

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKA NALOGA

**RAZVOJ MODELA RAVNANJA Z NACIONALNIM
GIMNASTIČNIM CENTROM CERAR - PEGAN - PETKOVŠEK**

Ljubljana, oktober 2014

ZALA ZALETEL

IZJAVA O AVTORSTVU

Spodaj podpisana Zala Zaletel, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtorica magistrskega dela z naslovom Razvoj modela ravnanja z nacionalnim gimnastičnim centrom Cerar - Pegan - Petkovšek, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Tomažem Čatrom in sosvetovalcem prof. dr. Edvardom Kolarjem.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili zakona o avtorski in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo magistrskega dela na fakultetnih spletnih straneh.

S svojim podpisom zagotavljam, da

- je predloženo besedilo rezultat izključno mojega lastnega raziskovalnega dela;
- je predloženo besedilo 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 v magistrskem delu, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
 - pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti (v pisni ali grafični obliki) uporabljena v tekstu, in sem to v besedilu tudi jasno zapisala;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku (Ur. l. RS, št. 55/2008 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega magistrskega dela dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, 25. junija 2015

Podpis avtorice:

KAZALO

UVOD	1
1 TEORETIČNE OSNOVE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V ŠPORTU IN OCENJEVANJA INVESTICIJSKIH PROJEKTOV	4
1.1 Strateški management v športu in management športne infrastrukture	4
1.2 Osnove ocenjevanja učinkov investicijskih projektov	10
2 STANJE NA PODROČJU GIMNASTIČNE ŠPORTNE INFRASTRUKTURE V SLOVENIJI	10
2.1 Analiza stanja na področju infrastrukture za izvajanje športnega treninga gimnastike	10
2.2 Povzetek analize stanja	17
3 PREDSTAVITEV INVESTICIJSKEGA PROJEKTA NGC CPP GIMNASTIČNE ZVEZE SLOVENIJE	19
3.1 Predmet, namen in cilj investicijskega projekta NGC CPP ter usklajenost s strategijami relevantnih institucij na področju športa	19
3.2 Pregled dosedanjih aktivnosti pri izvedbi investicijskega projekta NGC CPP	22
3.3 Programske značilnosti investicijskega projekta NGC CPP	24
3.4 Stroški investicijskega projekta NGC CPP	26
3.5 Financiranje investicijskega projekta NGC CPP	28
3.6 Stroški poslovanja NGC CPP	30
4 MODEL MANAGEMENTA NGC CPP	33
4.1 Programska struktura NGC CPP	33
4.2 Organizacijska struktura NGC CPP	38
4.3 Kadrovska struktura NGC CPP	41
4.4 Finančna struktura NGC CPP	45
5 FINANČNA ANALIZA INVESTICIJE NGC CPP GLEDE NA RAZVITI MODEL TER ANALIZA OBČUTLJIVOSTI	48
6 ANALIZA DOSEGANJA CILJEV Z RAZVITIM MODELOM RAVNANJA Z NGC CPP	59
SKLEP	60
LITERATURA IN VIRI	64

KAZALO SLIK

Slika 1	Management v športu kot usklajevanje	6
Slika 2	Ravni managementa v združbi (športni organizaciji)	7
Slika 3	Glavni koraki v strateškem pristopu k managementu športnih objektov ...	8
Slika 4	Cikel načrtuj-izvedi-preveri-ukrepaj	9
Slika 5	Viri trajne konkurenčne prednosti organizacije	15
Slika 6	Prikaz organizacij v širšem okolju GZS, s katerimi GZS sodeluje pri svojem delovanju in uresničevanju ciljev	17
Slika 7	Načrt financiranja investicijskega projekta Cerar - Pegan - Petkovšek (v %)	29

Slika 8	Programska struktura nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek	37
Slika 9	Organizacijska struktura gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek	41
Slika 10	Grafična ponazoritev finančne analize projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek	51
Slika 11	Grafični prikaz analize občutljivosti projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek za nediskontirani denarni tok	55
Slika 12	Grafični prikaz analize občutljivosti projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek za diskontirani denarni tok	56
Slika 13	Grafični prikaz diskontiranega neto priliva po letih v ekonomski dobi projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek	58
Slika 14	Skupni diskontirani neto priliv v ekonomski dobi projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek	58

