralci in športniki, temveč zaposleni, ki je odgovoren za dosledno in natančno glajenje ledu.

Pri pouporabnikih **infrastrukture** bi se lahko le-te razčlenilo naprej glede na tip infrastrukture. Veliko športno tekmovanje najbolj vpliva na športno infrastrukturo, kjer se je tekmovanje odvijalo. Pouporabniki le-te so v primeru svetovnega prvenstva hokejisti (vseh selekcij, tako domači kot tudi gostujoči), rekreativni igralci hokeja, igralci v amaterskih ligah (NHL oziroma Nočna hokejska liga), sodelujoči na hokejskih ali drsalnih akademijah, kampih in pripravah (trenerji, igralci, sodniki, zapisnikarska klop itd.). Poleg tega pusti posledice tudi na **nastanitveni** (prenovljene in izboljšane hotelske storitve, dodatna vrednost pri gostih), **turistični** (večja prepoznavnost države in mesta v svetu, meddržavno sodelovanje, večja privlačnost in prenovljenost ponudb, zagotavljanje storitev na višji ravni, več turistov pomeni bogatejšo državno blagajno, kar lahko vodi do več sredstev, namenjenih športu in razvoju športa) in **javni** infrastrukturi (izboljšan javni prevoz, večja urejenost in privlačnost parka Tivoli za kasnejše obiskovalce itd.).

4.1.2.5 Dodatni program

Pred dvorano Tivoli je načrtovana postavitev t. i. fan zone, ograjenega območja za druženje navijačev. Območje bo opremljeno z velikimi zasloni, tako da bodo tekmo v

športnem vzdušju lahko gledali tudi tisti, ki niso dobili vstopnic. Poleg tega organizator namerava območje fan zone ograditi in opremiti s stojnicami s hrano in pijačo ter odrom. V osebnem intervjuju z generalnim sekretarjem Hokejske zveze Slovenije (1. februar 2021) je bilo tudi omenjeno, da so v teku dogovarjanja z radijsko hišo Aktual in da se za razvedrilo obiskovalcev fan zone namerava najeti glasbeno skupino ali moderatorja.

Pod dodatni program bi lahko šteli tudi prodajo uradnih navijaških artiklov z logotipom prvenstva. Med te artikle sodijo spominski hokejski ploščki, navijaške majice, šali, kape, replike hokejskih dresov itd.

Poleg tega bodo po koncu tekmovalnega dneva potekali tudi direktorati, kjer se bodo zbrali predstavniki ekip, organizatorjev in prireditelja. Namen takšnih sestankov je oceniti dotedanji potek prvenstva – skrb za ekipe, delegate – in na začetku prvenstva tudi določiti predpisane barve uniform nastopajočih ekip. To pomeni, ali bodo igralci nosili 'domače' ali 'gostujoče' uniforme. V dodatni program v okviru tekmovanja bi lahko vključili tudi otvoritveno in zaključno slovesnost, kjer bi mladi drsalci predstavili države sodelujočih. Za obe slovesnosti bi bili narejeni različni animaciji, s katerima bi predstavili sodelujoče države, logotip in uradno himno organizatorja ter logotip prvenstva.

4.2 Strateška analiza

Identifikaciji osnovnih značilnosti sledi strateška analiza. V tem delu je treba izvesti analizo notranjega in zunanjega okolja. Namen te analize je ugotoviti prednosti in slabosti organizacije projekta ter priložnosti in nevarnosti, ki bi lahko vplivale na organizacijo in izvedbo projekta. Prednosti in slabosti so del notranje analize in se nanašajo na delovanje organizacije, priložnosti in nevarnosti pa so odvisne od zunanjega okolja in nanje organizacija ne more vplivati. Lahko jih le predvidi in pripravi ustrezne sankcije, ki bi zmanjšale ali izničile vpliv nevarnosti, in kako bi v svojo korist uporabila priložnosti.

Proces strateške analize je pomemben, saj objektivizira celotni proces odločanja, saj temelji na objektivnih merilih. Pri managementu velikih športnih prireditev se največkrat uporabljajo sledeče metode analiziranja: celostna analiza struktur organizacije projekta (razdelitev športne organizacije na podstrukture: organizacijska, kadrovska, finančna itd.), analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti (oziroma analiza poslovanja in okolja, poznana tudi kot analiza SWOT) in analiza stroškov in koristi (angl. cross-benefit analysis; sodi pod študijo izvedljivosti). Pri nalogi sem uporabila tudi analizo PESTLE in Porterjev model petih silnic.

4.2.1 Študija izvedljivosti (angl. feasibility study)

Študijo izvedljivosti mnogi avtorji (Allen in drugi, 2002; Getz, 1997; Smith & Steward, 1999; Torkildsen, 1999; Watt, 1998, v Masterman, 2004) predstavljajo kot ključno fazo

organizacije dogodkov. V tem koraku z analizo različnih vidikov preverimo, ali je izvedba dogodka sama po sebi izvedljiva in kakšna je potencialna uspešnost projekta.

Operativni vidik študije izvedljivosti: svetovno prvenstvo je prvotno namenjeno športnikom in sodelujočim ekipam, ki si želijo priboriti napredovanje v višji kakovostni razred. Poleg tega imajo določena pričakovanja tudi navijači, ki pričakujejo korektno izvedeno, pošteno in nepozabno prvenstvo, sponzorji, organizacijski odbor, izvajalci.

Tehnični vidik je sestavljen iz treh delov: vidika infrastrukture, vidika tveganja in vidika kadra. Kar se tiče **infrastrukturnega** vidika, bo na svetovnem prvenstvu sodelovalo skupno šest ekip, zato bo prizorišče eno samo. Ledena dvorana Tivoli se nahaja v centru Ljubljane, ki je bila zgrajena leta 1965 in je bila tekom let deležna številnih posegov modernizacije. Za svetovno prvenstvo je bila deležna prenove, med katero je dvorana dobila velik zaslon, prenovljene garderobe in dvoranski fitnes. Drugi vidik je **vidik tveganja**. Med največjimi je finančno tveganje – ali se bosta organizacija in izvedba velikega športnega tekmovanja gostitelju obrestovali ali bosta povzročili več stroškov in izgube kot pa dobička. Poleg tega je tu prisotno tudi tveganje odpovedi ali zamika prireditve zaradi različnih razlogov. Tveganja so obširneje identificirana v nadaljevanju. Tretji del tehničnega vidika pa je **vidik kadra**. Slovensko hokejsko zvezo sestavlja usposobljen kader različnih strok in ozadij. Večina članov ima zgodovino aktivnega udeleževanja hokejskih tekmovanj (tudi kot igralci, trenerji, sodniki) in se spozna na finančno upravljanje.

Časovni vidik: časovni vidik študije izvedljivosti pomeni, ali je zadani časovni načrt realen in izvedljiv (Kolar & Zaletel, 2013). Prizorišča svetovnih prvenstev vseh starostnih in kakovostnih skupin so bila potrjena na kongresu IIHF-ja v Bratislavi po zaključku svetovnega prvenstva najvišje kakovostne skupine. Kongres za alokacijo svetovnih prvenstev je potekal pred začetkom letnega kongresa, države kandidatke pa so takrat dobile priložnost predstaviti kandidature. Kandidatura Slovenije je bila tako potrjena na tem kongresu, 23. maja 2019, in do dogodka je tako ostalo približno 11 mesecev. Načrti za obnovo prizorišča so že obstajali, Slovenija pa ima izkušnje s hokejskimi svetovnimi prvenstvi.

Ekonomski vidik: največji strošek prvenstva bo prenova oziroma nadgradnja infrastrukture. Poleg tega stroški, povezani z organizacijo, vključujejo tudi stroške rezervacije nastanitev za sodelujoče ekipe, sodnike in delegate, stroške prehrambne infrastrukture, prevozov itd.

Po drugi strani bodo koristi vidne na dolgi rok. Investicija v prenovo in nadgradnjo dvorane bo koristila napredku hokeja kot športa, ponujala boljše in bolj kakovostne možnosti za razvoj mlajših selekcij in predvsem predstavljala boljše prostore za izvedbo športne aktivnosti.

Pravni vidik: izvedba svetovnega prvenstva je na prvem mestu pogojena s pravilnikom za organizacijo svetovnega prvenstva IIHF. Dodatni dokumenti, relevantni za organizacijo svetovnega prvenstva v hokeju, pa so ZŠpo-1, ZJZ, Nacionalni program športa, Disciplinski pravilnik HZS in Statut HZS. S pravnega vidika je tako ob upoštevanju vseh predpisov in zakonov izvedljiv.

Politični vidik: vladni organi in mestne občine so naklonjeni dogodkom, ki pripomorejo k promociji države in pozitivno vplivajo na prebivalce. Organizator vseeno mora pridobiti dovoljenja tako lokalnih kot tudi državnih oblasti. Poleg dovoljenj pa je sodelovanje organov pomembno tudi pri sofinanciranju dogodka. Organizator je predhodno obvestil Mestno občino Ljubljana (v nadaljevanju MOL), Ministrstvo za šolstvo in šport ter Olimpijski komite Slovenije. S strani MOL-a bo organizator pridobil uradna dovoljenja mesec dni pred uradnim začetkom. Poleg uradnega soglasja bo organizator pridobil tudi preostala soglasja za zdravstveno oskrbo, varnostni nadzor itd.

4.2.2 Celostna analiza struktur organizacije projekta

Vse tri strukture zaradi predhodnih izkušenj s svetovnimi prvenstvi (pri čemer se upoštevajo velike športne prireditve v hokeju na ledu vseh starostnih kategorij) ostajajo v veliki večini nespremenjene.

Organizacijska struktura: Hokejska zveza Slovenije je razdeljena na predsedstvo, nadzorni odbor, strokovni svet, pritožbeni senat in disciplinsko komisijo. Pri organizaciji svetovnega prvenstva so na čelu predsednik Matjaž Rakovec, generalni sekretar Dejan Kontrec in tehnični direktor Jure Penko.

Glede na pretekle izkušnje (svetovna prvenstva za ženske, svetovna prvenstva za člane do 18 in 20 let, predolimpijske kvalifikacije februarja 2020 in drugi manjši dogodki) organizacijska struktura ostaja večinsko nespremenjena. Odbor ima tako izkušnje z organizacijo, poleg tega pa sta bila gospod Kontrec in gospod Penko profesionalna hokejista, gospod Rakovec pa ima izkušnje z vodenjem in ekonomistično ozadje.

Rozman, Kovač in Koletnih (v Kolar & Jurak, 2014) ločijo štiri organizacijske strukture: tehnično, komunikacijsko, motivacijsko in oblastno-avtoritativno. Po **tehnični strukturi** zaradi obsežnosti in kompleksnosti nalog sodelujoče pri projektu organizacije svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v Ljubljani delimo na sektorje za medijsko pokritost, za logistiko (nastanitev, prevoz ekip), za prodajo vstopnic in paketov vstopnic, za slovesnosti, za promocijo in marketing, za prostovoljce in za investicijska dela. **Komunikacija** pri organizaciji poteka dvosmerno, udeleženci pa se razlikujejo po **motivaciji**. Vsem udeležencem je v interesu čim bolje izvesti prvenstvo in s tem zadovoljiti pričakovanja prireditelja, sodelujočih ekip, sponzorjev, navijačev in drugih deležnikov. S tem si posledično v očeh prireditelja izboljšajo ugled sposobnega gostitelja velikih športnih dogodkov in izboljšajo svetovni ugled kot organizacija.

Kadrovska struktura: glavni odločevalci pri projektu imajo skupaj dobre organizacijske sposobnosti, so dobri pogajalci in razumejo tako ekonomsko kot tudi športno plat organizacije takšne prireditve. Preostali kader (zaposleni v dvorani, najeti reševalci, policisti, gasilci in varnostniki, snemalci itd.) so prav tako izobraženi na svojem področju in se spoznajo na svoje delo. Prostovoljni kader, ki želi sodelovati pri izvedbi projekta, pa je moral prošnji priložiti še dosedanje izkušnje in kratko predstavitev. Nekateri prostovoljci že imajo izkušnje s takšnim ali podobnim delom, del pa bi na športnem dogodku sodeloval prvič. Kot vodjo prostovoljcev so organizatorji zaposlili mene, zaradi izkušenj s hokejskimi in rokometnimi prvenstvi na mednarodni ravni.

Finančna struktura: Hokejska zveza Slovenije vsako leto na skupščini izda letno poročilo, ki vsebuje tudi računovodski del. Ta del sem uporabila za oris finančne strukture organizacije. Glavni prihodki od dejavnosti zveze izhajajo iz dotacije iz proračunskih in drugih javnih sredstev, donacij drugih pravnih in fizičnih oseb, prihodkov od prodaje trgovskega blaga, storitev in proizvodov, pa tudi članarin in prispevkov članov. Poleg tega so prilivi tudi rezultat donosov od dejavnosti. Največ stroškov predstavljajo stroški storitev, poleg tega pa so stroški zveze stroški nabavne vrednosti nabavljenega trgovskega blaga in materiala (Hokejska zveza Slovenije, 2019).

4.2.3 Analiza zunanjega okolja

Vsaka organizacija oz. podjetje mora poznati dejavnike v zunanjem okolju, ki ponujajo možnosti za poslovanje, obenem pa lahko omejujejo delovanje. Pučko (2008) identificira pet podokolij: naravno, gospodarsko, tehnično-tehnološko, politično-pravno in kulturno okolje. Drugi viri vključujejo tudi druga podokolja: PESTLE identificira politično, ekonomsko, socialno, tehnološko, okoljsko in pravno okolje; STEEPLE doda etično okolje; STEEPLED upošteva tudi demografski vidik (Bonnici & Galea, 2015). Med pisanjem naloge sem sledila delitvi, kot jo je predstavil Pučko.

Naravno podokolje: dvorana Tivoli se nahaja v parku Tivoli, kjer je veliko sprehajalnih poti, in leži v bližini mestnega središča. Mestna občina tudi stremi k izboljšanju ekološke slike prestolnice z omejevanjem dostopnosti nekaterih območij za avtomobile, okolju prijaznejši javni prevoz in urejene poti za sprehajanje in kolesarjenje.

Gospodarsko podokolje: po podatkih Statističnega urada Slovenije je bruto domači proizvod (v nadaljevanju BDP) v prvem četrtletju oziroma prvih treh mesecih leta 2020 v primerjavi s prejšnjim letom v istem časovnem obdobju nižji za 2,3 %. Največja razlika v primerjavi z letom 2019 je pri končni potrošnji, ki je bila v prvem četrtletju za 3,6 % nižja kot v istem časovnem obdobju v letu 2019 (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma a).

Tehnično-tehnološko podokolje: pri tehnološkem okolju me je zanimala predvsem uporaba interneta, saj se bodo tekme prenašale tudi prek socialnih kanalov in zaradi

vpetosti tehnologije v šport (live-streami iz fan zone, deljenje slik in videoposnetkov s tekem, e-stave itd.). Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije (Zupan, 2020) je v prvem četrtletju internet redno uporabljalo 87 % oseb med 16. in 74. letom. To je za 4 % višja uporaba interneta v primerjavi z letom 2019 (83 %). Tehnološki razvoj je pomemben tudi pri upravljanju z energijo (energetsko varčnejša svetila, druge energetsko manj potratne naprave) in obenem tudi pri opremljenosti dvorane.

Politično-pravno podokolje: pri pravnem podokolju sem se osredotočila na to, kako naklonjena ali nenaklonjena je slovenska politika športnim prireditvam. V Sloveniji enkrat na deset let izide nacionalni program športa za prihodnje desetletje. Del tega so tudi športne prireditve. V Resoluciji o nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji 2014–2023 je velik pomen športnih prireditev dodeljen razvoju in negovanju športne kulture, pospeševanju motivacije za udeleževanje v športni aktivnosti in promociji športa (Resolucija o Nacionalnem programu športa v Republiki Sloveniji za obdobje 2014–2023 (ReNPŠ14–23), Ur. l. RS, št. 26/2014). V teoriji je izvedba svetovnega prvenstva v hokeju na ledu tudi politično podprta, saj posledično prinaša povečan finančni pritok v državno blagajno.

Kulturno podokolje: med kulturno podokolje sodi tudi izobrazba. Po podatkih Statističnega urada Republike Slovenije se je v zadnjih desetih letih povečalo število otrok v vrtcu in vpisanih v osnovne šole, upadati pa je začelo število dijakov in študentov (Statistični urad Republike Slovenije, brez datuma b). Slovenija je obenem tudi država z močno kulturno zgodovino, identiteta Slovencev pa je povezana z različnimi festivali, muzeji in galerijami, ostanki gradov in tudi s športom.

4.2.4 Analiza notranjega okolja

Organizator svetovnega prvenstva v hokeju na ledu je Hokejska zveza Slovenije. Kot samostojno telo je članica IIHF od leta 1992, njena zgodovina pa sega še v obdobje Jugoslavije.

Pri notranjem okolju sem proučila kadre in vire. Kljub temu da ima zveza v sektorjih več članov, ima na vodstvenih položajih le štiri osebe – predsednika, generalnega sekretarja, tehničnega direktorja in vodjo pisarne. Generalni sekretar in tehnični direktor sta bivša hokejista z izkušnjami na svetovnih prvenstvih, tako kot delegata kot tudi igralca, in se spoznata na to, kako mora biti dogodek organiziran, da je usklajen s predpisi. Razumeta tudi specifikacije velikih hokejskih prireditev. Predsednik zveze pa se spozna na finančno plat delovanja organizacije in delegacijo ljudi.

Kar se tiče virov organizacije, zveza posluje pozitivno in vsako leto izbriše del dolga, ki se je nabral v preteklosti. Ima lepo število sponzorjev, med njimi tudi Zavarovalnico Triglav, Telekom Slovenije in Športno loterijo Slovenije. Poleg tega sta med sponzorji tudi

distributer hokejske opreme (ProSport z lokacijami v Ljubljani, Kranju in na Jesenicah) in proizvajalec hokejske opreme CCM (Hokejska zveza Slovenije, brez datuma).