KAZALO TABEL

Tabela 1	Povzetek SWOT analize infrastrukture GZS za izvajanje športnega treninga	13
Tabela 2	Dosedanje izvedene aktivnosti pri projektu izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek	22
Tabela 3	Ocena stroškov investicijskega projekta Cerar - Pegan - Petkovšek	26
Tabela 4	Ocena skupnih stroškov investicijskega projekta Cerar - Pegan - Petkovšek po letih	28
Tabela 5	Načrt financiranja investicijskega projekta Cerar - Pegan - Petkovšek	29
Tabela 6	Ocena stroškov poslovanja nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek	31
Tabela 7	Stroški amortizacije za nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek	32
Tabela 8	Kadrovska struktura gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek I ...	43
Tabela 9	Kadrovska struktura gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek II ..	44
Tabela 10	Predvideni prihodki nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek	46
Tabela 11	Finančna analiza projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek	49
Tabela 12	Diskontirani in nediskontirani denarni tok projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek	52
Tabela 13	Analiza občutljivosti projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek za nediskontirani denarni tok	54
Tabela 14	Analiza občutljivosti projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek za diskontirani denarni tok	55
Tabela 15	Diskontirani neto priliv po letih v ekonomski dobi projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek	57
Tabela 16	Analiza doseganja ciljev z razvitim modelom ravnanja z nacionalnim gimnastičnim centrom Cerar - Pegan - Petkovšek	59

UVOD

Gimnastična zveza Slovenije (v nadaljevanju GZS) je slovenska nacionalna panožna športna zveza, je zveza športnih društev, ki je ustanovljena skladno z 11. členom zakona o društvih (Ur. l. RS, št. 61/2006). GZS je interesno združenje, kar pomeni, da deluje ob navzkrižju interesov udeležencev (Tavčar & Trunk Širca, 2002). Udeleženci so vsi posamezniki (športni delavci, trenerji, tekmovalci itd.) in skupine (strokovne in druge) ter združbe (društva in klubi), ki imajo interes glede delovanja GZS ter lahko pomembno delujejo in vplivajo nanjo.

GZS je z vidika organizacije združba, ki v svoji strukturi združuje tako volonterje (prostovoljce) kot profesionalne (redno zaposleni in honorarno najeti) kadre, z vidika poslovnega procesa pa je nepridobitna organizacija, ki je bila zasnovana in ustanovljena predvsem na temeljih prostovoljstva (Kolar, 2012b). Trenutno je v GZS vključenih 46 društev in klubov (Priloga 1), ki gojijo eno ali več športnih panog. Članstvo v GZS je prostovoljno.

GZS je po številu osvojenih kolajn na velikih športnih tekmovanjih ena najuspešnejših nacionalnih panožnih športnih zvez v Sloveniji (Kolar, 2012a). Med velika športna tekmovanja sodijo olimpijske in sredozemske igre, univerzijade, svetovna in evropska prvenstva (tudi mladinska) ter mitingi za veliko nagrado (angl. *Grand Prix*) in svetovni pokali (Zakon o športu, 1998, v Zaletel, 2011). Kljub temu GZS **ne razpolaga z nobenimi nepremičninami**, za prostore, kjer se nahaja njen sedež, pa ima sklenjeno najemno pogodbo. Zato krovna organizacija slovenske gimnastike svojim reprezentantom ne more zagotavljati trenajnega procesa v okviru lastnega objekta. V Sloveniji sicer v okviru društev članic GZS deluje 11 specializiranih objektov za izvajanje treninga v športni gimnastiki. Vendar so obstoječi objekti zaradi dotrajanosti in prostorskih značilnosti neprimerni za izvajanje sodobnega, varnega in kakovostnega treninga športne gimnastike.

Ideja o nacionalnem gimnastičnem centru sega v leto 1970, ko je najuspešnejši slovenski športnik, telovadec Miro Cerar v ljubljanski Hali Tivoli z naslovom svetovnega prvaka na konju z ročaji končal kariero. Že leta 1970 Cerarjevi tekmeči niso verjeli, v kako slabih razmerah v Študijski telovadnici vadi slovenski šampion (Zaletel, 2011). A Študijska telovadnica se ni bistveno spremenila vse do današnjih dni, ko so v njej trenirali najboljši slovenski telovadci na čelu z Mitjo Petkovškom in Sašem Bertoncljem. Predlani so izgubili še to domovanje pod Rožnikom, zato so se začasno preselili v telovadnico športne dvorane Gib, kjer pa razmere za vadbo, GZS je le najemnica prostorov, prav tako niso ustrezne (Zaletel, 2014a).

GZS je konec leta 2005 po zgodovinskem uspehu slovenske gimnastike, ko sta se na svetovnem prvenstvu v Melbournu tako Mitja Petkovšek na bradlji kot Aljaž Pegan na drogu okitila z naslovoma svetovnih prvakov, začela uveljavljati idejo o gradnji novega, sodobnega nacionalnega gimnastičnega centra Pegan - Petkovšek (Zaletel, 2006). V ta namen je do leta 2008 iskala primerno lokacijo za center, ko je z Mestno občino Ljubljana

(v nadaljevanju MOL) sklenila dogovor, da bo ta stal v prenovljenem športnem parku Svoboda na Viču (Zaletel, 2009).

Ministrstvo za izobraževanje, znanost in šport (v nadaljevanju MIZŠ) je letos razpisalo zadnji del sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), namenjen izgradnji športno - rekreacijske infrastrukture (Javni razpis za izbor operacij za sofinanciranje investicij v javno športno - rekreacijsko infrastrukturo IV, 2014). Na razpis so se lahko prijave zgolj lokalne skupnosti kot njihovi bodoči lastniki ali njihovi pooblaščenca. Na razpis se je v dogovoru z GZS s projektom **nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek** prijavil tudi javni zavod Šport Ljubljana (po pooblastilu MOL številka: 671-674/2009-62 iz 3. marca 2014), ki je bil 28. aprila 2014 na razpisu uspešen (Rezultati Javnega razpisa za sofinanciranje investicij v javno športno-rekreacijsko infrastrukturo - IV, 2014) in za gradnjo gimnastične dvorane pridobil **7.126.733 evrov** - od tega 6.057.723 evrov sredstev EU ter 1.069.010 evrov nacionalnih virov (Strukturni skladi EU v Sloveniji, 2014). Omenjeni znesek predstavlja 71 odstotkov predvidenih stroškov realizacije investicije, pri čemer ne upoštevamo vrednosti zemljišča, ki je v lasti MOL.

Da je lahko zavod Šport Ljubljana po pooblastilu MOL sploh kandidiral na razpis MIZŠ, je GZS ljubljanski mestni občini odstopila investicijsko dokumentacijo (investicijski program) in prav tako tudi gradbeno dokumentacijo nacionalnega gimnastičnega centra (projekt za gradbeno dovoljenje, pridobljeno gradbeno dovoljenje).

V skladu s sklepom o dodelitvi sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), kjer gre za sredstva iz evropske perspektive 2007 - 2013, mora zavod Šport Ljubljana s pooblastilom MOL investicijski projekt izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek v skladu s pogodbo z GZS v celoti uresničiti do 15. avgusta 2015, končni datum za porabo sredstev pa je 31. december 2015 (Javni razpis za izbor operacij za sofinanciranje investicij v javno športno - rekreacijsko infrastrukturo IV, 2014).

Vlada RS je med drugim prepoznala pomembnost nacionalnega gimnastičnega centra in na julijski seji sklenila, da v veljavni načrt razvojnih programov 2014 - 2017 uvrsti tudi ta projekt (Sporočilo za javnost po 66. redni seji Vlade RS, 2014). Projekt izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek je v prvi vrsti namenjen pripravam reprezentanc v vseh gimnastičnih panogah, izvajanju treningov gimnastičnih društev na območju MOL, pa tudi za izvedbo tekmovanj mednarodne, nacionalne in lokalne ravni s področja gimnastike, plesnih dejavnosti, fitnesa, aerobike in rekreativnih dvoranskih športov.

Do začetka obratovanja oziroma delovanja nacionalne gimnastične dvorane je tako še dobro leto dni, zato je zdaj pravi čas za **razvoj modela managementa novega športnega objekta**. Celostni management objekta vključuje programske, kadrovske, finančne, organizacijske in druge vidike učinkovitega ravnanja s centrom. Izhodišče za pripravo celostne strategije ravnanja z gimnastičnim centrom je finančna in ekonomska analiza stroškov in koristi investicijskega projekta nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, ki je predstavljena v investicijskem programu, prav tako pa bomo za

pripravo strategije uporabljali vso programsko, gradbeno in drugo vsebinsko dokumentacijo, ki je nastala v času priprave projekta.

Ena od osnovnih strateških usmeritev GZS v obdobju od leta 2011 do 2020 je predvsem zagotavljanje boljših materialnih možnosti za izvajanje vseh različnih zvrsti gimnastičnega športa v Sloveniji (Kolar, 2012b). Zato mora biti razvoj strategije ravnanja z nacionalnim gimnastičnim centrom Cerar - Pegan - Petkovšek usmerjen v uresničevanje tega temeljnega strateškega cilja GZS.

Skladno z zapisanim je **predmet** magistrske naloge nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek, **problem** naloge pa je razvoj modela ravnanja z omenjenim nacionalnim gimnastičnim centrom.

Namen magistrske naloge je skladno s strategijo GZS 2011 - 2020: Pot do cilja prispevati k rasti in razvoju gimnastičnega športa v Sloveniji.

Cilj naloge pa je pripraviti model managementa nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, ki bo upošteval programske usmeritve GZS in finančne zmožnosti bodočega lastnika dvorane MOL, ter tudi programske zahteve Letnega programa športa MOL.