4.2.5 Analiza SWOT

Analizo SWOT (oziroma SPIN, kot jo poimenuje Biloslavo (2008)) se uporablja za analizo prednosti in slabosti (izhajajo znotraj organizacije) ter priložnosti in nevarnosti (izhajajo iz okolja) neke organizacije. Vsi štirje vidiki analize so prikazani v tabeli 2.

Tabela 2: Analiza SWOT svetovnega prvenstva

Prednosti	**Slabosti**
– Prepoznavnost HZS v svetu – Usklajen kader z veliko izkušnjami pri organizaciji dogodkov – Že zgrajena infrastruktura – Bližina mesta in narave (sprehajalne poti po parku Tivoli) – Urejen javni prevoz – Porast uporabe interneta (live stream, socialna omrežja)	– Malo lastnih sredstev – Premalo podpornega kadra – Maloštevilčen vodilni kader – Kompleksna prenova obstoječe infrastrukture
Priložnosti	**Nevarnosti**
– Odmevnost v Sloveniji – Medijska pokritost, uporaba družbenih omrežij (Instagram Story s strani igralcev, drugih udeležencev) – Podpora javnosti – Sodelovanje vseh slovenskih klubov – Razvoj športa (prenovljena dvorana, vzdušje športnega tekmovanja, kakovostna predstavitev igre skozi tekmovanje bodo povečali privlačnost športa za investitorje, kar posledično pomeni več sredstev za nadaljnji razvoj, in privlačnost za mlajše generacije, kar na dolgi rok pomeni bazen bodočih igralcev) – Tekmovalni uspeh domačih hokejistov (športni uspehi del slovenske identitete) – Politična podprtost dogodka	– Potencialna konkurenca drugih dejavnosti v okolici (zanimanje za turistične znamenitosti, kulturni dogodki) – Nesodelovanje sponzorjev – Pomanjkanje podpore Mestne občine Ljubljana – Upad BDP – Upad vpisanih v izobraževalne zavode

Vir: lastno delo.

4.3 Strateška vizija in cilji

Vizija je opredeljena kot »predstava o dogodkih, razvoju, stanju v prihodnosti« (Vizija, 2006). Pri managementu, vključno z managementom športnih prireditev, pa pomeni projekcijo organizacije v prihodnosti. Ta projekcija smiselno povezuje in izraža pomembne interese udeležencev organizacije. Poleg podobe vizija organizacije slika želene rezultate

in položaj organizacije (Biloslavo, 2008). Lahko bi jo opredelili tudi kot sliko organizacije v prihodnosti oziroma podobo, kaj organizacija želi. Ker mora biti napisana kreativno, a obenem kratko in jedrnato, opredelitev vizije zahteva tehten premislek (Repovš, 1995).

Vizija svetovnega prvenstva v hokeju na ledu drugega kakovostnega razreda je organizacija nepozabnega in dobičkonosnega svetovnega prvenstva. Poleg tega je vizija tudi doseči standard v svetu, kot ga uživajo gostiteljice svetovnih prvenstev elitne divizije, ter prvenstvu dodati zgodovinsko vrednost, ki bi bila na dolgi rok dobra odskočna deska za organizacijo elitnega svetovnega prvenstva.

Strateški cilji prvenstva so optimalna izraba namembnosti prenovljene dvorane (fitnes, garderobe, jumbotron), prepoznavnost slovenske hokejske zveze in sloves kot gostoljubne organizatorke prvenstva, sloves države kot prvovrstne gostiteljice športnih tekmovanj in tudi turistične destinacije, razvoj mladih hokejskih potencialov.

4.4 Odločitev o strategiji

Po opredelitvi strateških ciljev in izvedenih študijah je zveza vložila kandidaturo na IIHF. Poleg Slovenije se je za vlogo gostiteljice potegovala tudi Romunija, a je pred letnim kongresom umaknila kandidaturo. Tako je bila Slovenija potrjena kot gostiteljica.

Že pred kandidiranjem je HZS predložila načrt organizacije in opredeljene cilje ter strategijo za dosego le-teh. Ko je bila kandidatura uradno potrjena in odločitev o strategiji, da se prvenstvo izvede v Ljubljani, se je začelo projektno načrtovanje tekmovanja. Med pogovorom z generalnim sekretarjem zveze sem izvedela tudi, da je IIHF dvakrat poslala predstavnike na ogled prizorišča – enkrat pred podpisom pogodb in sporazumov o organizaciji dogodka in enkrat med pripravami na prireditev.

5 PROJEKTNO NAČRTOVANJE SVETOVNEGA PRVENSTVA V HOKEJU NA LEDU V LJUBLJANI

5.1 Začenjanje projekta

Po strateškem načrtovanju velikega športnega tekmovanja oziroma prireditve sledi ravnateljevanje oziroma management projekta. Prvi korak je začenjanje projekta, ki ga tvorijo trije podkoraki: določitev managerja, soglasje državnega organa in kandidiranje.

Na primeru svetovnega prvenstva nižjih kakovostnih skupin, kot je svetovno prvenstvo prve divizije skupine A, je proces kandidiranja in izbora države gostiteljice manj zapleten kot je pri izboru gostiteljice elitne divizije. Gostiteljice svetovnega prvenstva elitne divizije so znane nekaj let vnaprej, o tem pa se odloča na kongresih IIHF.

5.1.1 Izbor managerja projekta

Za managerja projekta sta bila izbrana predsednik zveze gostiteljice Matjaž Rakovec na podlagi vodstvenih sposobnosti in ozadje ekonomske stroke, in Dejan Kontrec, generalni sekretar zveze z izkušnjami organizacije takšnih dogodkov in osebnimi izkušenjami s prvenstvi kot igralec državne reprezentance med letoma 1989 in 2007, kot član jugoslovanske selekcije do 20 let in leto pozneje v članski jugoslovanski reprezentanci ter od sezone 1992/1993 do konca sezone 2006/2007 kot član slovenske reprezentance. Poleg njiju je sodeloval tudi tehnični direktor Jure Penko, prav tako upokojeni igralec z dolgoletnimi izkušnjami tudi v nižjih severnoameriških ligah.

5.1.2 Soglasje državnega organa

Organizator je po potrjeni kandidaturi začel dogovarjanja z mestno občino za dovoljenja, potrebna za organizacijo prvenstva. Pred vložitvijo kandidature krovni organizaciji pa je pridobil soglasje Vlade Republike Slovenije, kot je predpisano v 75. členu ZŠpo-1. Za pridobitev le-tega je predložil elaborat s podatki o tekmovanju ter načrtu financiranja in sodelovanja z drugimi (državnimi in lokalnimi) institucijami.

5.1.3 Kandidiranje

Za kandidaturo IIHF predpisuje štiri pogoje, ki jih mora potencialna država gostiteljica izpolnjevati pred vlogo. To so: država mora biti polnopravna članica IIHF, izpopolnjevati mora pogoje predpisa 602, zagotoviti organizacijo prvenstva v skladu s pravili IIHF in naposled, da so podatki, podani v dokumentaciji za kandidaturo, resnični, zlasti finančni aspekt in konstrukcija prizorišča. Druga dokumentacija, ki jo mora potencialna država gostiteljica predložiti, vključuje pismo z namero o kandidaturi (angl. letter of intent) in IIHF prijavni obrazec (angl. IIHF Application Form), načrt izvedbe projekta (angl. bid project plan) in po tem, ko s strani IIHF prejme pogodbo, tudi podpisan izvod le-te. Po tem, ko IIHF prejme načrt izvedbe projekta, imajo potencialne države gostiteljice možnost formalne predstavitve kandidature v Zürichu (International Ice Hockey Federation, 2014a).

HZS je kandidaturo vložila že pred letnim kongresom po zaključku svetovnega prvenstva v Bratislavi. Leto dni do uradne otvoritve dogodka je morala HZS kot država gostiteljica izpolniti IIHF obrazec za prijavo (angl. IIHF Application Form), kjer je natančno opredelila prizorišče in časovni okvir prvenstva, ime kontakta, elektronski naslov in telefonsko številko, prek katerih bo organizator dosegljiv za komunikacijo s prireditelјem. Na letnem kongresu je bila kandidatura uradno potrjena in organizator je lahko začel s procesom načrtovanja svetovnega prvenstva.

5.2 Operativno načrtovanje projekta

Trem korakom začenjanja projekta sledi načrtovanje. Osrednji del magistrskega dela je operativno načrtovanje, ki sestoji iz desetih korakov. Operativnemu načrtovanju pa sledi načrtovanje organizacije.

Za proces operativnega načrtovanja moramo odgovoriti na tri pomembna vprašanja, in sicer **kaj vse je treba narediti, do kdaj mora biti končano** in **kakšne stroške bo povzročilo.**

Pri pisanju naloge sem sledila operativnemu načrtu, ki ga sestavlja deset zaporednih korakov, nekateri izmed njih lahko potekajo vzporedno, so medsebojno odvisni in vplivajo eden na drugega (Kolar & Zaletel, 2013).

5.2.1 Opredelitev parametrov obsega

Pri opredelitvi parametrov obsega sem upoštevala smernice, ki jih IIHF in države gostiteljice uporabljajo za organizacijo svetovnih prvenstev elitne divizije in divizije 1.

V tabeli 3 so opredeljeni sledeči parametri: časovni obseg (subparametri: trajanje športnega dogodka, življenjski ciklus projekta in življenjski ciklus rezultatov projekta), kadrovski obseg (subparametri: organizacijski odbor, izvršni odbor, management projekta, izvajalci, prostovoljci), infrastrukturni odbor (subparametri: športna, nastanitvena, prehrambna in druga infrastruktura), število športnih panog, število športnih disciplin, število športnih dogodkov, število držav udeleženk, število udeležencev (subparametri: športniki, spremljevalci, sodniki in delegati, novinarji, akreditirani gostje) in finančni obseg (subparametri: kandidatura, programski del in infrastrukturni del).

Tabela 3: Opredelitev parametrov obsega

Parameter	**Subparameter**	**Vrednost**
Časovni obseg projekta		21 let
	Trajanje športnega dogodka	10 dni (25. april – 5. maj 2020)
	Življenjski ciklus projekta	1 leto
	Življenjski ciklus rezultatov projekta	20 let (obnovljena dvorana)
Kadrovski obseg projekta		(+ sponzorji)
	Organizacijski odbor	10 oseb
	Izvršni odbor	3 osebe
	Management projekta	130 oseb
	'Top' management	3 osebe
	Srednji management	3 osebe
	Izvajalci	60 oseb + sponzorji
	Prostovoljci	30–40 oseb

se nadaljuje

Tabela 3: Opredelitev parametrov obsega

Parameter	Subparameter	Vrednost
Infrastrukturni obseg	Športna infrastruktura	1 dvorana (Tivoli)
	Nastanitvena infrastruktura	2 hotela
	Prehrambna infrastruktura	2 hotela, Horse Burger za prehrano izvajalcev
	Druga infrastruktura	Konferenčni prostori, medijski center, pisarne za osebje, VIP prostori
Št. športnih panog		1
Št. disciplin		/
Št. športnih dogodkov		15
Št. držav udeleženk		6
Št. udeležencev	Športniki	144
	Spremljevalci	36
	Sodniki	15
	Delegati	15
	Nadzorniki	4
	Novinarji	60
	Akreditirani gostje	100
Finančni obseg (brez turistične infrastrukture)	Kandidatura	/
	Programski del	550.000,00
	Infrastrukturni del	2.000.000,00

Vir: lastno delo.

Časovni obseg projekta tvorijo trije subparametri, ki morajo biti natančno opredeljeni. To so trajanje športnega dogodka, življenjski ciklus projekta in življenjski ciklus rezultatov projekta. **Trajanje športnega dogodka** je opredeljeno s prihodom prvega aktivnega udeleženca in odhodom zadnjega aktivnega udeleženca (Kolar & Zaletel, 2013). V primeru svetovnega prvenstva bo tekmovalni del zavzel šest dni, začel se bo s ponedeljkovo tekmo (27. aprila 2020) ob 13.00 med Madžarsko in Korejo. Uradna otvoritev se bo odvijala pred začetkom prve tekme Slovenije. V prvem tekmovalnem dnevu se bodo odvile tri tekme, kjer se bodo predstavile vse sodelujoče ekipe. Prve ekipe bodo prišle predvideno 2 dni pred prvo tekmo, zadnji udeleženec pa bo prizorišče zapustil najkasneje en dan po zaključku prvenstva. Prvi del dogodka bi se tako začel dva dni pred uradnim začetkom. Vključeval bi izdajo in predajo akreditacij športnikom, ekipam, sodnikom in delegatom; uvodne treninge, na katerih bi se ekipe seznanile z ledom in dvorano; direktorij in nastanitve ekip. **Življenjski ciklus projekta** je sestavljen iz štirih faz: začenjanje oziroma iniciacija, načrtovanje, uveljavljanje in zaključevanje projekta. Uveljavljajo se kratkoročni cilji (Kolar & Zaletel, 2013). Glede na datum potrditve države gostiteljice in ustreznega termina je življenjski ciklus projekta približno leto dni. Začetki organizacije projekta segajo v leto 2019, ko se je v Bratislavi odvijal vsakoletni kongres, kjer je bila potrjena kandidatura. Od takrat dalje je potekalo načrtovanje, do uveljavitve in zaključevanja projekta pa zaradi pandemije ni prišlo. V procesu **življenjskega ciklusa rezultatov projekta** se uveljavljajo srednjeročni in dolgoročni cilji projekta oziroma zapuščina (Kolar & Zaletel, 2013). Zaradi prenovljene infrastrukture (posodobitve ledene dvorane) bi trajanje življenjskega cikla

rezultatov projekta ocenila na 20 let. Poleg tega bi upoštevala tudi dejstvo, da bo slovenska reprezentanca nastopala na domačih tleh, kar bi se potem poznalo pri porastu novih mladih igralcev in večjem zanimanju za šport. Posledično bi bil hokej tudi deležen večje podpore javnosti in bi to lahko izkoristil za izgradnjo bazena bodočih reprezentantov in reprezentantk.

Kadrovski obseg definira okvirno število ljudi, potrebnih za pripravo in izvedbo projekta. To vključuje management projekta, organizacijski odbor, izvršni odbor, izvajalce in prostovoljce (Kolar & Zaletel, 2013). Pri kadrovskem obsegu za svetovno prvenstvo sem kader še nadalje razdelila na **organizacijski odbor** (sestavljajo ga predsednik zveze, generalni sekretar, tehnični direktor in predstavniki zunanjih sodelavcev s področja marketinga, prodaje in distribucije kart, videoprenosov, organizacije in drugi. **Izvršni odbor** sestavljajo trije predstavniki HZS: predsednik Matjaž Rakovec, generalni sekretar Dejan Kontrec in tehnični direktor Jure Penko. **Management projekta** je nadalje razdeljen na najvišji management (organizator, tehnični direktor, generalni sekretar organizatorja), srednji management (vodja slovesnosti, vodja tekmovalnega dela, vodja kadra, vodja sodnikov, vodja nastanitve, vodja marketinga, vodja komunikacij s sponzorji, vodja grafične podobe tekmovanja, vodja investicijskih del, vodja za infrastrukturo, vodja logistike, vodja prostovoljcev) in izvajalce, kamor sodijo prostovoljci in plačani kader v dvorani, hotelih in okolici prireditve. Kar se tiče prostovoljnega kadra, so prijave potekale po e-pošti. V sodelovanju z organizacijskim odborom je bilo določeno, da se bo glede na velikost dogodka razpisalo do štirideset mest za prostovoljce. To bo obsegalo pozicije pomoči v medijskem centru, pri akreditacijah, na informacijski točki v hotelu in kot atašeji oziroma spremljevalci ekip. Pri izbiri prostovoljnega kadra sem iskala motivirane posameznike s predhodnimi izkušnjami.

Infrastrukturni obseg projekta obsega športno, nastanitveno, prehrambno in drugo infrastrukturo (Kolar & Zaletel, 2013). V primeru svetovnega prvenstva je **športna infrastruktura** ena sama športna dvorana. Dvorana Tivoli je bila zgrajena leta 1965 in je v času obstoja gostila veliko število športnih, kulturnih in drugih prireditev. Pred prvenstvom je bila dvorana deležna posodobitev. Te so vsebovale nadgradnjo garderob, sanitarnega vozla in vgradnjo štiristranskega zaslona. **Nastanitvena** in **prehrambna** infrastruktura sta združeni, saj bo za hrano ekip, delegatov in sodnikov poskrbljeno v hotelih, kjer bodo nastanjeni. Pri slovenski reprezentanci to pomeni nastanitev v Hotelu M, preostanek gostov pa bo stanoval v Hotelu Lev. Izjema pri prehrambni infrastrukturi je hrana za izvajalce, ki bo zagotovljena na lokaciji (Horse Burger v Tivoliju). **Druga infrastruktura** bo vključevala konferenčne prostore, prostore za osebje, pisarno za medijskega predstavnika IIHF (izdelovalca spletnih vsebin), medijsko središče, t. i. mixed zone (območje, namenjeno intervjujem z igralci in trenerji po tekmah/treningih), in prostore za VIP predstavnike.

- **Konferenčna soba za direktorate:** prostor mora biti ustrezno opremljen s televizorjem in ustreznimi nastavki, tablo oziroma stojalom z listi in drugo potrebno opremo. Miza

mora biti v obliki črke U in dovolj velika za približno petnajst oseb. Organizator mora pripraviti poštne predale za vse sodelujoče ekipe, direktorate in nadzornike, morajo pa biti znotraj konferenčne sobe ali v neposredni bližini. Med sestanki mora biti poskrbljeno za pijačo (International Ice Hockey Federation, 2018a, čl. 4.2.9).