Magistrska naloga je vsebinsko razdeljena v šest poglavij. V uvodu je predstavljena GZS kot ena najuspešnejših slovenskih nacionalnih panožnih športnih zvez, katere največja slabost je njena športna infrastruktura, zaradi česar svojim športnikom ne more nuditi ustreznih trenajžnih pogojev. Zato si GZS prizadeva za uresničitev več kot 40 let dolge obljube o izgradnji sodobnega gimnastičnega centra. V uvodu sta predstavljena tudi namen in cilj naloge ter vsebinska in formalna struktura magistrskega dela. V prvem poglavju smo predstavili teoretične osnove strateškega managementa v športu ter managementa športne infrastrukture, zelo na kratko pa smo predstavili tudi osnove ocenjevanja investicijskih projektov s finančnega vidika. V drugem poglavju smo s pomočjo analize stanja (SWOT analiza) predstavili trenutno stanje na področju gimnastične športne infrastrukture v Sloveniji. Tretje poglavje je v celoti namenjeno predstavitvi investicijskega projekta nacionalnega gimnastičnega centra, predstavimo njegov namen in cilj ter usklajenost z relevantnimi strategijami na področju športa v Sloveniji. Pregledali smo tudi dosedanje aktivnosti pri izvedbi projekta, prikazali njegove programske značilnosti, stroške projekta, njegovo financiranje in predvidene stroške obratovanja.

V četrtem poglavju smo razvili model managementa gimnastičnega centra, ki podaja konkretne usmeritve za ravnanje s centrom. Model je oblikovan na podlagi ugotovitev, povezanih z ekonomiko projekta izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, temeljnih značilnosti športnih panog, povezanih z gimnastiko, in zakonitosti procesa treninga v panogah v okviru gimnastičnega športa. Peto poglavje smo sklenili s finančno analizo investicije nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek glede na razviti model. V šestem poglavju smo opravili analizo doseganja ciljev z razvitim modelom ravnanja, za konec pa smo podali še sklepne misli.

1 TEORETIČNE OSNOVE STRATEŠKEGA MANAGEMENTA V ŠPORTU IN OCENJEVANJA INVESTICIJSKIH PROJEKTOV

1.1 Strateški management v športu in management športne infrastrukture

Športni objekti, vse od olimpijskega stadiona v Sydneyju do Ptičjega gnezda v Pekingu, niso nov koncept. Športni objekti namreč obstajajo že več tisoč let. Že starodavne kulture, med njimi stari Egipčani, Grki, Rimljani in Kitajci, so gradile športne objekte, ki so služili promociji športa v različne namene, največkrat za vojaške, pa tudi za zabavo, zdravje in fizično dobro počutje ljudi (Farmer, Mulrooney & Amon, 1996). Sodobni športni managerji se strinjajo, da so ustrezni objekti pomembna sestavina športa in prepoznajo, da je športni objekt eden kritičnih virov športne organizacije (Arthur, 2004).

Šport je že po svoji naravi odvisen od objektov, saj skorajda ni športne dejavnosti, ki ne bi potrebovala specifičnega prizorišča, igralne podlage ali področja ter najverjetneje tudi določene opreme, naj si gre za tako imenovane zunanje ali pa notranje športe (Covell, Walker, Siciliano & Hess, 2007). Športni objekti so za športno dejavnost opremljeni in urejeni prostori ali površine, ki jih sestavljajo vadbeni, spremljajoči in javni prostori (Jurak, Kolar, Kovač & Bednarik, 2012).

Za uspešno **ravnanje s športnimi objekti** je ključnega pomena, da managerji športnih objektov, če želijo biti bolj učinkoviti in uspešni, dobro poznajo vse ključne dejavnike, ki lahko prispevajo k uspehu športnega objekta vse od takrat, ko se o njegovi gradnji šele začne razmišljati (Arthur, 2004, str. 332). Ne glede na tip, velikost ali število športnih objektov, ki so na voljo določeni športni organizaciji, mora biti športni manager dejavno vključen v načrtovanje, izgradnjo, financiranje, vzdrževanje in obratovanje športnih objektov (Covell et al., 2007).

Jurak idr. (2012) navajajo, da je management športnih objektov proces, ki je povezan z načrtovanjem, uveljavljanjem in nadzorom dejavnosti gradnje, obratovanja in gospodarjenja s športnimi objekti ter izvajanja športnih in drugih programov v športnih objektih.

Management športnega objekta pa je po mnenju nekaterih avtorjev, med drugimi tudi Schwarza, Hallove in Shiblija (2010), izraz, ki se nanaša na vzdrževanje in upravljanje športnih objektov, vključno z ogrevanjem, prezračevanjem, klimo, elektriko, vodovodnim sistemom, zvočnim in svetlobnim sistemom, čiščenjem, hišnikom, varnostjo in drugimi deli. Cilj managerjev športnih objektov bi zato moral biti organizacija in nadzor varnega vzdrževanja in delovanja športnega objekta na finančno in okoljsko vzdržen način.