- **Pisarna za osebje IIHF:** država gostiteljica mora zagotoviti najmanj tri ustrezno opremljena delovna mesta. To vključuje zastonj internetno povezavo, telefon, kopirni stroj in tiskalnik. Pisarna IIHF mora biti tudi opremljena z enim televizijskim setom, na katerem se predvaja aktualna tekma.
- **Medijske storitve:** predpisi za medijski center so v pravilniku IIHF opredeljeni pod točko 4.2.15 in nadalje definirani v poglavju 15. Medijski center je določen prostor ali šotor, ki mora biti primerno opremljen za delo največ petdeset akreditiranih predstavnikov medijev. Pripadati mu mora tudi kopirnica, ki mora biti ali v neposredni bližini ali čim bližje centru. Pod medijske storitve so vključene: **medijska tribuna** (za čas celotnega prvenstva mora biti rezerviranih 50 sedežev na tribuni za vsako tekmo. Sedežni red mora biti nespremenjen in predhodno odobren s strani IIHF. Poleg tega mora organizator rezervirati 60 mest za 15 komentatorskih pozicij (vsaka lokacija mora imeti prostor za tri osebe, mizo in zahtevano osebo), na isti strani, kot je glavna kamera, **sobo za novinarske konference, ki mora biti** ločen in zvočno izoliran prostor za konference, zmožen gostiti do 50 ljudi, 'mixed zone', zadostni prostor za intervjuje v dvorani po tekmah/treningih in mora biti čim bližje garderobam in dovolj velika, da lahko gosti medijske predstavnike. Obenem mora imeti lahek dostop z drugih območij, namenjenih medijem. Območje mora biti nadalje razdeljeno na tri sekcije: TV, radio in tiskani mediji, in **medijsko samopostrežno restavracijo:** postavljena znotraj ali blizu medijskega centra, s sprejemljivimi cenami.
- **Prostori za VIP:** gostiteljica mora zagotoviti prostore, namenjene pomembnim gostom in komercialnim partnerjem.

Število športnih panog je natančno opredeljeno število vseh panog, v katerih bodo potekala tekmovanja. To je pomembno predvsem pri večpanožnih športnih prireditvah (Kolar & Zaletel, 2013). Ker gre za natančno določeno svetovno prvenstvo, se bo tekmovalo le v eni športni panogi, in sicer v hokeju na ledu po mednarodno veljavnih pravilih.

Število športnih disciplin mora biti podobno kot število športnih panog natančno opredeljeno (Kolar & Zaletel, 2013). Tako kot pri športnih panogah je tudi športna disciplina, v kateri se bo tekmovalo, ena sama.

Število posameznih športnih dogodkov: pri športnih dogodkih se upoštevajo vse zaključene oblike športnega tekmovanja (najsi bo to tekmovanje v kvalifikacijah, polfinalu ali finalu), vključno z morebitnimi testnimi tekmovanji v sklopu uradnih tekmovanj (Kolar & Zaletel, 2013). Testnih tekmovanj pri svetovnem prvenstvu ne bo, skupno pa se bo tako odvijalo 15 posameznih športnih dogodkov.

Število držav udeleženk: na tekmovanjih nižjega kakovostnega razreda pod okriljem IIHF tekmuje šest ekip. Na svetovnem prvenstvu v Sloveniji bo tako poleg domače reprezentance tekmovalo še pet držav udeleženk: Avstrija, Francija, Madžarska, Koreja in Romunija.

Število aktivnih udeležencev: med aktivne udeležence velike športne prireditve štejemo športnike, trenerje, sodnike, delegate, novinarje in druge akreditirane goste. Pri oceni števila **športnikov in spremstva** sem upoštevala tudi pravila IIHF. Vsaka sodelujoča reprezentanca lahko obleče največ 20 drsalcev in dva vratarja na tekmo (International Ice Hockey Federation, 2019b). Za svetovno prvenstvo drugega kakovostnega razreda IIHF predvideva približno šest članov osebja (glavni trener, pomočnik trenerja, trener vratarjev, fizioterapevt, manager za opremo, vodja ekipe) in 24 igralcev, kar je tudi podano v provizijah za prvenstvo. To skupno pomeni 144 športnikov in 36 članov spremljevalnega osebja šestih držav. Organizator mora na lastne stroške zagotoviti šest enoposteljnih sob in 12 dvoposteljnih sob. Vsaka dodatna nastanitev je strošek nacionalne hokejske zveze, ki potrebuje več nastanitev (International Ice Hockey Federation, 2018a). Po podatkih iz letnih poročil Mednarodne hokejske zveze na svetovnih prvenstvih prve divizije tekme sodi sedem **glavnih sodnikov** in sedem **linijskih sodnikov** iz različnih držav, ki jih določi IIHF. Na svetovnem prvenstvu v Ljubljani bo tako skupno **14 sodnikov in nadzornik.** Poleg športnikov, spremljevalnega štaba in sodnikov pa med aktivne udeležence sodijo tudi **delegati.** IIHF v regulacijah za organizacijo svetovnega prvenstva drugega kakovostnega razreda predpisuje najmanjše število sodnikov in nadzornikov IIHF ter člane odbora, osebje in goste. Minimalno število sodnikov in nadzornikov je osem, za člane odbora in druge goste pa najmanj deset (International Ice Hockey Federation, 2018a). Po sestanku na slovenski zvezi smo določili, da bo delegatov na prvenstvu 15. Natančno število vseh predstavnikov pa bi organizatorju posredovala krovna organizacija, saj so v regulacijah opredeljene tudi nastanitvene zahteve glede na pomembnost gostov in delegatov (International Ice Hockey Federation, 2018a). Med aktivne udeležence so vključeni tudi novinarji različnih medijev in 100 akreditiranih gostov (bivši hokejisti slovenske reprezentance, predstavniki sponzorjev, župan Mestne občine Ljubljana in drugi).

Predvideni finančni obseg: za razliko od svetovnega prvenstva elitne divizije je država gostiteljica nižjega kakovostnega razreda opravičena plačevanja kandidature. Gostiteljica svetovnega prvenstva elitne divizije mora IIHF plačati minimalno vsoto en milijon švicarskih frankov in jo je dolžna v celoti izplačati najkasneje štiri tedne po zaključku prireditve. Gostiteljica tekmovanja nižjega kakovostnega razreda je opravičena plačevanja tega zneska, vseeno pa mora sama poravnati vse stroške, povezane z organizacijo. To vključuje tudi stroške, povezane z nadgradnjo infrastrukture, nastanitvijo, organizacijo prevozov in prehrane za udeležence. Poleg tega del stroškov za organizacijo izhaja iz plačevanja izvajalcev in odborov projekta ter zunanjih izvajalcev (pogodbe z zdravstvenim osebjem, varnostniki, Eventimom za distribucijo vstopnic, medijsko pokritost in

razvedrilom v fan zoni). Nadaljnja delitev stroškov prireditve je predstavljena v poglavju Stroški projekta, v tem poglavju so podane le ocenjene končne vrednosti.

Tabela 4 prikazuje urnik tekem. Na polni tekmovalni dan se odigrajo tri tekme, ki se odvijajo ob enih popoldne, pol petih popoldne in osmih zvečer. Takšni tekmovalni dnevi so trije, in sicer ponedeljek, četrtek in nedelja. V torek in soboto se bosta odvijali dve tekmi, od tega ena ob pol četrti uri popoldne in druga ob sedmih zvečer, dve ekipi pa bosta počivali. V sredo in petek pa je napovedana le ena tekma, kar pomeni počitek za štiri izmed šest sodelujočih ekip. Na dan, ko bo na sporedu le ena tekma, se le-ta začne ob sedmih zvečer.

Tabela 4: Razpored tekem

Datum	**Tekme**
Ponedeljek, 27. april 2020	13.00 Madžarska : Koreja
	16.30 Romunija : Francija
	20.00 Slovenija : Avstrija
Torek, 28. april 2020	15.30 Koreja : Romunija
	19.00 Avstrija : Madžarska
	Počitek: Slovenija, Francija
Sreda, 29. april 2020	19:00 Francija : Slovenija
	Počitek: Avstrija, Madžarska, Romunija, Koreja
Četrtek, 30. april 2020	13.00 Avstrija : Koreja
	16.30 Francija : Madžarska
	20.00 Romunija : Slovenija
Petek, 1. maj 2020	19:00 Avstrija : Romunija
	Počitek: Slovenija, Madžarska, Francija, Koreja
Sobota, 2. maj 2020	16.30 Slovenija : Madžarska
	20.00 Koreja : Francija
	Počitek: Avstrija, Romunija
Nedelja, 3. maj 2020	13.00 Madžarska : Romunija
	16.30 Koreja : Slovenija
	20.00 Francija : Avstrija

Vir: lastno delo.

5.2.2 Določanje in strukturiranje aktivnosti

V drugem koraku operativnega načrtovanja velikega športnega tekmovanja smo si odgovorili na vprašanje, 'kaj vse je treba narediti za organizacijo in izvedbo projekta'. Projekt svetovnega prvenstva v hokeju na ledu za člane v tretjem kakovostnem razredu je razdeljen na pet večjih delovnih paketov, ki so nadalje razčlenjeni.

Shema aktivnosti je priložena kot priloga 1: Strukturiranje aktivnosti na IIHF WC 1A 2020.

- **Paket 1** oziroma Paket **Tekmovanje** vključuje vse aktivnosti, povezane z uspešno izvedbo tekmovanja: dvorana, plačani kader in prostovoljci. Aktivnost **Dvorana** je

sestavljena iz dvorane, garderob in sanitarnega vozla, prve pomoči, varnostnega osebja in osebja za antidoping. Aktivnost **Kader** je sestavljena iz sodnikov, zapisnikarske mize s časomerilci, hišnika in čistilnega osebja, voznikov gladilca ledu in medijske ekipe. Aktivnost **Prostovoljci** pa iz prostovoljcev v dvorani in v hotelih ter posebne kategorije, team hostov. Kot že omenjeno, prvenstvo bi potekalo v hokejski dvorani v Ljubljani. V restavraciji, ki se nahaja pod dvorano, tik ob lokaciji fan zone, bi bila zagotovljena maksimalno dva obroka za prostovoljce in plačani kader. Dva obroka bi bila zagotovljena za tiste, ki bi v dvorani preživeli cel tekmovalni dan (dve do tri tekme), drugače pa bi se norma za obrok izpolnila po šestih urah dela. Izjema bi bili team hosti ekip (spremljevalci ekip), ki bi imeli zagotovljene tri obroke skupaj z ekipo. Vsi prostovoljci bi dobili uniforme – dve majici, kapo in jakno – in bone za topel obrok. Ponovno bi bili izjema spremljevalci ekip, ki bi, kot narekuje redna praksa velikih tekmovanj, imeli zagotovljeno nastanitev v hotelu z ekipo. Razlog za to je predvsem narava dela omenjene pozicije.

- **Paket 2** oziroma Paket **Nastanitev** vključuje vse aktivnosti, povezane z nastanitvijo ekip in vsemi aktivnostmi, ki bi jim zagotovile neobremenjeno bivanje v Ljubljani v času turnirja. V to se vključuje poleg nastanitve tudi prehrana, prevoz z letališča in na letališče, avtobusni prevoz za proste dni in hotelski fitnes, kjer bi ekipe lahko trenirale tudi med bivanjem v hotelu. Ekipe bi bile nastanjene v Hotelu Lev, z izjemo domače reprezentance, ki bi bila nastanjena v Hotelu M. Delegati in sodniki bi za čas tekmovanja bivali v Hotelu M.
- **Paket 3** oziroma Paket **Promocija in marketing** vključuje vse dejavnosti, povezane s promocijskimi dejavnostmi pred in med prvenstvom. To vključuje obcestne plakate, časopisne novice, medijsko pokritost dogodka in prodajo uradnih licenciranih produktov med dogodkom.
- **Paket 4** oziroma Paket **Investicije** vključuje vse aktivnosti, povezane z nadgradnjo dvorane in prilagoditvijo le-te potrebnim zahtevam mednarodne hokejske federacije. To vključuje prenovo garderob, ustrezno mesto za ogrevanje pred tekmo in raztezanje po tekmi ter dovolj hitre internetne povezave v dvorani.
- Zadnji paket, **Paket 5** oziroma Paket **Logistika** zajema vse aktivnosti, potrebne za nemoten potek prvenstva – pridobitev ustreznih dovoljenj in pravic za organizacijo s strani IIHF, kamero in prenos tekem, začetne (predstavitev zastav držav udeleženk, govor predsednika zveze države gostiteljice in predsednika IIHF ali predstavnika direktorata) in zaključne ceremonije (podelitev medalj, razglasitev najboljših tekmovalcev – najboljšega vratarja, najboljšega branilca in najboljšega napadalca – nominira direktorat; izbor dveh najboljših igralcev vsake tekme po izboru ekipe), sistem nominacij za najboljše igralce ter zagotovitev ustrezne in delujoče opreme za brušenje drsalk, ogrevano stojalo za sušenje in gretje rokavic in drsalk in tudi skrb za pravočasno oprano opremo ekip (predvsem dresov in nogavic ter sodniških dresov in hlač).

5.2.3 Opis aktivnosti

V opisu aktivnosti natančneje opredelim delovne pakete, navedene v točki Določanje in strukturiranje aktivnosti. Razčlenjenost paketov s pripadajočimi kodami WBS je razložena in opredeljena v prilogi 4: Opis aktivnosti na koncu naloge.

5.2.4 Določanje zaporedja aktivnosti

Pri določanju zaporedja aktivnosti ločimo štiri razmerja med nalogami, in sicer Finish to Start, Start to Start, Start to Finish in Finish to Finish (Richman, v Kolar & Zaletel, 2013). Pri svetovnem prvenstvu v hokeju na ledu se bosta izmenično uporabljali le dve izmed teh razmerij, in sicer Finish to Start (predhodna aktivnost mora biti končana, da se naslednja lahko začne) in Start to Start (predhodna aktivnost se mora začeti, preden se naslednja lahko začne). Pomembnejši dogodki v organizaciji svetovnega prvenstva v hokeju na ledu in razmerja med njimi so podani v tabeli 5.

Tabela 5: Določanje zaporedja aktivnosti

Mesec	**Koda WBS**	**Vsebina**	**Razmerje med nalogami**
Maj 2019	5.1	Dovoljenje za organizacijo s strani IIHF	Finish to Start
Junij 2019	4.1	Začetki prenove in nadgradnje ledene dvorane	Finish to Start
September 2020	5.3.1	Dogovor o rezervaciji dvorane. Rezervacija dvoran	Finish to Start
Oktober 2020	2.1–2.3	Rezervacija hotelov	Finish to Start
	2.4	Dogovarjanje za avtobusne prevoze	Finish to Start
	5.2	Izbor delovne ekipe	Finish to Start
November 2019	3.2	Iskanje sponzorstev, podpisi predpogodb	Finish to Start
	3.1	Začetki promocije dogodka	Finish to Start
December 2019	1.3	Razpis prostovoljcev	Finish to Start
Januar 2020	1.3	Obvestilo izbranih prostovoljcev o sprejemu	Start to Start
	1.2.2	Izbor kadra (zapisnikarska miza, časomerilec)	Start to Start
	1.	Sestava urnikov za treninge	Finish to Start
Februar 2020	5.5	Urejanje pravic za prenose na kanalu YouTube	Start to Start
	5.5	Urejanje pravic za televizijske prenose domačih tekem	Start to Start
	5.5	Urejanje pravic za televizijske prenose tekem v tujini	Start to Start
	1.1.5	Dogovarjanje z varnostno službo	Start to Start
	1.1.3	Dogovarjanje s prvo pomočjo in bolnišnicami	Start to Start

se nadaljuje

Tabela 5: Določanje zaporedja aktivnosti

Mesec	**Koda WBS**	**Vsebina**	**Razmerje med nalogami**
Marec 2020	5.4	Urejanje priznanj, medalj, pokalov	Finish to Start
	2.4	Urejanje avtobusnih prevozov za ekipe na letališča in z letališč	Finish to Start
April 2020, maj 2020	1.1, 1.2.	Tekmovanje	
	5.3, 5.5–5.11	Logistika tekmovanja	
Maj 2020	5.4–5.5	Podelitev medalj in priznanj	

Vir: lastno delo.

5.2.5 Ocenjevanje trajanja aktivnosti

Pri ocenjevanju trajanja aktivnosti se odgovori na vprašanje, 'koliko časa potrebujemo za izvedbo posamezne delovne naloge ali aktivnosti' (Rozman & Stare, v Kolar & Zaletel, 2013). Ocene trajanja aktivnosti so prikazane v tabeli 6.

Tabela 6: Ocenjevanje trajanja aktivnosti

Trajanje			
Paket	**Pesimistično**	**Normalno**	**Optimistično**
Tekmovanje	10 dni	7 dni	5 dni
Nastanitev	12 dni	9 dni	7 dni
Investicije	1 leto	9 mesecev	6 mesecev
Promocija	10 mesecev	6 mesecev	3 meseci
Logistika	6 mesecev	4 mesece	2 meseca

Vir: lastno delo.

5.2.6 Tveganja v projektu

Pri tveganjih v projektu sem identificirala štiri večja tveganja, ki bi se lahko pripetila, in kako bi se ukrepalo v primeru uresničitve tveganja.

- Slabo delo 'team hosta' oziroma prostovoljca, katerega naloga je skrbeti za dobrobit dodeljene ekipe: ker je dobro počutje ekipe odvisno tudi od prostovoljca, odgovornega zanje, je pomembno, da ima ta oseba izkušnje z delom takšne narave, saj je le-ta nepredvidljiva, da je izbrani posameznik zanesljiv, iznajdljiv, odgovoren in da je ekipi in gostitelju prireditve vedno na voljo. Ocenila sem, da je **verjetnost** uresničitve za to tveganje desetodstotna. Tudi sama namreč sodelujem pri organizaciji in sem zadolžena za izbor prostovoljcev, kar pomeni tudi izbor spremljevalcev ekip. Zato sem za izbor petih za to zadolženih posameznikov izbirala na podlagi izkušenj dela z ekipami. Kot 'team host' z mednarodnimi izkušnjami namreč tudi sama dobro poznam to delo in vem, da je naporno in specifično. Uresničitev tveganja bi pomenila dve večji **posledici**: nezadovoljstvo ekipe in večja obremenjenost preostalih delavcev, zlasti tistih, ki so

zaposleni v dvorani. **Način ukrepanja** v primeru uresničitve tveganega scenarija bi bila dodelitev vloge nekomu drugemu, ki bi bil za to delo primeren. Pred tem bi potekali pogovori z ekipo in prostovoljcem, saj bi bilo zadovoljstvo ekipe na prvem mestu. **Opis ukrepa** pa bi bil vnaprej sestavljen seznam ljudi, ki bi lahko vskočili in ustrezno opravili naloženo delo. Poleg tega pa bi se še bolj podrobno preverilo reference, izkušnje in osebnostne lastnosti izbranih kandidatov, saj je pozicija spremljevalca ekip zaradi narave in dodatnih ugodnosti ena izmed bolj zaželenih pozicij. Na svetovnem prvenstvu elitne divizije imajo spremljevalci ekip plačano nastanitev v istem hotelu, kot je ekipa, in plačane obroke v hotelu.

- Slab finančni management: **verjetnost uresničitve** bi bila ocenjena na 40 %, **posledice** pa bi bile predvsem več stroškov kot prihodkov prvenstva in neuravnoteženost financerjev. **Način ukrepanja** bi moral biti boljši pregled nad stroški in podrobnejša kontrola nad stroški in prihodki. Poleg tega bi bilo treba uravnotežiti financerje projekta – zasebniki, sredstvi iz javnih virov in delno iz lastnih virov. Natančnejši **opis ukrepa** vključuje tudi izdelavo natančno izdelanega projekta z natančno opredeljenimi stroški in viri prihodkov ter približno oceno le-teh, podpisovanje predpogodb, zlasti s hoteli in lastnikom športne infrastrukture (lastnik Hale Tivoli je Šport Ljubljana), in tudi zavarovanje na banki.
- Pomanjkanje prostovoljnega kadra: **verjetnost uresničitve** bi ocenila na 30 %, kot **posledice** pa bi lahko identificirali pomanjkanje pomoči pri delu v dvorani, kar bi vplivalo na večjo obremenjenost preostalega kadra. Posledično bi se to poznalo na kakovosti izvajanih dejavnosti, zadovoljstvu ekip in tudi na splošnem vtisu prvenstva pri krovni organizaciji. **Način ukrepanja** v tem primeru bi vključeval iskanje dodatnih prostovoljcev med igralci mlajših selekcij in tistih, ki bi imeli v času prvenstva premor od tekmovanj in treningov, in porazdelitev preostalega kadra, s čimer bi se izognili preobremenjenosti vseh. **Opis ukrepa** vključuje predhodno povezovanje s slovenskimi klubi in dogovarjanje s potencialno pomočjo, promocijo prostovoljnega dela med širšo populacijo in pravočasno objavo razpisa.
- Zasedena nastanitvena infrastruktura: **verjetnost uresničitve** bi ocenila na 10 %, zaradi turistične priljubljenosti destinacije in obdobja, v katerem bi se prvenstvo dogajalo. Neposredna **posledica** prezasedenosti nastanitvene infrastrukture bi bilo pomanjkanje zadostnih zmogljivosti za nastanitev ekip (igralcev, trenerjev in podpornih štabov), delegatov in sodnikov. Najustreznejši **način ukrepanja** bi bil pravočasna rezervacija hotelov in pripravljen seznam potencialnih alternativnih nastanitev ter dogovarjanje z drugimi nastanitvenimi infrastrukturami na predpisani ravni. Nadaljnji **opis ukrepa** pa je sledeč: rezervacija hotelov več mesecev vnaprej in v primeru, da bi že takrat kazalo na preveliko zasedenost, hkratno iskaje alternativnih nastanitev za ekipe, sodnike in delegate.
- Nedokončanost hokejske dvorane: **verjetnost uresničitve** bi ocenila na 10 %. Glede na izkušnje z organizacijo svetovnih prvenstev bi organizacijski odbor pred vložitvijo kandidature tudi premislil, koliko časa bi celotna prenova in nadgradnja dvorane zahtevali. **Posledica** neuresničitve bi bila lahko tudi kazen s strani IIHF, zaradi kršitve

pogodbe, posledično pa bi lahko HZS kot organizator izgubila zaupanje krovne organizacije. Najustreznejši in najbolj jasen **način ukrepanja** bi bila predhodna določitev natančnih rokov, izbor zanesljivih izvajalcev in natančna opredelitev vseh rokov, posledic itd. v pogodbah. Poleg tega bi bil način ukrepanja tudi zgodnejši začetki del. **Podrobnejši opis** naštetih ukrepov vključuje pravočasno objavo razpisa za izvajalce, pravočasen izbor izvajalcev, natančno določene roke, stroške in morebitne posledice ob kršitvi razpisanih rokov ter začetek del še pred vlogo kandidature. Tako bi se zagotovilo, da bo delo pravočasno izvedeno in po standardih prireditelja. V tem primeru bi tako organizator imel dovolj časa za morebitne popravke, ki bi jih predstavnik IIHF opazil med obiski.

5.2.7 Stroški projekta

Stroške projekta smo razdelili na štiri večje skupine: stroške kandidature, stroške programskega dela in stroške tekmovalnega dela ter na koncu stroške, ki jih je država gostiteljica dolžna poravnati prireditelju. Stroške projekta sem opredelila in dopolnila s pomočjo generalnega sekretarja HZS, ki mi je pomagal pri pridobivanju točnih zneskov. Delitev po skupini stroškov in zneski so podani v tabeli, ki je navedena v prilogi 4: Stroški projekta.

Slovenska reprezentanca bo nastanjena v Hotelu M, preostanek ekip, sodniki in delegati pa v Hotelu Lev. Ceno nastanitve sem zaokrožila na 90 oziroma 100 evrov, neodvisno od nastanitve.

Med stroške nastanitev pa sodijo tudi stroški nastanitve sodnikov in delegatov. Ti bodo nastanjeni v Hotelu Lev, zato sem upoštevala ceno nočitve na osebo, uporabljeno pri gostujočih ekipah. Približni znesek sem izračunala po formuli, uporabljeni pri domači reprezentanci.

Stroški prehrane ekip, sodnikov, delegatov in nadzornikov po oceni znašajo 30 evrov na osebo. Prehrana za ekipe, delegate in sodnike bo plačana za devet dni, tako kot nastanitev, in bo organizirana v hotelu.

5.2.8 Terminski načrt

Terminski načrt, v katerem je grafično prikazano trajanje aktivnosti, povezanih z organizacijo in izvedbo prvenstva, je predstavljen v prilogi. Označuje začetek in konec teh aktivnosti in prikazuje, katere izmed njih bodo potekale vzporedno. Prikazan je v prilogi 3: Terminski načrt IIHF WC1A 2020 v Ljubljani.

5.2.9 Financiranje projekta

Financiranje projekta v veliki meri leži na HZS, del sredstev za organizacijo pa je namenil tudi IIHF. Prispevek Mestne občine Ljubljana je naveden med javnimi viri financiranja, saj je MOL v celoti krila prenovo dvorane v vrednosti približno dveh milijonov evrov. Vsi viri financiranja so razdeljeni med javne (MOL, Fundacija za šport), zasebne (HZS in sredstva IIHF za organizacijo prvenstva) in lastne (sponzorska sredstva, prodaja vstopnic, prodaja licenciranih navijaških produktov) vire financiranja.

Pri financiranju svetovnega prvenstva v hokeju na ledu ni bilo donatorjev, prispevek sponzorjev pa znaša skupno 20.000,00 evrov. Organizator ocenjuje, da bo prodaja vstopnic pokrila približno 370.000,00 evrov vseh stroškov, 50.000,00 pa bo prišlo iz prodaje uradnih licenciranih produktov. Delitev na vire in točni zneski so prikazani v tabeli 7.

Tabela 7: Financiranje svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v Ljubljani med 27. aprilom in 3. majem 2020

Vir financiranja	**Opis**	**Znesek**
Javni viri	Mestna občina Ljubljana	2.000.000,00
	Fundacija za šport	130.000,00
Zasebni viri	IIHF sredstva za organizacijo prvenstva	189.000,00[2]
	Hokejska zveza Slovenije	440.000,00
Lastni viri	Sponzorji	20.000,00
	Prodaja vstopnic	370.000,00
	Prodaja licenciranih produktov (navijaške majice, ploščki, šali, zastavice, značke itd.)	50.000,00
Skupaj		**3.199.000,00**

Vir: lastno delo.

Fundacija za šport je Javnemu zavodu Šport Ljubljana, ki je lastnik hokejske dvorane Tivoli, namenila skupno 130.000,00 evrov za obnovo in preureditev garderob ter dobavo in montažo nove fleksibilne ograde za hokej (Fundacija za šport, brez datuma a). Poleg nadgradnje garderob in hokejske ograde, ki zdaj ustreza najnovejšim standardom, so v dvorani Tivoli postavili tudi štiristranski veliki zaslon. Stroški prenove so v veliki večini pripadali Mestni občini Ljubljana, ki je v prenovo vložila približno dva milijona evrov. Poleg sredstev, namenjenih izgradnji športa, je Hokejska zveza Slovenije kot organizacija v letu 2020 prejela 39.953,27 evrov prek Fundacije za šport, posebnega zneska, namenjenega organizaciji prireditve, pa v poročilih ni bilo možno zaslediti (Fundacija za šport, brez datuma b). Uradnih dobaviteljev in donatorjev za svetovno prvenstvo ni bilo.

[2] 200.000 švicarskih frankov, ki jih državi gostiteljici nakaže IIHF.

Sredstva IIHF nakaže prireditelj organizatorju za lažjo izvedbo prvenstva, kar je v nasprotju s prvenstvi elitne divizije, kjer mora potencialna država gostiteljica plačati kvoto pred kandidaturo. Znesek, ki ga nakaže IIHF, znaša 200.000 švicarskih frankov (oziroma grobo preračunano približno 189.000,00 evrov) in je namenjen pomoči pri organizaciji. Po drugi strani pa mora država gostiteljica prireditelju po končani prireditvi nakazati znesek 1.000.000,00 švicarskih frankov najkasneje štiri tedne po zaključku dogodka. To vrednost predstavljajo prodane karte, izkupiček prodaje navijaških artiklov in drugo.

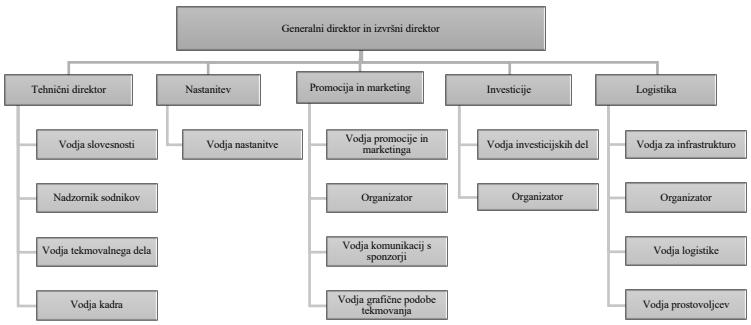
Poleg sponzorjev velja omeniti tudi IIHF partnerje in t. i. supplier pool oziroma podjetja, ki zagotavljajo opremo za izvedbo dogodkov. Glavna IIHF partnerja sta dva in naloga organizatorja je zadostiti potrebam po oglaševanju (vključitev logotipov na ograd in zadostitev drugim pogojem). Pri dogodkih IIHF sta ta sponzorja Nike in Tissot, nekoč pa je bil glavni partner tudi Škoda, ki pa je odstopila od partnerstva pred svetovnim prvenstvom v Belorusiji in Latviji leta 2021. Supplier pool pa sestavljajo podjetja Sherwood, Tackla, Bauer, Oakley, True Hockey, Warrior, Gufex (proizvodnja in distribucija uradnih hokejskih ploščkov), Fischer in CCM (International Ice Hockey Federation, brez datuma b).

5.2.10 Organizacija projekta

V zadnji fazi operativnega načrtovanja se določi organizacijsko strukturo. V tem delu managerji projekta sodelujoče seznanijo z njihovimi nalogami, zadolžitvami, odgovornostmi in kakšna so njihova pooblastila. Zaradi specializiranosti vsakega izmed sektorjev natančnejše opredelitve podajo tisti, ki sodelujejo pri organizaciji, vedo, kakšni so cilji prireditve, in obenem so strokovnjaki svojega področja (zadolžitve prostovoljcev, medijskih predstavnikov, delavcev v dvorani itd.).

Slika 7 prikazuje organizacijsko strukturo projekta. Generalni sekretar in izvršni direktor predstavljata višji management, nad njima pa sta še organizacijski in častni odbor. Srednji management predstavljajo vodja slovesnosti, vodja tekmovalnega dela, vodja kadra, vodja sodnikov, vodja nastanitve, vodja marketinga, vodja komunikacij s sponzorji, vodja grafične podobe tekmovanja, vodja investicijskih del, vodja za infrastrukturo, vodja logistike in vodja prostovoljcev. Pod njimi pa so prostovoljni (pomoč v dvorani, skrb za ekipe, pomoč v medijskem centru itd.) in plačani kader. Plačani kader predstavljajo ponudniki gostinskih storitev (pogostitev v VIP, prehrana prostovoljcev in drugega kadra, prehrana ekip v hotelih), moderator v fan zoni, DJ, zapisnikarska klop, sodniki, varnostniki, policisti in reševalno osebje, računovodja, oblikovalci grafične podobe itd.

Slika 7: Organizacijska shema svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v Tivoliju med 27. aprilom in 3. majem 2020



Vir: lastno delo.

6 VPLIV PANDEMIJE NA VELIKE HOKEJSKE PRIREDITVE

Dva meseca pred napovedano izvedbo dogodka se je izkazalo, da je pandemija korenito vplivala na vse vidike življenja, med drugim tudi na šport in izvedbo velikih športnih prireditev. To vključuje tudi izvedbo svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v Ljubljani.

Po Slovarju tujk (Kriza, 2006) ima beseda 'kriza' tri pomene: 1) odločilni trenutek, obrat, vrhunec nevarnega razvoja, 2) nevaren položaj in 3) kritični trenutek v poteku nalezljive bolezni. Številni znanstveniki so podali definicije kriz, med njimi pa izpostavljam naslednje:

- Barton (v Dubrovski, 2000) krizo opredeli kot »pomemben, nepredviden dogodek, ki bo verjetno prinesel negativni izid«. Posledično lahko dogodek in izid škodujeta organizaciji, zaposlenim, izdelkom, storitvam itd.;
- Barnett in Pratt (v Dubrovski, 2000) krizo kratko opisujeta kot položaj, v katerem je organizacija ogrožena;
- Bundy, Pfarrer, Short in Coombs (2017) organizacijsko krizo opredeljujejo kot dogodek, ki ga managerji in deležniki vidijo kot pomemben, nepričakovan in potencialno ogrožajoč. Takšen dogodek lahko ogrozi cilje organizacije in za seboj potegne tudi spremenjene odnose organizacije z deležniki.

Marca 2020 je WHO razglasila pandemijo bolezni covid-19. Virus se, kot metode širitve identificirajo pristojni organi, širi v primeru bližine z okuženim in kapljično (World Health Organization, brez datuma).

Razglasitev pandemije in številni preventivni ukrepi (kot na primer zajezitev javnega življenja in omejitve gibanja) so vplivali na vse aspekte življenja – ekonomske, socialne, politične, kulturne in tudi na šport.

Zaradi pandemije so se zaprle telovadnice, bazeni, fitnes studii, centri za fizioterapijo, parki in otroška igrišča, zaradi česar je bilo večini posameznikov onemogočeno aktivno športno udejstvovanje. Kot posledica pandemije je ogroženo veliko število delovnih mest. Ne le v profesionalnem športu, temveč tudi na področju prodaje in proizvodnje športne opreme, ki oskrbujejo lige in športne dogodke. Športni dogodki so bili zaradi varnosti športnikov ali ostalih udeležencev odpovedani ali premaknjeni. Tudi olimpijske in paraolimpijske igre so bile prvič v zgodovini modernih iger zaradi zdravstvenih razlogov premaknjene v leto 2021. Pred tem so bile izjemoma odpovedane zaradi izbruha prve in druge svetovne vojne. Odpovedi športnih dogodkov pomenijo velik negativen ekonomski in socialni vpliv. Organizacija in izvedba velikega športnega dogodka poleg športnikov in strokovnih štabov ter organizacijskega odbora in osebja vključujeta tudi zunanje deležnike. Ti med drugim vključujejo posameznike in podjetja s področij potovanj, transporta, turizma, infrastrukture, prehranske industrije in medijev (United Nations, 2020).

Glede na uporabljene definicije bi pandemijo lahko opredelili kot nepričakovano krizo tudi za organizatorje in prireditelja. V kratkem času je IIHF namreč moral ukrepati, reševanje krize pa je potekalo v več fazah, pri čemer so vsi vpleteni spremljali potek dogajanja. Tudi kar se tiče organizatorja, je pandemija zahtevala hitro odzivnost, ko je prireditelj uradno odpovedal svetovno prvenstvo v Ljubljani. Kljub oceni tveganja je bila odpoved zaradi pandemije pomemben in nepričakovan dogodek, ki je vplival na vse udeležence: tako na organizatorje, izvajalce in prostovoljni kader kot tudi na ekipe, medije, gledalce in navijače.

Krizni management, kamor sodi tudi hitro ukrepanje pri svetovnem prvenstvu v hokeju na ledu, je sestavljen iz treh faz: predkrizne faze, faze odziva na krizo in pokrizne faze. Za predkrizno fazo je značilno, da organizacija prek prevencije in priprav v krizi odreagira čim bolje. V fazi odziva je pomemben takojšen odziv, in pa tudi dejanja, ki bi zaščitila življenja in lastnino. Zahteva le nujne odzive, običajno pa so potrebna sredstva obsežnejša od pričakovanih. V zadnji, pokrizni fazi mora organizacija narediti načrt za okrevanje po krizi (Alvintzi & Eder, 2010). Na primeru organizacije svetovnega prvenstva v Ljubljani bi lahko rekli, da faze pred krizo ni bilo, saj je bila svetovna epidemija nepričakovana, zato pa je moral biti odziv vseh deležnikov toliko hitrejši. Ne le pri HZS, temveč tudi na IIHF, kjer so morali poskrbeti za odpoved več prvenstev in drugih tekmovanj pod njihovim okriljem. Vpliv pandemije na izvedbo svetovnega prvenstva v Ljubljani je nadalje razčlenjen v poglavjih Sodelovanje IIHF z državami gostiteljicami in Vpliv pandemije na izvedbo svetovnega prvenstva v Ljubljani, ki se navezujeta na sodelovanje IIHF z državami gostiteljicami in na odziv HZS.