Management v športu je po Čaterju (2011) organizacijska funkcija in proces, ki v športni organizaciji usklajuje tehnično razdeljeno delo (usklajevanje) in njeno nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi (delegiranje) v procesu planiranja, uveljavljanja in kontrole. Chelladurai (1994) prav tako meni, da se športni management v prvi vrsti ukvarja z

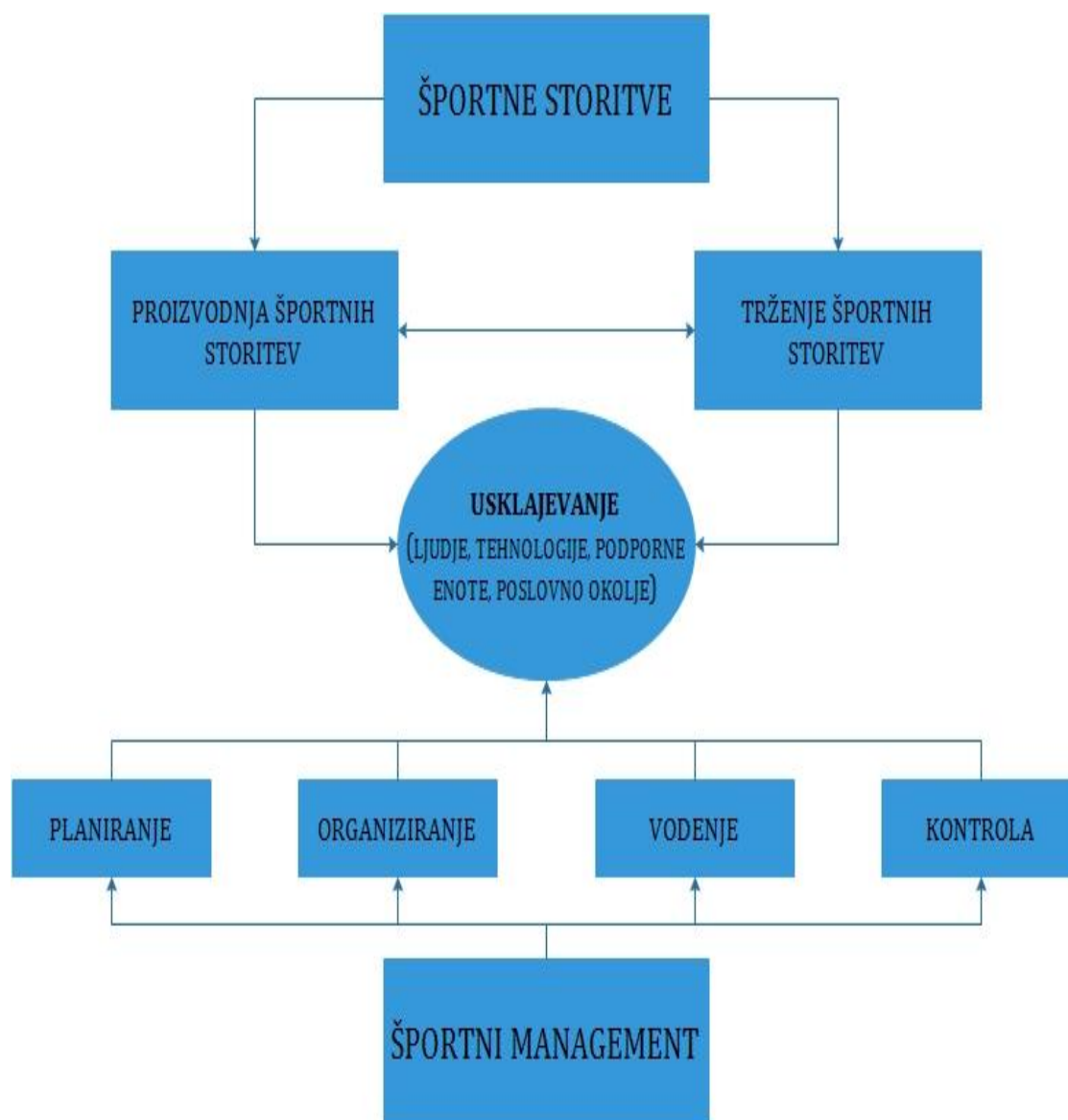
usklajevanjem (angl. *Coordination*) ljudi, omejenih materialnih virov v športu, ustreznih tehnologij, procesov in možnosti v danih okoliščinah za doseg ciljev.