Poleg okrnjenih ligaških tekmovanj in spremenjenih režimov tekmovanja je pandemija vplivala tudi na velika mednarodna hokejska tekmovanja. V sezoni 2019/20 je bilo v koledarju IIHF razpisanih skupno 32 mednarodnih svetovnih prvenstev in osem predkvalifikacijskih turnirjev za olimpijske kvalifikacije. Poleg tega bi se morala med

oktobrom 2020 in januarjem 2021 odvijati tudi hokejska liga prvakov oziroma Kontinentalni pokal (angl. Continental Cup).

V ženskem hokeju bi se morale poleg svetovnih prvenstev odvijati tudi olimpijske predkvalifikacije. Prvi krog predkvalifikacij je bil umeščen v koledar med 17. in 19. decembrom 2020, a je bil zaradi pandemije zamaknjen.

6.1 Predolimpijske kvalifikacije

Predolimpijske kvalifikacije so potekale v treh krogih. Prvi krog sta tvorili dve skupini – N in O. Odvijali sta se, še preden se je covid-19 razširil po svetu, saj je bilo skupno 12 tekem odigranih med 7. (oziroma 8.) in 10. novembrom 2019 v Luksemburgu in na Kitajskem (International Ice Hockey Federation, brez datuma c).

Drugi krog so tvorile tri skupine: K, L in M. Tekmovanja so se odvijala med 12. in 15. decembrom 2019 v Romuniji (skupina K), Španiji (skupina L) in na Hrvaškem (skupina M) (International Ice Hockey Federation, brez datuma c).

Zadnji, tretji krog so sestavljale tri skupine, tekmovanja pa so se odvijala na treh prizoriščih med 6. in 9. februarjem 2020. Skupina G, kjer je nastopala tudi Slovenija, je tekmovala na Jesenicah, drugi dve skupini pa sta tekmovali v Kazahstanu (skupina H) in v Veliki Britaniji (skupina J). Države, ki so v zadnjem krogu predkvalifikacij zasedle prva mesta, so se umestile v kvalifikacije (International Ice Hockey Federation, brez datuma c).

Kvalifikacijski turnirji so bili načrtovani v treh skupinah med 27. in 30. avgustom 2020. Zaradi pandemije je bilo odločeno, da se tekmovanja premaknejo za leto dni in da se posledično odvijejo med 26. in 29. avgustom 2021. Države gostiteljice se med pisanjem naloge niso spremenile: skupina D bo tekmovala na Slovaškem, skupina E v Latviji in skupina F, kamor se je uvrstila slovenska reprezentanca, na Norveškem (International Ice Hockey Federation, brez datuma c).

Olimpijske kvalifikacije za ženske: kvalifikacije za zimske olimpijske igre bi morale potekati v treh krogih. Prvi krog je bil pred začetkom svetovne pandemije napovedan med 17. in 19. decembrom 2020 na Islandiji. Zaradi pandemije je bil zamaknjen v termin med 26. in 29. avgustom 2021, kar je vplivalo na celoten razpored tekmovanj (International Ice Hockey Federation, brez datuma c).

Drugi krog je bil napovedan med 11. in 14. februarjem 2021 na treh prizoriščih: v Koreji (skupina F), Italiji (skupina G) in na Poljskem (skupina H). Zaradi pandemije je IIHF določil nov datum, in sicer med 7. in 10. oktobrom 2021. Poleg spremembe datuma je prišlo tudi do spremembe lokacije. Skupina G bo namesto v Cortini, kot je bilo prvotno razglašeno, igrala v kraju Torre Pellice (International Ice Hockey Federation, brez datuma č).

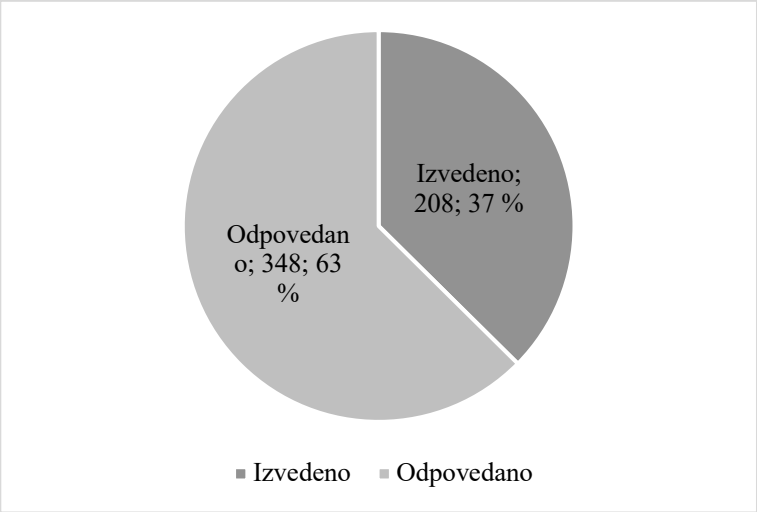
Zadnji, tretji krog, ki je prav tako sestavljen iz treh skupin, je bil načrtovan med 26. in 29. avgustom 2021. Zaradi spremembe v datumu prvega kroga je tudi zadnji krog zamaknjen v termin med 11. in 14. novembrom 2021. Prizorišča kljub spremembi ostajajo ista: Češka (skupina C), Nemčija (skupina D) in Švedska (skupina E) (International Ice Hockey Federation, brez datuma c).

6.2 Svetovna prvenstva

Ker se tema magistrskega dela navezuje na organizacijo svetovnega prvenstva in vpliv pandemije na izvedbo le-teh, je svetovnim prvenstvom namenjena največja pozornost.

Kot omenjeno, v koledarju IIHF je bilo razpisanih skupno 32 svetovnih prvenstev v petih kategorijah (žensko svetovno prvenstvo do 18 let, žensko člansko svetovno prvenstvo, moško svetovno prvenstvo do 18 let, moško svetovno prvenstvo do 20 let in moško člansko svetovno prvenstvo), kar bi pomenilo skupno 556 tekem svetovnih prvenstev. Slika 8 prikazuje, kolikšen odstotek tekem svetovnega prvenstva v vseh kakovostnih skupinah in v vseh kategorijah je bil odpovedan in kolikšen odstotek izveden.

Slika 8: Izvedene in odpovedane tekme svetovnih prvenstev v hokeju na ledu 2019/2020



Vir: lastno delo.

IIHF je 2. marca 2020 med izrednim sestankom odločil, da zaradi varnosti vseh udeležencev odpove vsa marčevska tekmovanja. To pomeni, da je bilo 2. marca 2020 odpovedano skupaj šest turnirjev – štiri v moški kategoriji do 18 let (druga in tretja divizija) in dve v ženski kategoriji (prva divizija skupina B in druga divizija skupina A) (Steiss, 2020b).

– **WW18:** ženska svetovna prvenstva do 18 let so se odvijala med 26. decembrom 2019 in do vključno 2. februarja 2020. V petih kakovostnih skupinah se je tako odigralo skupno 67 tekem. Vseh pet prvenstev je bilo v celoti izvedenih še pred razglasitvijo

pandemije. V sezoni 2020/21 so bila vsa svetovna prvenstva za ženske do 18 let odpovedana.

- **WW:** ženska svetovna prvenstva bi se morala odvijati od 4. decembra 2019 do vključno 10. aprila 2020. Potekala naj bi v šestih kakovostnih skupinah, skupno pa bi moralo biti izpeljani 106 tekem. Zaradi izbruha pandemije sta bili izvedeni le prvenstvi tretje divizije in B-skupine druge divizije (peti in šesti kakovostni razred), kar pomeni, da je bilo izpeljanih le 30 tekem od napovedanih 106. V sezoni 2020/21 so bila odpovedana vsa ženska svetovna prvenstva, razen svetovno prvenstvo elitne divizije, ki je napovedano med 7. in 17. aprilom 2021 v Halifaxu in Truru (Kanada).
- **WM18:** svetovna prvenstva za hokejiste do 18 let bi se morala odvijati med 29. marcem 2020 do vključno 26. aprila 2020. Razdeljena so bila na sedem kakovostnih razredov. Zaradi razmer so bila vsa prvenstva, kar skupno pomeni 121 razpisanih tekem, odpovedana. V sezoni 2020/21 so bila odpovedana vsa svetovna prvenstva za moške do 18 let, razen svetovno prvenstvo elitne divizije, ki je napovedano med 15. in 25. aprilom 2021 v ameriškem mestu Ann Arbor.
- **WM20:** odvijala so se med 26. decembrom 2019 in 19. januarjem 2020. Razdeljena so bila v šest kakovostnih razredov in vseh 111 tekem je bilo izvedenih kot predvideno. Prvenstva so se izvajala pred začetkom pandemije, zato v sezoni 2019/20 ni prišlo do odpovedi svetovnih prvenstev za hokejiste do 20 let. V sezoni 2020/21 so bila odpovedana vsa svetovna prvenstva za moške do 20 let, razen svetovno prvenstvo elitne divizije, ki je napovedano med 25. decembrom 2020 in 5. januarjem 2021 v Edmontonu v Kanadi.
- **WM:** članska svetovna prvenstva bi se morala odvijati skupno več kot dva meseca. Odigranih bi moralo biti 151 tekem v osmih kakovostnih razredih, od tega bi se jih 64 moralo odvijati v najvišjem kakovostnem razredu.
- Slovenija je bila izbrana kot gostiteljica svetovnega prvenstva drugega kakovostnega razreda. Prireditev bi se morala odvijati v Ljubljani med 27. aprilom in 3. majem 2020, v tem času pa bi bilo v tej kategoriji odigranih 15 tekem.

V sezoni 2020/21 so bila odpovedana vsa svetovna prvenstva za moške, razen svetovno prvenstvo elitne divizije, ki je napovedano med 21. majem in 6. junijem 2021 v Minsku in Rigi. Zaradi omejevanja potovanj in nasprotovanja izvedbe tekmovanj v Minsku je bilo 2. februarja 2021 potrjeno, da bo Riga sama gostila vseh 16 ekip, ki bodo tudi nastanjene v enem hotelu (Steiss, 2020a).

6.2.1 Sodelovanje IIHF z državami gostiteljicami

Deveti lokalni predpis statuta IIHF, veljaven za mandat od 2018 do 2021, opredeljuje štiri primere, ko je IIHF dovoljeno odpovedati ali premakniti izvedbo prvenstva ali državi gostiteljici odvzeti pravice (International Ice Hockey Federation, 2018c).

Med temi štirimi izjemami je tudi razlog odpovedi oziroma zamaknitve 19 svetovnih prvenstev: če obstaja razlog za skrb, da je zdravje in prosto gibanje igralcev, trenerjev, obiskovalcev in medijev lahko ogroženo oziroma je dvomljivo, ima IIHF tri možnosti, in sicer:

- odpovedati prvenstvo in umakniti pravice za izvedbo državi gostiteljici. V tem primeru IIHF ne odgovarja za stroške države gostiteljice, povezane z odpovedjo prireditve;
- odvzeti pravice države gostiteljice za izvedbo, pri čemer IIHF ni odgovoren za morebitne stroške države gostiteljice, povezane z odvzemom pravic;
- zamakniti datum izvedbe prireditve, pri čemer IIHF ne odgovarja za stroške države gostiteljice, povezane z zamaknitvijo.

IIHF je zaradi zdravstvenih tveganj odpovedal prvenstva in umaknil pravice za izvedbo. Zaradi neobičajne in nepričakovane situacije pa je državam, ki bi morale gostiti, vseeno ponudil možnost izvedbe prihodnje leto, le da so se države v večini primerov odločile proti temu.

6.2.2 Vpliv pandemije na izvedbo svetovnega prvenstva v Ljubljani

Ta del magistrskega dela je bil v celoti narejen po pogovorih z generalnim sekretarjem, predsednikom in tehničnim direktorjem HZS, ki so mi med pisanjem naloge pomagali s podatki tudi pri opredelitvi stroškov, sponzorjev in natančnejši opredelitvi skupnega števila novinarjev, sodelujočih športnikov in akreditiranih gostov. Vpliv pandemije na izvedbo svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v Ljubljani sem tako razčlenila na šest podtočk: spremembe v urniku, odpovedi hotelov, kaj se je zgodilo s prodanimi kartami in sponzorstvi, prostovoljci in zaposleni in na koncu, kaj to pomeni za infrastrukturo.

6.2.2.1 Spremembe v urniku

Pred izrednim kongresom IIHF je bilo 17. marca 2020 uradno razglašeno, da Mednarodna hokejska zveza odpoveduje tudi vsa tekmovanja v sezoni 2019/2020 prve divizije nižje kakovostne kategorije. V to sta sodili dve veliki športni prireditvi: svetovno prvenstvo skupine A v Ljubljani in svetovno prvenstvo skupine B v poljskih Katovicah (Steiss, 2021).

Med konferenco, kjer se je razpravljalo o usodi svetovnih prvenstev nižjih kakovostnih razredov, odločitev o svetovnem prvenstvu elite ni bila določena. Zaradi stagniranja oziroma nazadovanja razmer in vprašanj o tem, kako zagotoviti varnost in zdravje vseh udeleženih, je bilo pozneje odpovedano tudi svetovno prvenstvo elitne divizije v Švici. Nadomestni termin ni bil določen, Švica pa se je odrekla pravici, da naslednjo sezono gosti prvenstvo.

Na izrednem kongresu IIHF, ki je potekal 22. junija 2020 v virtualnem okolju, je bilo odločeno, da Ljubljana gosti nadomestni termin svetovnega prvenstva v hokeju na ledu drugega kakovostnega razreda. Za novi termin je bil določen teden dni med 9. in 15. majem 2021, prizorišče pa je ostalo nespremenjeno.

6.2.2.2 Odpovedi hotelov

Organizator je nastanitev rezerviral z možnostjo brezplačne odpovedi v določenem odpovednem roku. Ker je bilo več kot mesec dni pred začetkom določeno, da bo svetovno prvenstvo zamaknjeno za leto dni, dodatnih stroškov z odpovedjo nastanitev in prehrane za udeležence ni bilo (osebni intervju z generalnim sekretarjem Dejanom Kontrecem, 2. februar 2021).

V pogovoru z generalnim sekretarjem in članom organizacijskega odbora na dan 2. februarja 2021 sva se dotaknila tudi vprašanja, ali se bo prvenstvo izvedlo. Kot omenjeno, 17. marca 2020, manj kot dva meseca pred napovedanim začetkom prvenstva, je svet IIHF zaradi pandemije zamaknil izvedbo prvenstva za leto dni.

Pozneje je bilo svetovno prvenstvo dokončno odpovedano. Ljubljana tako v letu 2021 ni gostila uradnega svetovnega prvenstva drugega kakovostnega razreda, a so se organizatorji odločili, da namesto tega v tem terminu izvedejo pripravljalni, neuradni turnir. Le-ta je služil ne le kot priprava ekip, temveč tudi kot indikator organizatorjem, kako izvesti uradni športni dogodek po novih predpisih. Organizatorji so za turnir vse sodelujoče ekipe premaknili v Hotel Lev in vsem sodelujočim (ekipam, sodnikom, zapisnikarski klopi, prostovoljcem itd.) omogočili brezplačno testiranje pred začetkom in dvakrat med turnirjem (testiranje se je izvedlo po vnaprej določenem urniku na proste dni).

6.2.2.3 Prodane karte

Prireditelj je za nadomestni termin izvedbe svetovnega prvenstva v Ljubljani določil teden med 9. in 15. majem 2021. Organizator, torej Hokejska zveza Slovenije, je v uradnem obvestilu na spletni strani kupce pozvala, naj kupljene karte obdržijo, saj bodo veljale za nadomestni termin.

Zveza je kupce pozvala, naj karte obdržijo tudi zato, ker kljub enoletnemu zamiku Slovenija obdrži izvedbo prireditve. Poleg tega bi kupci s tem, da vstopnice obdržijo, po besedah zveze v obvestilu za javnost, »pomagali slovenskemu hokeju, organizaciji hokejskega svetovnega prvenstva in prihodnosti športnih dogodkov«. Kljub zamiku v izvedbi pooblaščeni partner za prodajo vstopnic ostaja Eventim, ki je obvestilo hokejske zveze delil tudi na svoji spletni strani. V primeru, da bi se kupci odločili za vračilo kupnine, pod pogojem, da so bile vstopnice kupljene na uradnih prodajnih mestih

(Eventim, Petrol), bi morali upoštevati navodila uradnega prodajalca vstopnic (Hokejska zveza Slovenije, 2020a).

Eventim na uradni spletni strani, kjer kupce obvešča o vseh prestavljenih in odpovedanih dogodkih, tudi opredeli, na kakšne načine je možno povrniti kupnino: na prodajnih mestih ali prek spleta.

18. novembra 2020 pa je IIHF objavil, da bodo odpovedana vsa svetovna prvenstva v sezoni 2020/2021. Izjeme so svetovna prvenstva najvišjega kakovostnega razreda v kategorijah članov, članic, igralcev do 20 in do 18 let. Skupno je bilo za sezono 2020/21 odpovedanih 28 svetovnih prvenstev, le štiri pa so dobila dovoljenje za izvedbo.

Tako so stroški nastali pri vračanju stroškov, nastalih pri prodanih vstopnicah. Za prodajo vstopnic je bil odgovoren Eventim, kateremu je organizator tudi dolžen poravnati stroške že prodanih vstopnic (osebni intervju z generalnim sekretarjem Dejanom Kontrecem, 2. februar 2021).

6.2.2.4 Prostovoljci in zaposleni

Za sektor prostovoljcev sem bila zaradi preteklih izkušenj zaposlena jaz. Celoten proces izbire prostovoljnega kadra se je začel nekaj mesecev pred napovedanim začetkom svetovnega prvenstva. Zadolženi za komuniciranje z javnostjo in mediji so objavili razpis na spletni strani Hokejske zveze Slovenije, zainteresirani pa so se prijavljali po e-pošti.

Po končanih prijavah se je začelo razvrščanje glede na pretekle izkušnje in predvideno kompleksnost pozicije. Ker imam sama izkušnje kot team host, sem dobro vedela, kakšne lastnosti se iščejo pri posameznikih, ki bodo zadolženi za ekipe. Ta seznam je bil že vnaprej določen, še preden sem razvrstila preostanek kandidatov.

Ker pa je februarja 2020 postalo razvidno, da se prvenstvo ne bo izvedlo, so bili izbrani kandidati obveščeni po e-pošti. Pozneje sem poslala sporočilo tudi v začetku leta 2021, da je bil odpovedan tudi nadomestni termin, vseeno pa sem izbrala dve prostovoljki za pomoč na turnirju. Ker je bila pomoč potrebna le v večernih urah, ko je igrala slovenska reprezentanca, ni prišlo do zapletov s službenimi obveznostmi.

6.2.2.5 Infrastruktura

Gradbena dela nadgradnje so se začela že pred izbruhom pandemije, saj bi moralo biti prizorišče do začetka svetovnega prvenstva pripravljeno in ustrezno standardom krovne organizacije. Tako je dvorana Tivoli kljub odpovedi prvenstva prenovljena – vgrajena je bila 'kocka' oziroma štiristranski zaslon, prenov pa so bile deležne tudi garderobe in hokejska ograda, ki zdaj zadostuje najmodernejšim standardom. Čeprav prizorišče ne bo uporabljeno za svetovno prvenstvo, je dvorana vseeno v uporabi. Uporabljajo jo ljubljanski

hokejisti za tekme državnega prvenstva in Alpske hokejske lige ter treninge, zaradi pandemije pa je zaprta za rekreativne drsalce.

6.2.2.6 Sponzorstva

Sponzorji so pri organizaciji in izvedbi velikih športnih tekmovanj pomemben del, saj poleg finančnih in tudi drugačnih prispevkov nagovarjajo tudi dejavnost, do katere čutijo potrošniki močno čustveno povezanost (Swayne & Dodds, 2011). Zato je kljub odpovedi prireditve pomembno, da dogovori med sponzorji in organizatorjem ostanejo. Po pogovoru z generalnim sekretarjem zveze in članom organizacijskega odbora sem zaključila, da so se vse pogodbe podaljšale z leta dni za leto in pol (osebni pogovor z generalnim sekretarjem, 11. februar 2021).

6.2.2.7 Beat covid-19 neuradni pripravljalni turnir

Zaradi trajanja pandemije je bilo odpovedano tudi naslednje svetovno prvenstvo. Kljub temu pa je bil organizacijski odbor slovenske hokejske zveze odločen, da izpelje neuradni turnir. Ta turnir je udeležencem služil kot indikator, na kaj bodo morali biti prihodnje leto, ko upajo, da jim bo uspelo izvesti svetovno prvenstvo, posebej pozorni. Po drugi strani je turnir služil igralcem kot prvi mednarodni nastop po zaprtju meja, trenerjem pa kot sredstvo za opazovanje napredka ekip v tem času.

Na turnirju je poleg slovenske reprezentance sodelovalo še pet drugih državnih reprezentanc: Avstrija, Francija, Poljska, Ukrajina in Romunija, turnir pa se je odvijal kmalu po zaključku slovenskega državnega prvenstva v hokeju na ledu, torej med 15. in 21. majem 2021. Vse sodelujoče reprezentance so morale organizatorju poslati popoln seznam vseh v delegaciji in potrdilo, da udeleženci zadostijo pogojem potovanja v času pandemije. Za vse udeležence (sodelujoče reprezentance, sodnike, zapisnikarsko klop, tri prostovoljke) je bilo tudi organizirano testiranje na proste dni v Hotelu Lev, kjer so bile ekipe nastanjene. Vsi udeleženci so morali tudi nositi maske ob vstopu v dvorano in med gibanjem v javnem zaprtem prostoru (hotelska jedilnica, dvorana, tribune itd.).

Na turnirju z izjemo gostujočih ekip in treh avstrijskih sodnikov ni bilo tujcev. Tudi sodniški štab, ki je običajno na mednarodnih turnirjih mešan, je bil pretežno slovenski – sodelovalo je 12 slovenskih sodnikov in trije avstrijski, nadzorovala pa sta jih dva slovenska nadzornika sodnikov. Kljub prvotni odločitvi, da na turnirju ne bo prostovoljcev, smo pri nadzoru igralcev in medijev, da so se držali nošnje mask, sodelovale tri prostovoljke. Sama sem bila cel dan zadolžena za tehnični vhod, kjer so vstopali igralci in sodniki, ena izmed prostovoljk je pomagala pri nadzoru obiskovalcev, ki so vstopili skozi službeni vhod, druga pa je pomagala varnostnikom, ko so bili dovoljeni gledalci. Prvi tekmovalni dan, ki se je odvijal v soboto, je potekal za zaprtimi vrati, pozneje pa je organizator pridobil dovoljenje za prisotnost gledalcev z omejitvami. Dvorana Tivoli

sprejme 7.000 gledalcev v veliki, ledeni dvorani, tekmo pa si je zaradi restrikcij lahko ogledalo največ 400 ljudi. Med gledalci je morala biti varnostna razdalja, pred nakupom vstopnice pa je bilo organizirano tudi brezplačno testiranje ob kiosku za prodajo kart. Namesto testiranja so gledalci lahko predložili tudi potrdilo o cepljenju ali prebolelosti. Poleg opravljenega testiranja, potrdila o cepljenju ali prebolelosti so morali gledalci in drugi udeleženci v dvorani nositi zaščitne maske.

Kar se tiče nastanitve, so bile vse ekipe nastanjene v Hotelu Lev, kjer je bilo poskrbljeno tudi za obroke sodelujočih ekip. V hotelu ni bilo drugih gostov, saj so ga odprli le za udeležence turnirja. Kot predhodno omenjeno se je v hotelu v sodelovanju z zdravstveno službo izvajalo testiranje po vnaprej določenem urniku na proste dni (v nedeljo, 16. maja 2021, in v sredo, 19. maja 2021), namenjeno aktivnim udeležencem.

Dogodek ni bil tako medijsko pokrit, kot bi bil, če bi bilo svetovno prvenstvo. Vse tekme so bile brezplačno dostopne na spletni strani hokejtv.si, kanalu YouTube, video2go.live ter prenašane na televizijskem programu Tržič TV. Poleg tega pa se je o turnirju poročalo tudi na spletni strani 24ur in v športnem časopisu Ekipa. Kljub temu tekme niso bile prenašane na večjih slovenskih televizijskih programih.

SKLEP

Organizacija in izvedba uspešnega velikega športnega dogodka, ki bo izpolnil zastavljene cilje, je kompleksna naloga. Za uspešno izvedbo je najbolj odgovoren organizacijski odbor, zadovoljstvo udeležencev pa je odvisno tudi od dela prostovoljnega kadra in sodelavcev na najnižji ravni v organizacijski hierarhiji.

Pisanja magistrskega dela sem se lotila s tremi glavnimi cilji. Prvi je bil ugotoviti, kako poteka organizacija svetovnega prvenstva pri HZS glede na dosedanje izkušnje zveze z organizacijo takšnih in podobnih tekmovanj (Svetovna prvenstva za moške do 20 in 18 let ter svetovna prvenstva za ženske). Drugi in tretji cilj sta se navezovala na vpliv pandemije na izvedbo športne prireditve oziroma na to, na katerih področjih organizacije je pandemija pustila največji učinek ter kako bi se lahko spoznanja uporabilo v primeru drugih dogodkov v času izrednih zdravstvenih razmer.

Na koncu magistrskega dela želim odgovoriti na dve raziskovalni vprašanji, ki sem si ju zastavila na začetku izdelave naloge.

- Ali je Hokejska zveza Slovenije kljub izkušnjam s svetovnimi prvenstvi sledila vsem korakom ali je kakšen korak izpustila?

Po pogovorih z vpletenimi v organizacijo in izvedbo pri Hokejski zvezi Slovenije sem prišla do zaključka, da proces organizacije ni sledil korakom v literaturi.

Razloge za to najdemo v izkušnjah z organizacijo takih dogodkov in uigranosti organizacijskega odbora ter v strokovni podkovanosti zaposlenih pri zvezi. Del organizacijskega odbora ima namreč izkušnje s tekmovanjem na takšnih prvenstvih in iz tega tudi izhaja njihovo znanje, kaj udeleženci pričakujejo od organizatorjev in kako pričakovanjem zadostiti.

Med pisanjem naloge se mi je najbolj vtisnilo v spomin, da je korak uradnega pridobivanja soglasja s strani države in mestne občine po zastavljenem urniku organizatorja prišel na vrsto mesec dni pred začetkom dogodka. To pomeni, da do podpisa listin ni prišlo, saj je bilo svetovno prvenstvo predhodno odpovedano. Vsa potrebna dovoljenja (soglasje Mestne občine Ljubljana, soglasje zdravstvene in varstvene oskrbe) je organizator nameraval vložiti en mesec pred začetkom dogodka.

Nadalje, kar ni všteto v proces operativnega načrtovanja, a so mi na zvezi med intervjujem omenili, predstavniki IIHF prizorišče obiščejo pred začetkom organizacijskega procesa in proces tudi sami spremljajo. V času med sprejetjem kandidature in načrtovanim začetkom je IIHF dvakrat poslal predstavnika na ogled – pred podpisom pogodb in v času, ko je organizacija že potekala. IIHF državam organizatorkam predloži tudi dovolj jasne pogodbe, po proučevanju pravilnika za organizacijo hokejskih prvenstev pa sem prišla do spoznanja, da imajo kot krovna organizacija jasno začrtana pravila, kako mora biti prvenstvo organizirano, kazni za nespoštovanje le-teh pa so tudi jasno podane.

- Kako je pandemija vplivala na izvedbo dogodka in deležnike, vpletene v proces organizacije, ter pozneje, če bi do tega prišlo, izvedbe?

Po analizi člankov iz sveta športa in odpovedi vseh večjih športnih dogodkov po svetu je jasno, da je pandemija močno vplivala tudi na športno področje. To pomeni, da je pandemija močno vplivala tudi na izvedbo hokejskih svetovnih prvenstev.

Ker naloga raziskuje proces organizacije svetovnega prvenstva v hokeju na ledu v Ljubljani, se bom osredotočila le na posledice pandemije na omenjeno prvenstvo. Najprej bom povzela vpliv pandemije na prireditelje in organizatorje, potem vpliv pandemije na nastanitveno infrastrukturo in logistiko, na koncu pa še na gledalce, sponzorje, distributerje medijskih vsebin in distributerje vstopnic.

- **Prireditelj in organizator:** prireditelj, torej Mednarodna hokejska zveza, je v celoti odpovedal svetovna prvenstva. Logistični del organizacije pa je pripadel organizatorjem. To pomeni, da je organizator, torej Hokejska zveza Slovenije, moral odpovedati nastanitve, se dogovoriti s posredniki za prodajo, odpovedati prostovoljni kader in preostanek osebja, ki bi skrbelo za nemoten potek svetovnega prvenstva. Organizator je logistiko odpovedal brez večjih stroškov, edina izjema so bila sredstva, ki so jih predhodno namenili marketingu in promociji dogodka.

- **Nastanitvena infrastruktura:** organizator je s hoteloma, kjer bi bile nastanjene ekipe (Hotel Lev in Hotel M), imel dogovor o odpovednem roku, v katerem so lahko odpovedali nastanitve brez dodatnih stroškov.
- **Športna infrastruktura:** nadgradnja in prenova dvorane sta potekali kljub pandemiji in sta bili končani do roka. Kljub neizvedbi športne prireditve je dvorana v uporabi s strani ljubljanskih hokejskih ekip in gostov tekmovanj v državnem prvenstvu in ligi AHL.
- **Odpovedi prostovoljnega kadra:** obvestila o odpovedi prvenstva sem razposlala, čim je bilo uradno potrjeno, da prvenstva ne bo. Skupno je bilo prijavljenih 30 prostovoljcev na osmih pozicijah: team hosti, pomoč v dvorani, medijsko središče, akreditacija, splošna pomoč, otvoritvene in zaključne ceremonije ter pomoč pri antidopingu.
- **Distribucija vstopnic:** organizator mora distributerju (podjetju Eventim) povrniti stroške že prodanih vstopnic, kar predstavlja edini večji strošek odpovedi prireditve.
- **Sponzorske pogodbe:** vse pogodbe so po dogovoru obeh strani podaljšane za 18 mesecev brez dodatnih stroškov ali drugih posledic.

Med pisanjem naloge sem spoznala, da v projektu obstajajo tveganja, na katera organizatorji pomislijo oziroma se zavedajo, kako verjetno je, da se tveganje uresniči, in kako v primeru uresničitve ukrepati. A med razmišljanjem o tveganjih se na pandemijo običajno ne pomisli. Tudi zgodovinski pregled velikih športnih tekmovanj razkrije, da se v preteklosti ni pogosto pripetilo, da so morali organizatorji odpovedati dogodek. Izjema so športni dogodki, ki so bili odpovedani v času obeh vojn (pri čemer je izjema bostonski maraton, ki je bil v vsej svoji zgodovini odpovedan le med pandemijo koronavirusa): zimske olimpijske igre v Sapporu 1940, letne olimpijske igre v Helsinkih 1940, zimske olimpijske igre v Cortini 1944, tudi svetovna prvenstva v hokeju na ledu med letoma 1941 in 1946.

Z nalogo sem tako hotela prihodnje generacije opozoriti tudi na možnost, ki se je zdela nepredstavljiva, pandemije ali druge svetovne krize, ki bi lahko korenito vplivale na izvedbo ali celo odpoved velikih športnih prireditev. Organizatorji bi pri opredeljevanju morebitnih tveganj tako upoštevali tudi možnost svetovne krize, posledično pa bi si lahko izborili pogodbe, ki bi dopuščale odpovedi brez stroškov oziroma z manjšimi stroški v primeru takšnega dogodka. Krovne organizacije bi izdale vodila, kako kljub vsem restrikcijam in preprekam, ki jih takšna kriza prinaša, izvesti takšno športno prireditev, da bi tekmovanje potekalo, kolikor nemoteno je to mogoče.

Za primer tega so tekmovanja, ki so se začela odvijati med pandemijo, v t. i. 'bubble' oziroma zaprtem mehurčku s strogimi regulacijami in pravili. Tekme še vedno potekajo za zaprtimi vrati, kar pa v primeru takšnega svetovnega prvenstva ni optimalno. S prodajo vstopnic namreč organizator pokrije del stroškov.

Kljub temu da do izvedbe svetovnega prvenstva ni prišlo, so organizatorji vseeno izpeljali mednarodni turnir, ki je služil kot priprava na prihajajoče svetovno prvenstvo, ekipam pa kot prvi sklop tekmovanj z državno reprezentanco po več kot letu dni premora. Turnir se je odvijal leto dni za tem, ko bi se prvotno moralo odvijati svetovno prvenstvo, in približno v istem časovnem obdobju, ko je bil napovedan nadomestni termin. Čeprav je zahteval manj logistike (omejeno število gledalcev, enotna nastanitev, manj osebja itd.), je po drugi strani vseboval dodatne elemente, ki jih pri navadnem prvenstvu ne bi bilo. To predvsem vključuje redna testiranja za vse udeležence, zadostno število mask v dvorani, temeljito čiščenje in razkuževanje garderob itd. Prav zato je bil turnir tudi dobra priprava za organizatorje in indikator, na kaj bodo morali biti prihodnje leto izrecno pozorni.

Med pisanjem magistrskega dela je prišlo do nekaterih sprememb, saj sem prvotno nameravala pisati o organizaciji in izvedbi dogodka, a je pandemija vplivala tudi na to. Namesto tega sem imela možnost spremljati, kako hitro se lahko spreminja situacija in kako hitro se mora neka organizacija novim razmeram prilagoditi tako, da je njeno delovanje čim bolj nemoteno. Obenem sem tudi sama sodelovala pri organizaciji in izvedbi turnirja – bila sem zadolžena za komunikacijo in izbor prostovoljcev, pozneje pa sem aktivno sodelovala na turnirju kot pomočnica v dvorani, s čimer sem dobila še boljši vpogled v delovanje HZS in v postopek organizacije.

LITERATURA IN VIRI

1. Alvintzi, P. & Eder, H. (2010). *Crisis management.* New York: Nova Scotia Publishers.
2. Anderson, S. (2015). *The politics and culture of modern sports.* London: Lexington Books.
3. Bergant Rakočević, V. (ur.). (2020). *Šport in pravo.* Ljubljana: Lex Localis.
4. Biloslavo, R. (2008). *Strateški management in management spreminjanja*. Koper: Fakulteta za management.
5. Bolland, E. J. (2017). *Comprehensive strategic management: a guide for students, insight for managers.* Bingley: Emerald Publishing.
6. Sammut-Bonnici, T. & Galea, D. (2015, 22. januar). *PEST analysis*. doi. 10.1002/9781118785317.weom120113.
7. Bundy, J., Pfarrer, M. D., Short, C. E. & Coombs, W. T. (2017). Crises and crisis management: integration, interpretation, and research development. *Journal of Management*, *43*(6), 1661–1692.
8. Dubrovski, D. (2000). *Krizni management.* Koper: Visoka šola za management v Kopru.
9. Emery, P. R. (2002). Bidding to host a major sports event: the local organising committee perspective. *International Journal of Public Sector Management, 15*(4), 316–335.