Osrednjo vlogo ima torej **usklajevanje** (Slika 1), ki po Chelladuraju (2014, str. 45) loči štiri skupine dejavnikov, ki so pomembni zlasti pri managementu športnih objektov:

1. **ljudje** - ti so najpomembnejši dejavnik usklajevanja; gre za vse, ki so vključeni v proizvodnjo športnih storitev (odjemalci storitev, plačani zaposleni ter prostovoljci);
2. **tehnologija** - gre za kombinacijo spretnosti, znanja, sposobnosti, tehnik, materialov, strojev, računalnikov, orodja in druge opreme, s pomočjo katere ljudje spreminjajo surove materiale, probleme in nove ideje v dragoceno blago in storitve (Jones, 2010, str. 240). Izvirajo iz disciplin, ki so povezane s proizvodnjo športnih storitev, kot so fiziologija, športna medicina, športna pedagogika, psihologija, arhitektura, gradbeništvo, varstvo pri delu, turizem, športna prehrana, trženje itd. Koncept usklajevanja tehnologij se nanaša izključno na usklajevanje dejavnosti tistih posameznikov in skupin, ki te tehnologije uporabljajo pri proizvodnji športnih storitev. Povedano drugače; managerjem športnih objektov ni treba biti strokovnjak v vseh tehnologijah, a vseeno morajo imeti vsaj osnovna znanja o njih, da lahko učinkovito usklajujejo dejavnosti strokovnjakov;
3. **podporne enote** - te olajšajo oziroma pospešujejo proizvodnjo športnih storitev. Proizvodnja in trženje katere koli športne storitve ne moreta biti učinkovita brez učinkovitih in usklajenih dejavnosti podpornih enot (v primeru managementa športnih objektov gre za management športnih programov in prireditev, ravnanje z ljudmi, finančni management, odnosi z javnostmi, zakonodaja in drugi predpisi itd.);
4. **poslovno okolje** - pomemben vidik športnega managementa je tudi usklajevanje poslovnega okolja, v katerem se proizvajajo in tržijo športne storitve. Manager športnega objekta se ukvarja z usklajevanjem proizvodnje in trženja športnih storitev z zunanjimi silami (medorganizacijske mreže, tržne zakonitosti, upravne ureditve, kulturne norme, pričakovanja družbe).

Glede na dolžnosti, odgovornosti in pristojnosti managerske funkcije ločimo različne ravni managerske funkcije (Kolar & Jurak, 2014). V športnih organizacijah je za strateško načrtovanje odgovorna najvišja raven managementa (Slika 2), običajno direktor.

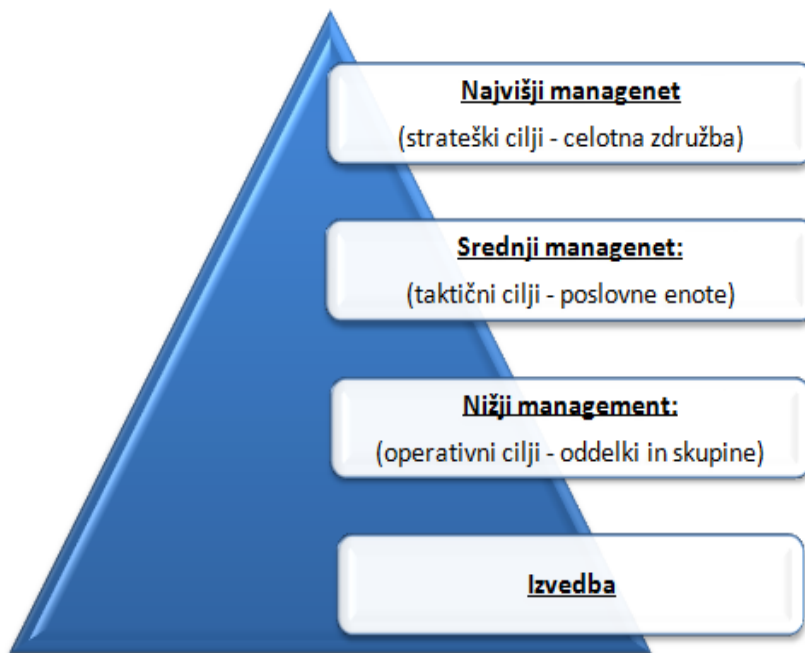
Slika 1: Management v športu kot usklajevanje



Vir: Prerejeno po P. Chelladurai, *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*, 2014, str. 45.

Managerji športnih objektov so po mnenju Covella in sodelavcev (2007) odgovorni za dve bistveni nalogi: (1) za obratovanje športnega objekta ter (2) načrtovanje in izvedbo športnih dogodkov in drugih programov v športnem objektu. Zaželeno je, da imajo vsaj osnovna znanja tudi na področju gradbeništva. Olson (1997) poudarja, da so managerji športnih objektov odgovorni za programsko vsebino, sestavljanje urnikov, obratovanje, vzdrževanje športnih objektov, kadrovanje.