10. Fundacija za šport. (brez datuma a). *Razdelitev na področju gradnje športnih objektov in površin za šport v naravi za obdobje 2020–2022.* Pridobljeno 8. februarja 2021 iz http://www.fundacijazasport.org/si/files/default/Razpis_2020/Rezultati/Delitev%20na%20področju%20gradnje%20športnih%20objektov%20za%20leto%202020.pdf
11. Fundacija za šport. (brez datuma b). *Razdelitev na področju športnih prireditev in promocije športa za leto 2020.* Pridobljeno 8. februarja 2021 iz www.fundacijazasport.org/si/files/default/Razpis_2020/Rezultati/Delitev%20na%20področju%20športnih%20prireditev%20in%20promocije%20športa%20za%20leto%202020.pdf
12. Gammon, S. (2011). *Sport events: typologies, people and place.* V S. J. Page (ur.), *The Routledge handbook of events* (str. 104–118). London, New York: Routledge/Taylor Francis Group.
13. Getz, D. (2014). *Event studies.* V S. J. Page (ur.), *The Routledge handbook of events* (str. 27–46). London, New York: Routledge /Taylor Francis Group.
14. Giacomelli, O. & Sever, M. (ur.). (2016). *Skupaj smo trenirali, tekmovali, zmagovali, se rekreirali, zabavali in skupaj dočakali 50 let Hale Tivoli: 1965–2015 združeni v hramu športa.* Ljubljana: Javni zavod Šport.
15. Hokejska zveza Slovenije. (2012, 25. februar). *Statut HZS.* Pridobljeno 17. januarja 2020 iz https://hokej.si/statut-hzs/
16. Hokejska zveza Slovenije. (2013, 1. julij). *Disciplinski pravilnik Hokejske zveze Slovenije.* Pridobljeno 17. januarja 2020 iz https://hokej.si/file/2011/10/disciplinski.pdf
17. Hokejska zveza Slovenije. (2017, 27. februar). *Pravilnik o tekmovanju hokeja na ledu Hokejske zveze Slovenije.* Pridobljeno 17. januarja 2020 iz https://hokej.si/file/2017/03/Pravilnik-o-tekmovanju-v-hokeju-na-ledu-2017.pdf
18. Hokejska zveza Slovenije. (2019). *Letno poročilo 2018.* Ljubljana: Hokejska zveza Slovenije.
19. Hokejska zveza Slovenije. (2020a, 26. april). *Informacija za kupce vstopnic za SP divizije I-A.* Pridobljeno 17. januarja 2021 iz https://hokej.si/informacija-za-kupce-vstopnic-za-sp-divizije-ia/
20. Hokejska zveza Slovenije. (2020b). *Evidenca igralcev* (interno gradivo). Ljubljana: Hokejska zveza Slovenije.
21. Hokejska zveza Slovenije. (brez datuma). *Vstopna stran.* Pridobljeno 17. januarja 2020 iz https://www.hokej.si/
22. Hokejski klub Olimpija. (2021, 3. marec). *HK SŽ Olimpija izpolnjuje pogoje za ICEHL.* Pridobljeno 7. marca 2020 iz https://www.hkolimpija.si/hk-sz-olimpija-bo-v-prihodnji-sezoni-nastopila-v-bet-at-home-ice-hockey-league/
23. International Ice Hockey Federation. (2011). *IIHF annual report: july 2010 to june 2011.* Zurich: International Ice Hockey Federation.
24. International Ice Hockey Federation. (2012). *IIHF annual report: july 2011 to june 2012.* Zurich: International Ice Hockey Federation.
25. International Ice Hockey Federation. (2013). *IIHF annual report: july 2012 to june 2013.* Zurich: International Ice Hockey Federation.

26. International Ice Hockey Federation. (2014a). 2017 *IIHF bid regulations.* Pridobljeno 7. marca 2020 iz http://wiki.iihf.com/2017tlbx/9.%20Event%20Regulation%20&%20Guidelines/2017%20IIHF%20Bid%20Regulations.pdf
27. International Ice Hockey Federation. (2014b). *IIHF annual report: july 2013 to june 2014.* Zurich: International Ice Hockey Federation.
28. International Ice Hockey Federation. (2015). *IIHF annual report: july 2014 to june 2015.* Zurich: International Ice Hockey Federation.
29. International Ice Hockey Federation. (2016). *IIHF annual report: july 2015 to june 2016.* Zurich: International Ice Hockey Federation.
30. International Ice Hockey Federation. (2017). *IIHF annual report: july 2016 to june 2017.* Zurich: International Ice Hockey Federation.
31. International Ice Hockey Federation. (2018a). 2019 *IIHF championship regulations: world championship and world championship DIV 1.* Pridobljeno 20. februarja 2020 iz https://iihfstorage.blob.core.windows.net/iihf-media/iihfmvc/media/downloads/regulations/2019/2019-iihf-championship-regulations-final-version.pdf
32. International Ice Hockey Federation. (2018b). *IIHF annual report: july 2017 to june 2018.* Zurich: International Ice Hockey Federation.
33. International Ice Hockey Federation. (2018c). *IIHF statutes and bylaws.* Pridobljeno 20. februarja 2021 iz https://www.iihf.com/en/static/5024/statutes-bylaws
34. International Ice Hockey Federation. (2019a). *IIHF annual report: july 2018 to june 2019.* Zurich: International Ice Hockey Federation.
35. International Ice Hockey Federation. (2019b). *IIHF official rule book 2018–2022.* Pridobljeno 20. maja 2020 iz https://iihfstorage.blob.core.windows.net/iihf-media/iihfmvc/media/downloads/rule%20book/iihf_official_rule_book_2018_ih_191114.pdf
36. International Ice Hockey Federation. (2020). *IIHF annual report: july 2019 to june 2020.* Zurich: International Ice Hockey Federation.
37. International Ice Hockey Federation. (brez datuma a). *IIHF member national associations.* Pridobljeno 20. maja 2020 iz https://www.iihf.com/en/associations
38. International Ice Hockey Federation. (brez datuma b). *Our mission.* Pridobljeno 20. maja 2020 iz https://www.iihf.com/en/static/5009/mission
39. International Ice Hockey Federation. (brez datuma c). *Olympic winter games.* Pridobljeno 20. maja 2020 iz https://www.iihf.com/en/static/5478/olympic
40. International Ice Hockey Federation. (brez datuma č). *Partners & suppliers.* Pridobljeno 9. aprila 2021 iz https://www.iihf.com/en/static/5121/sponsorship#:~:text=IIHF%20Partners,development%20on%20a%20worldwide%20basis
41. International Ice Hockey Federation. (brez datuma d). *The IIHF.* Pridobljeno 6. novembra 2020 iz https://www.iihf.com/en/statichub/4682/who-we-are
42. International Ice Hockey Federation. (brez datuma e). *Tournaments.* Pridobljeno 6. novembra 2020 iz https://www.iihf.com/en/tournaments

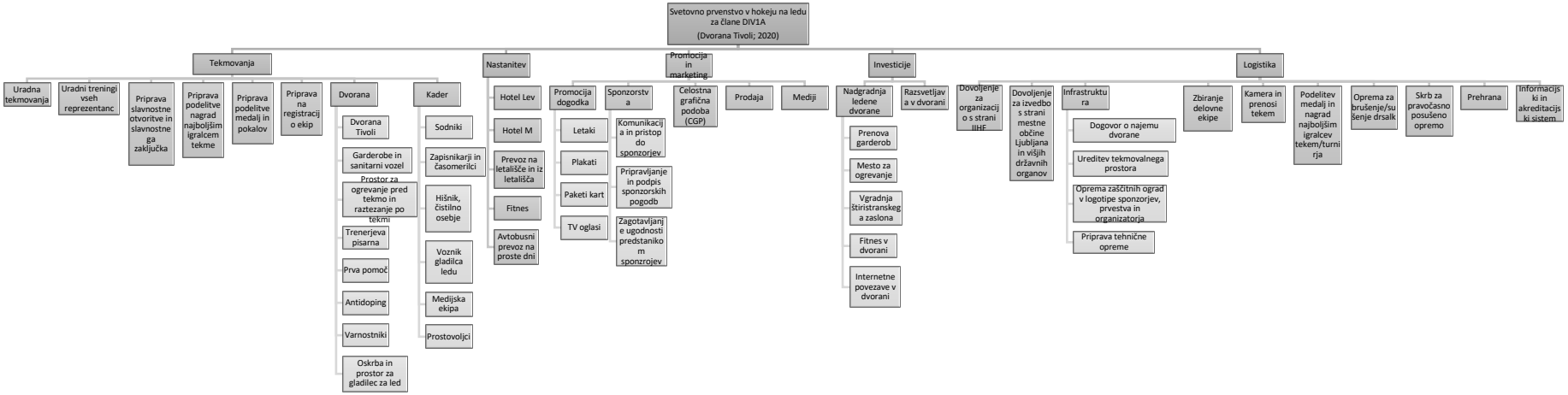
43. Kolar, E. & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij.* Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Univerzitetna založba Annales.
44. Kolar, E. & Zaletel, Z. (2013). *Management športnih prireditev* (1. izd.). Ljubljana: Agencija Poti.
45. Kriza. (2006). V *Slovar tujk.* Ljubljana: Učila.
46. Masterman, G. (2004). *Strategic sports event management.* Oxford: Elsevier.
47. Mirsafian, H. & Mohamadinejad, A. (2012). Sport volunteerism: a study on volunteering motivations in university students. *Journal of Human Sport and Exercise, 7*(1), S73–S84.
48. Pučko, D. (2008). *Strateški management 1.* Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. Repovš, J. (1995). *Kako nastaja in deluje učinkovita, tržno usmerjena celostna grafična podoba kot del simbolnega identitetnega sistema organizacij.* Ljubljana: Studio Marketing.
50. Retar, I. (2015). *Kompetence športnega managerja.* Koper: Univerzitetna založba Annales.
51. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma a). *BDP in gospodarska rast.* Pridobljeno 1. marca 2021 iz https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/1/29
52. Statistični urad Republike Slovenije. (brez datuma b). *Vključeni v formalno izobraževanje po vrsti programa in spolu, Slovenija, letno.* Pridobljeno 1. marca 2021 iz https://pxweb.stat.si/SiStatData/pxweb/sl/Data/-/0951305S.px/table/tableViewLayout2/
53. Steiss, A. (2020a, 17. marec). *IIHF cancels divison I tournaments.* Pridobljeno 15. marca 2020 iz https://www.iihf.com/en/events/2020/wmia/news/18320/iihf-cancels-division-i-tournaments?fbclid=IwAR1IibcX_jfCIg0AUXvxaqCezhBZh2E9DPzRFYb7frLR14KMolRzwDlkVOk
54. Steiss, A. (2020b, 2. marec). *IIHF cancels march tournaments.* Pridobljeno 15. marca 2020 iz https://www.iihf.com/en/news/18277/iihf-cancels-march-tournaments
55. Steiss, A. (2021, 2. februar). *Latvia confirmed as worlds host.* Pridobljeno 9. aprila 2021 iz https://www.iihf.com/en/events/2021/wm/news/24333/latvia_confirmed_as_worlds_host
56. Swayne, L. E. & Dodds, M. (2011). *Encyclopedia of sports management and marketing.* Thousand Oaks: SAGE Publications.
57. Šugman, R. (1995). *Športna prireditev*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
58. Šugman, R. (1997). *Zgodovina svetovnega in slovenskega športa.* Ljubljana: Fakulteta za šport.
59. Šugman, R. (1998a). *Organiziranost športa doma in po svetu.* Ljubljana: Fakulteta za šport.
60. Šugman, R. (1998b). *Slovenski šport v mednarodnem prostoru po letu 1991*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

61. Šugman, R., Bednarik, J., Doupona-Topič, M., Jurak, G., Kolarič, B., Kolenc, M., Rauter, M. & Tušak, M. (2006). *Športni menedžment.* Ljubljana: Fakulteta za šport, Inštitut za šport.
62. United Nations. (2020, 15. maj). *The impact of COVID-19 on sport, physical activity and well-being and its effects on social development.* Pridobljeno 1. marca 2021 iz https://www.un.org/development/desa/dspd/2020/05/covid-19-sport/
63. Vizija. (2006). V *Slovar tujk.* Ljubljana: Učila.
64. Volonterji. (2006). V *Slovar tujk.* Ljubljana: Učila.
65. Volonterstvo. (2006). V *Slovar tujk.* Ljubljana: Učila.
66. Walters, G. (2008). *Bidding for major sporting events: key issues and challenges faced by sports governing bodies in the UK.* London: Birkbeck, University of London.
67. Watt, D. C. (2003). *Sports management and administration.* London: Routledge.
68. World Health Organization. (brez datuma). *Coronavirus.* Pridobljeno 1. marca 2021 iz https://www.who.int/health-topics/coronavirus#tab=tab_1
69. Zavod za šport RS Planica. (brez datuma). *Seznam nacionalnih panožnih športnih zvez.* Pridobljeno 5. februarja 2021 iz https://www.zsrs-planica.si/2010/04/14/seznam-nacionalnih-panoznih-sportnih-zvez/
70. Zeisler, L. (2012). *Historical dictionary of ice hockey.* Lanham: The Scarecrow Press.
71. Zupan, B. (2020, 8. oktober). *Razvitost digitalne družbe v Sloveniji v času pandemije.* Pridobljeno 1. marca 2021 iz https://www.stat.si/StatWeb/News/Index/9136

PRILOGE

Priloga 1: Strukturiranje aktivnosti na IIHF WC1A 2020 v Ljubljani

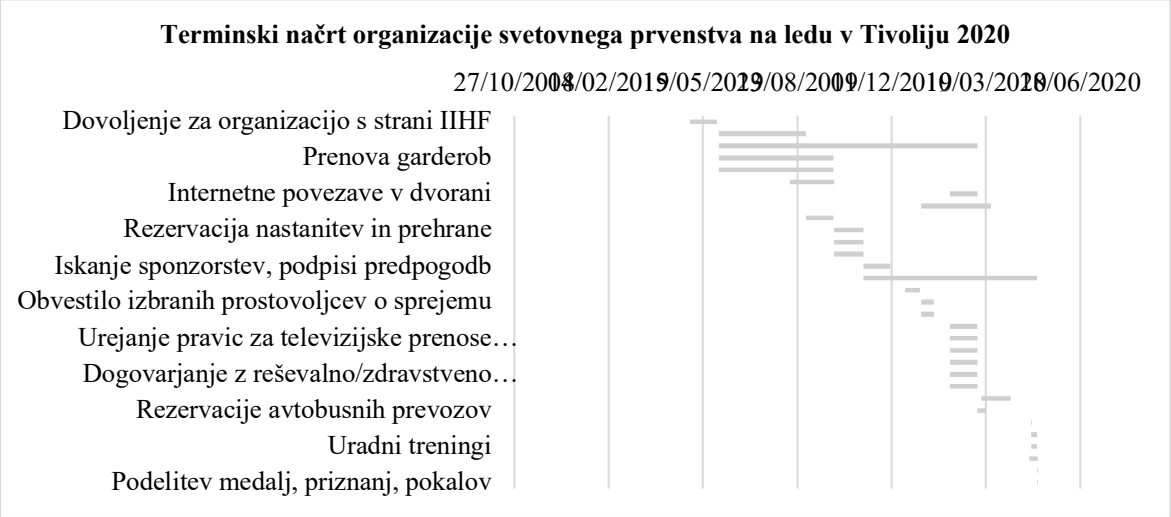
Slika 1: Strukturiranje aktivnosti na IIHF WC1A 2020 v Ljubljani



Vir:lastno delo

Priloga 2: Terminski načrt IIHF WC1A 2020 v Ljubljani

Slika 2: Terminski načrt IIHF WC1A 2020 v Ljubljani



Vir: lastno delo

Priloga 3: Opis aktivnosti IIHF WC1A 2020 v Ljubljani

Tabela 1: Opis aktivnosti IIHF WC1A 2020 v Ljubljani

WBS koda	Ime del.paketa	Opis del.paketa	Odgovorni za izvedbo del. paketa	Pravne podlage	Predvideno trajanje
1	**TEKMOVANJE**	Vse aktivnosti in naloge, ki so pomembne za uspešno izvedbo samega tekmovalnega dela	Tehnični direktor	IIHF Championship Regulations - pravila predpisana s strani IIHF	3 mesece
1.1	Uradna tekmovanja	Uradna tekmovanja se bodo izvedla v sklopu svetovnega prvenstva drugega kakovostnega razreda. V 9 dneh se bo odvilo 15 športnih dogodkov v eni športni discipline (hokej na ledu)	Tehnični direktor	IIHF Championship Regulations, pravilnik HZS, Zakon o športu	9 dni
1.2	Uradni treningi vseh ekip	Vsaka reprezentanca ima na dan en trening, ki traja približno dve uri. Tehnični direktor mora pripraviti urnik zasedenosti dvorane, pri tem pa upoštevati čas tekme na tekmovalne dni.	Tehnični direktor	IIHF regulacije, pravilnik HZS, Zakon o športu	9 dni
1.3	Priprava slavnostne otvoritve in slavnostnega zaključka	Svetovna prvenstva IIHF se otvorijo s predstavitvijo sodelujočih držav (zastave in videopredstavitev), zaključijo pa s podelitvijo medalj in pokalov. Potrebno je zagotoviti medalje in pokale ter nagrade za najboljše igralce, dodatke, stopničke, preprogo za podeljevalce in foto ter video kritje dogodka. Poleg tega je potrebno pripraviti natančen, dodelan scenarij in kdo bo podeljeval.	Vodja slovesnosti, tehnični direktor		2 meseca
1.4	Priprava podelitev nagrad najboljšim igralcem tekme	Najboljšemu igralcu tekme se nagrado podeli po zaključeni odigrani tekmi. Potrebno je pripraviti nagradne vrečke in določiti podeljevalce, obenem pa zagotoviti preprogo in foto ter video kritje slovensnosti.	Vodja slovesnosti, tehnični direktor		2 meseca

se nadaljuje

Tabela 1: Opis aktivnosti IIHF WC1A 2020 v Ljubljani (nad.)

WBS koda	Ime del.paketa	Opis del.paketa	Odgovorni za izvedbo del. paketa	Pravne podlage	Predvideno trajanje
1.5	Priprava podelitve medalj in pokalov	Podelitev pokalov in medalj poteka po koncu zadnje tekme prireditve.	Vodja slovesnosti, tehnični direktor		2 meseca
1.6	Priprava na registracijo ekip	Zagotavljanje čim bolj nemotene registracije in prevzem akreditacij za igralce, prevzem ključev/kartic v hotelu	Tehnični direktor		3 mesece
1.7	Vodenje rezultatov in statistik pred, med in po tekmi.	Ob koncu vsake tretine nadzornik sodnikov (ki ga pošlje IIHF) statistike natisne, naloga prostovoljcev pa je, da jih raznese ekipam, novinarjem in sodnikom, ki trenutno sodijo. Pravočasen vnos morebitnih sprememb.	Nadzornik sodnikov, prostovoljci		9 dni
1.8	Dvorana	Vse aktivnosti, povezane z nemotenim potekom tekmovanja v dvorani in z zagotavljanjem čistosti prizorišča.	Vodja tekmovalnega dela	IIHF regulacije, pravilnik HZS	1 mesec
1.8.1	Dvorana Tivoli	Priprava dvorane – zarisane linije, priprava golov, vzdrževanje čistilca ledu;	Vodja tekmovalnega dela	IIHF regulacije, pravilnik HZS	1 mesec
1.8.2	Garderobe in sanitarni vozel	Vsakodnevno čiščenje stranišč; skrb za zadostno količino sanitarnega papirja	Vodja tekmovalnega dela	/	1 mesec
1.8.3	Prostor za ogrevanje pred tekmo in raztezanje po tekmi	Poleg fitnesa v dvorani zagotoviti prostor za ogrevanje druge ekipe (sosednja telovadnica, hodnik, namenjen ogrevanju,…)	Vodja tekmovalnega dela	IIHF regulacije, pravilnik HZS	1 mesec
1.8.4	Trenerjeva pisarna	Zagotoviti ločeni prostor v garderobe ali blizu garderobe ekipe za trenerski štab, kjer lahko med tretinami in pred/po tekmah izvedejo videoanalizo.	Vodja tekmovalnega dela	IIHF regulacije, pravilnik HZS	1 mesec
1.8.5	Prva pomoč	Reševalno vozilo pred dvorano, dva reševalca ob ledu vsako tekmo, zdravnik na lokaciji	Vodja tekmovalnega dela	IIHF regulacije, pravilnik HZS	9 dni
1.8.6	Antidoping	Prostor za antidoping, strokovnjaki za odvzem in analizo vzorcev	Vodja tekmovalnega dela	IIHF regulacije, pravilnik HZS	9 dni

se nadaljuje

Tabela 1: Opis aktivnosti IIHF WC1A 2020 v Ljubljani (nad.)

WBS koda	Ime del.paketa	Opis del.paketa	Odgovorni za izvedbo del. paketa	Pravne podlage	Predvideno trajanje
1.8.7	Varnostniki	Vzdrževanje miru v času uradnih tekem	Vodja tekmovalnega dela, organizator prvenstva	IIHF regulacije,pravilnik HZS, Zakon o športu	9 dni
1.8.8	Oskrba in prostor za gladilec ledu	Redno vzdrževanje gladilca ledu, odvažanje odvečnega ledu, dosledno glajenje ledu po predpisih svetovnih prvenstev	Vodja tekmovalnega dela, oskrbnik v dvorani	IIHF pravilnik	9 dni
1.9	Kader	Pridobitev ustrezno usposobljenega kadra	Vodja kadra		5 mesecev
1.2.1	Sodniki		Vodja kadra, IIHF, vodja sodnikov	IIHF regulacije, pravilnik HZS	3 mesece
1.2.2	Zapisnikarji in časomerilci	Spremljanje tekme, komunikacija s sodniki, nadzor nad klopjo za kaznovane, vodenje ure (čas tekme, kazni)	Vodja kadra	IIHF regulacije, pravilnik HZS	2 meseca
1.2.3	Hišnik, čistilno osebje	Skrb za vsakodnevno čiščenje dvorane (po koncu zadnje tekme), vzdrževanje naprav	Vodja kadra	/	1 mesec
1.2.4	Voznik gladilca ledu	Glajenje ledu po koncu tekem, treningov in med tretinami	Vodja kadra	IIHF regulacije, pravilnik HZS	1 mesec
1.2.5	Medijska ekipa	Prenosi tekem, prisotnost na družbenih omrežjih (live video), sprotno objavljanje rezultatov in statistik	Vodja kadra	/	5 mesecev
2	**NASTANITEV**	Vse aktivnosti in naloge, povezane z nastanitvijo udeležencev, prevozom in prehrano	Vodja nastanitve	IIHF regulacije	7 mesecev
2.1	Rezervacije nastanitev		Vodja nastanitve		
2.1.1	Hotel Lev	Nastanitev reprezentanc Avstrije, Francije, Madžarske, Romunije in Koreje; Nastanitev sodnikov in delegatov	Vodja nastanitve	IIHF regulacije	7 mesecev
2.1.2	Hotel M	Nastanitev reprezentance Slovenije	Vodja nastanitve	IIHF regulacije	7 mesecev
2.1.3	Fitnes	Cenejša vstopnina/rezervacija hotelskega fitnesa za ekipe 24 ur vnaprej	Vodja nastanitve	IIHF regulacije	3 meseci

se nadaljuje

Tabela 1: Opis aktivnosti IIHF WC1A 2020 v Ljubljani (nad.)

WBS koda	**Ime del.paketa**	**Opis del.paketa**	**Odgovorni za izvedbo del. paketa**	**Pravne podlage**	**Predvideno trajanje**
2.2	Prevozi		Vodja nastanitve		1 mesec
2.2.1	Avtobusni prevozi iz in na letališče	Brezplačni avtobusni prevozi ekip in njihove opreme iz letališča in na letališče	Vodja nastanitve	/	1 mesec
2.2.1	Avtobusni prevoz na proste dni	Cenejša rezervacija avtobusov za ekipe (izleti, obisk veleposlaništev,…)	Vodja nastanitve	/	1 mesec
3	**PROMOCIJA IN MARKETING**	Aktivnosti, povezane s promocijo pred dogodkom in v času tekmovanja, pridobivanjem spoznorjev, posebni dogodki	Vodja marketinga in organizator	/	6 mesecev
3.1	Promocija dogodka	Dogovori in sodelovanja z različnimi mediji za kritje svetovnega prvenstva v hokeju na ledu drugega kakovostnega razreda, prenos intervjujev z igralci po tekmah; dogovori o ceni sodelovanja	Vodja promocije in marketinga	/	6 mesecev
3.1.1	Letaki	Zadostno število letakov in vizualna privlačnost (logotip prireditve, razpored tekem, slika slovenskih reprezentantov in udarni pripis, ki vzbudi pozornost)	Vodja promocije in marketinga		5 mesecev
3.1.2	Plakati	Obcestni jumbo plakati, oblikovani tako, da vsebujejo barve prvenstva, logotip, slike slovenske repreezentance in razpored tekem.	Vodja promocije in marketinga		5 mesecev
3.1.3	Paketi kart	Paketi kart za celoten turnir (enodnevni paketi, paketi za spremljanje določene ekipe) za cenejšo ceno	Vodja marketinga in organziator		4 mesece
3.1.4	TV oglasi	TV spoti, posneti za promocijo dogodka z informacijami o prenosih tekem oziroma, kdaj se odvija naslednja tekma	Vodja promocije in marketinga		3 meseci
3.2	Sponzorstva	Naloga organizatorja je pridobitev sponzorjev in pravočasen podpis sponzorskih pogodb	Organizator	/	6 mesecev

se nadaljuje

Tabela 1: Opis aktivnosti IIHF WC1A 2020 v Ljubljani (nad.)

WBS koda	**Ime del.paketa**	**Opis del.paketa**	**Odgovorni za izvedbo del. paketa**	**Pravne podlage**	**Predvideno trajanje**
3.2.1	Komunikacija in pristop do sponzorjev	Ustrezen pristop do potencialnih sponzorjev, komunikacija z njimi še pred podpisom spoznorskih pogodb, komunikacija načrta prireditve in cilji.	Vodja komunikacij s sponzorji, organizator		6 mesecev
3.2.2	Pripravljanje in podpis sponzorskih pogodb	Pogajanja za sponzorska sredstva (pogoji, višina sredstev)	Vodja komunikacij s sponzorji		5 mesecev
3.2.3	Zagotavljanje sponzorskih ugodnosti predstavnikom sponzorjev	Vključuje VIP karte za sponzorje, seznanjanje z organizacijskim odborom in častnimi gosti, pogostitve sponzorjev,…	Vodja komunikacij s sponzorji		5 mesecev
3.3	Celostna grafična podoba	Aktivnosti, povezane z izdelavo logotipa tekmovanja	Vodja grafične podobe tekmovanja, organizator		5 mesecev
3.4	Prodaja	Prodaja licenciranih produktov, paketov kart, posamičnih kart			3 meseci
3.5	Mediji	Medijska pokritost dogodka pred prireditvijo, med prireditvijo in po zaključku			5 mesecev
4	**INVESTICIJE**	Izboljšave v dvorani, dokup nove opreme	Vodja investicijskih del, organizator	IIHF regulacije	9 mesecev
4.1	Nadgradnja ledene dvorane	Aktivnosti, povezane z modernizacijo dvorane in zasledovanju standardov, določenih s strani IIHF	Vodja investicijskih del, organizator	IIHF regulacije	9 mesecev
4.1.1	Prenova garderob	Nadgradnja garderobnih prostorov (trenerjev kotiček, masažni prostor, televizor)	Vodja investicijskih del, organizator	IIHF regulacije	9 mesecev
4.1.2	Mesto za ogrevanja	Zadostno območje za ogrevanje dveh ekip istočasno	Vodja investicijskih del, organizator	IIHF regulacije	9 mesecev
4.1.3	Vgradnja štiristranskega zaslona	Vgradnja in delovanje štiristranskega zaslona za predvajanje reklam med tretinami in prenosom tekme, rezultata in kazni med samo tekmo.	Vodja investicijskih del		4 meseci
4.1.4	Internetne povezave v dvorani	Povezave za administrativno delo prek internteta, komunikacija rezultatov in sprotnih statistik	Organizator	IIHF regulacije	4 meseci

se nadaljuje

Tabela 1: Opis aktivnosti IIHF WC1A 2020 v Ljubljani (nad.)

WBS koda	**Ime del.paketa**	**Opis del.paketa**	**Odgovorni za izvedbo del. paketa**	**Pravne podlage**	**Predvideno trajanje**
4.2	Razsvetljava v dvorani	Zadostitev IIHF standardom glede razsvetljave, varčnejše razsvetljevanje	Vodja investicijskih del, organizator	IIHF regulacije	5 mesecev
5	**LOGISTIKA**	Vse aktivnosti, povezane s podelitvijo, prenosi tekem,…	Vodja logistike, organizator		9 mesecev
5.1	Dovoljenje za organizacijo s strani IIHF	Kandidatura je bila sprejeta in potrjena na letnem kongresu IIHF po zaključku svetovnega prvenstva elitne divizije v Bratislavi	Organizator	IIHF regulacije, HZS pravilnik, Zakon o športu, policija	1 mesec
5.2	Dovoljenje za izvedbo s strani mestne občine Ljubljana in višjih državnih organov	Po uspešni vložbi kandidature je organizator se lotil procesa pridobitve dovoljenj za izvedbo s strani pristojnih organov	Organizator	Zakon o športu, HZS pravilnik, policija, Nacionalni program športa	3 meseci
5.3	Infrastruktura	Zajema dogovore in rezervacije potrebne infrastrukture za uspešno izvedbo dogodka	Vodja za infrastrukturo, organizator		9 mesecev
5.3.1	Dogovor o najemu dvorane, rezervacija dvorane	Predhodna in pravočasna rezervacija dvorane za določeni termin	Vodja za infrastrukturo, organizator		9 mesecev
5.3.2	Ureditev tekmovalnega prostora in fanzone	Zadostitev standardom IIHF (katere reklame so lahko na zaščitni ogradi, narisane oznake na ledu) in urejanje prostora, kjer bo fan zona.	Vodja za infrastrukturo	IIHF pravilnik	2 meseca
5.3.3	Priprava tehnične opreme		Vodja za infrastrukturo		2 meseca
5.4	Zbiranje delovne ekipe	Izbor izvajalcev, srednjega managementa in vseh sodelavcev pri projektu	Organizator	/	4 meseci
5.5	Kamera in prenosi tekem	Urejanje s televizijskimi hišami, YouTube kanalom in prenosi tekem s strani IIHF	Vodja logistike, organizator	IIHF regulacije, HZS pravilnik	3 meseci

se nadaljuje

Tabela 1: Opis aktivnosti IIHF WC1A 2020 v Ljubljani (nad.)

WBS koda	**Ime del.paketa**	**Opis del.paketa**	**Odgovorni za izvedbo del. paketa**	**Pravne podlage**	**Predvideno trajanje**
5.6	Podelitev medalj in podelitev najboljših igralcev tekem/turnirja	Tri najboljše ekipe prejmejo pokale in medalje, na koncu pa se izbere tudi najboljša postava turnirja. Na koncu vsake tekme trenerji izberejo najboljšega igralca ekipe.	Organizator	IIHF regulacije, HZS pravilnik	1 dan
5.7	Oprema za brušenje/sušenje drsalk	Funkcionalna oprema za servis drsalk na voljo vsem ekipam	Vodja logistike	/	9 dni
5.8	Skrb za pravočasno posušeno opremo	Ekipe lahko izberejo pranje po koncu tekme, vodja logistike pa mora poskrbeti, da so oblačila pripravljena do naslednje tekme in da so pravilno razvrščena.	Vodja logistike	/	9 dni
5.9	Prehrana	Prehrana za ekipe, delegate in sodnike (v hotelih) ter za prostovoljce, izvajalce in vse ostale sodelujoče.	Vodja logistike, organizator	/	10 dni
5.10	Informacijski in akredatcijski sistem	Delujoč center za prevzem akreditacij in informacijami za udeležence.	Vodja logistike, organizator,		11 dni
5.11	Prostovoljci	Vse naloge in aktivnosti, ki jih opravljajo prostovoljci	Vodja prostovoljcev	/	10 dni
5.11.1	Prostovoljci v dvorani	Raznos statistik do ekip in sodnikov, dostava prigrizkov v garderobe po tekmah, izdaja akreditacij pred turnirjem in tekom turnirja,…	Vodja prostovoljcev	/	9 dni
5.11.2	Spremljevalci ekip	Skrb za potrebe izbrane/dodeljene ekipe, spremljanje ekipe na tekme in v primeru nesreče na urgenco	Vodja prostovoljcev	/	10 dni
5.11.3	Prostovoljci v hotelu	Info desk v hotelu za obiskovalce	Vodja prostovoljcev	/	9 dni

Vir: lastno delo.

Priloga 4: Stroški projekta

Tabela 2: Stroški projekta

Skupina stroškov	**Ime/opis stroška**	**Znesek (v evrih)**
Stroški kandidature	Kandidatura	0.00,00
Stroški programskega dela	Nastanitev	221.420,00
	Stroški nastanitve slovenske ekipe	27.000,00
	Stroški nastanitve gostujočih ekip	121.500,00
	Stroški nastanitve sodnikov	11.340,00
	Stroški nastanitve delegatov in nadzornikov	6.480,00
	Stroški prehrane domače ekipe	8.100,00
	Stroški prehrane tujih ekip	40.500,00 (8.100,00 na ekipo)
	Stroški prehrane sodnikov	4.000
	Stroški prehrane delegatov in nadzornikov	2.500
	Pranje	10.000,00
	Dnevnice sodnikov	9.000,00
	Prevozi	8.000,00
	Prevozi iz letališča do hotela	4.000,00
	Prevozi iz hotela do letališča	4.000,00
	Sponzorska vozila ŠKODA	1.500,00 + poraba goriva
	Prizorišče	138.141,00
	Najem dvorane	60.000,00
	Uporaba dvorane za izvedbo uradnih tekem	45.000,00 (3.000,00 na tekmo)
	Dodatna razsvetljava tekme	450,00 (30,00 na tekmo)
	TV-prenos tekme	750,00 (50,00 na tekmo)
	Električni priključek TV-opreme	150,00 (50,00 na priključek)
	Mali semafor	225,00 (15,00 na tekmo)
	Velik semafor (kocka)	750,00 (50,00 na tekmo)
	Ozvočenje z več mikrofoni (himne, glasba itd.)	750,00 (50,00 na tekmo)
	Zaščitni tunel za igralce	225,00 (15,00 na tekmo)
	Prostor za medijski center	225,00 (15,00 na tekmo)
	Reporterske kabine	360,00 (6,00 na kabino; 24,00 na tekmo)
	Kiosk za prodajo vstopnic	470,00
	Uporaba vzhodne tribune in sanitarij	3.750,00
	Uporaba zahodne tribune in sanitarij	4.500,00
	Prostor za prvo pomoč	150,00 (10,00 na tekmo)

	Infront	30.000,00
	Območje fan zone	
	Ozvočenje	4.900,00 (700 na dan)
	Postavitev odra	10.000,00
	Promocija	55.000,00
	Europlakat	
	STO	
	Radio 1	
	Prostovoljci	3.000,00
	Prehrana	1.000,00
	Uniforme vseh volonterjev	2.000,00
	Ostalo	
	Navijaški artikli (nabava & tisk)	5.000,00
	Promocijska darila	2.500,00
	Nakup vode in sadja/prigrizkov za ekipe (tekmovalni dnevi)	5.000,00
	Gostinstvo (VIP, fan zone)	20.000,00
	Uradni hokejski ploščki (s simbolom prvenstva in prireditelja)	5.000,00
	Navadni hokejski ploščki za trening	1.000,00
	Telekomunikacije, spinning kolesa, fitnes, DJ, animatorji na ledu	15.000,00
Stroški tekmovalnega dela	**Skupaj**	
	Stroški dela	
	Policija in varnostniki	22.000,00
	Zdravstvena služba	1.200,00 (200/dan)
	Rešilci	3.000,00
	Zavarovanje	7.000,00
	Predstavnik za medije	
	Grafični oblikovalec	
	Zapisnikarska klop	2.500,00
	Voznik gladilca ledu	1.000,00
	Sodniki	10.000,00
	Vodje projekta	4.000,00
	Medijska ekipa	1.000,00
	Antidoping	1.000,00
	VIP	48.000,00
	Stroški nagrad	3.460,00
	Stroški medalj	400,00
	Stroški praktičnih nagrad	3.000,00
Stroški IIHF	Stroški pokalov za prva tri mesta	60,00

Vir: lastno delo.