Slika 2: Ravni managementa v združbi (športni organizaciji)



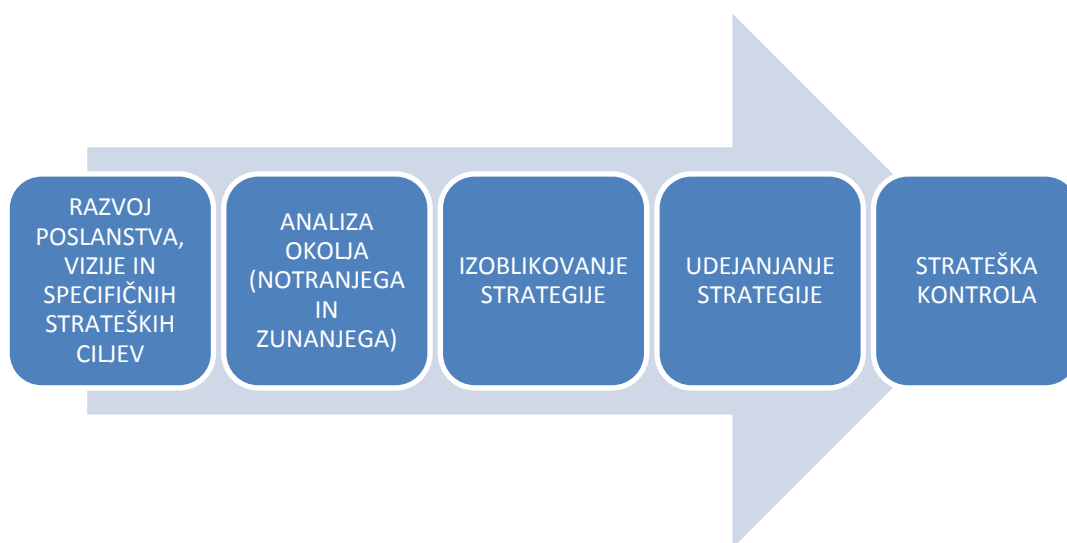
Vir: E. Kolar & G. Jurak, *Strateški management športnih organizacij*, 2014, str. 58.

Operativni management je pri večini nešportnih organizacij sestavljen izključno iz operativnega planiranja, s katerim udejanjamo strategijo organizacije. Prav za uporabo novih športnih objektov in/ali njihovo obnovo je treba udejanjati strategije, če želimo zagotoviti njihovo dolgoročno prihodnost (Masterman, 2004). Za športne objekte pa ni izziv le, kako udejanjiti strateški načrt, temveč tudi, kako vsako leto načrtovati in izpeljati na stotine dogodkov, programov in dejavnosti.

Strokovnjaka na področju managementa športnih objektov Peter Farmer in Aaron Mulrooney menita, da je največja razlika v tem, da »se operativni management v športnem objektu raje osredotoča na to, kako so storitve proizvedene, kot pa na samo proizvodnjo storitev, kar je tradicionalna definicija operativnega managementa« (2001, str. 274). Na Sliki 3 je moč videti glavne korake v strateškem pristopu k managementu športnih objektov.

Proces strateškega upravljanja in managementa bi lahko v splošnem opredelili kot proces, ki ga uresničimo z izvedbo zaporednih korakov in opravih opredelitve strateškega poslanstva organizacije, strateške analize organizacije in njenega okolja (SWOT analiza), določitve strateških ciljev, priprave strategij, uvedbe in izvedbe načrtovanih strategij ter ocene učinkov strategij in popravkov strategij (Kolar & Zaletel, 2013).

Slika 3: Glavni koraki v strateškem pristopu k managementu športnih objektov



Vir: Prirejeno po D. Covell, S. Walker, J. Siciliano & P. Hess, *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*, 2007.

Začetna točka procesa strateškega managementa je jasna smer, kam želimo iti; gre za odgovornost managementa, da pokaže organizaciji občutek trajnega namena (Carlson-Thomas, 1992). Najbolj pogosto organizacije skušajo prikazati ta namen obstoja oziroma smer delovanja s pomočjo oblikovanja izjave **poslanstva**. Poslanstvo je namen oziroma ključni razlog za obstoj organizacije (Wheelen & Hunger, 2011). Po Pučku (2008) je poslanstvo moč opredeliti kot sorazmerno trajne namene, ki jim podjetje sledi in jim bo sledilo na dolgi rok in ki se nanašajo na strateška poslovna področja, konkurenčno areno, temeljne smotre, odnose, ki jih bo razvijalo s svojimi udeleženci (angl. *stakeholders*), in glavne značilnosti organizacijske kulture, ki jo bo uveljavljalo.

Ker se športno okolje ves čas spreminja, mora strateški management nenehno preverjati oziroma analizirati, kako dobro so športne organizacije usklajene s tem okoljem (Covell et al., 2007). Strateški management naj bi poskrbel, da bo združba (športna organizacija) dolgoročno uspešna, tudi ob pozitivnih ali navkljub negativnim dejavnikom okolja (Stare, 2011).

Strategija, beseda izvira iz grških besed *stratos* (vojska) in *ago* (voditi), je v osnovnem pomenu nekakšen bojni načrt. V strateškem managementu je strategija pot delovanja, ki jo organizacija izbere za minimaliziranje nevarnosti in maksimiziranje priložnosti, ki se pojavijo v okolju (Covell et al., 2007). Iz tega sledi, da morajo strategije, ki jih organizacija izbere, jasno odražati njen namen, priložnosti in nevarnosti v okolju ter njene prednosti in slabosti. Pučko (2002, str. 284) opredeljuje strategijo kot vsako možno poslovno usmeritev organizacije, ki obeta, če bo uresničena, da bo organizacija z njo dosegla svoje strateške cilje.

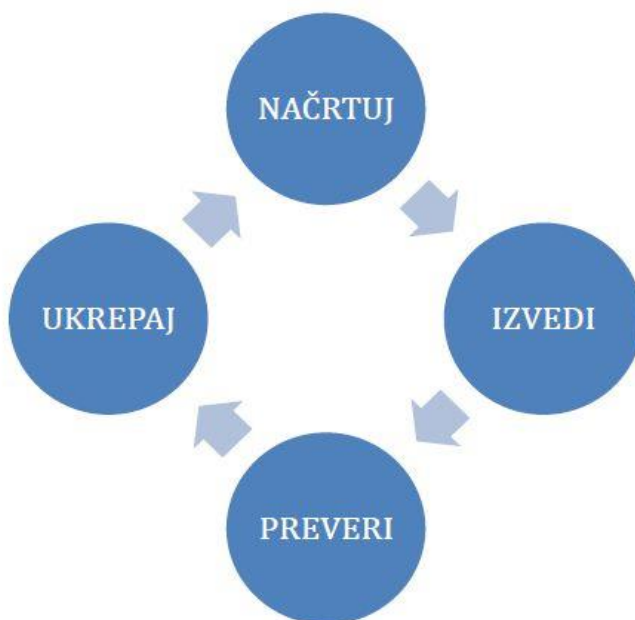
Porter (2011) je prepričan, da lahko strategijo definiramo tudi kot ustvarjanje skladnosti oziroma prileganja med dejavnostmi organizacije, saj je po njegovem uspeh strategije

odvisen od tega, da veliko stvari delamo dobro, ne le nekaj, ter integracije oziroma povezovanja med njimi. Če med dejavnostmi ni skladnosti, potem po Porterju ne more biti določene strategije.

Če želimo, da je strategija učinkovita, jo je treba udejanjiti. Implementacija strategije je celota aktivnosti in odločitev, ki jih terja izvedba strategije. Za udejanjanje oziroma izvedbo strategije v organizaciji so odgovorni prav vsi v organizaciji na čelu z najvišjim managementom (Čater, 2010). Strategija se udejanja oziroma uresničuje z operativnim planiranjem (Covell et al., 2007). A ustreznega uresničevanja sprejetih strategij ne bi bilo brez kontrole, meni Pučko (v Možina, 2002), ki pravi, da je bistvo kontrole iskanje odklonov uresničenega in doseženega od planiranega, poročanje o teh odklonih in začenjanje popravljalnih akcij.

Kontrola je torej proces zagotavljanja, da je dejanska predstava oziroma delovanje športne organizacije skladno z njenimi cilji in normami. Športne organizacije morajo biti »prepojene« z željo po nenehnem izboljševanju in zavzetosti k odličnosti storitev. Iskanje nenehnih izboljšav vključuje cikel načrtuj - izvedi - preveri - ukrepaj (Sashkin & Kiser, 1993), ki je predstavljen na Sliki 4. Management, ekipe in posamezniki načrtujejo spremembo, jo udejanjijo, preverijo rezultate in, odvisno od izida, z novimi informacijami popravijo spremembo oziroma spet začnejo nov cikel izboljšav.

Slika 4: Cikel načrtuj-izvedi-preveri-ukrepaj



Vir: Prirejeno po D. Covell, S. Walker, J. Siciliano & P. Hess, Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance, 2007.

1.2 Osnove ocenjevanja učinkov investicijskih projektov

Četudi v pričujoči nalogi ne gre primarno za ocenjevanje investicijskega projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek, pa smo v nalogi opravili finančno analizo projekta glede na razviti model, kot veleva Priročnik za izdelavo analize stroškov in koristi investicijskih projektov (2004, v nadaljevanju Priročnik), ki ga je izdala Služba vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj.

Priročnik (2004) navaja, da ocenjevanje učinkov projekta sicer poteka z izdelavo:

- finančno-tržne ocene upravičenosti projekta (finančna ocena ugotavlja upravičenost projekta s stališča investitorja in pri analizi upošteva le neposredne učinke projekta);
- družbeno-ekonomske ocene upravičenosti projekta (odraža upravičenost projekta s širšega družbenega, razvojno-gospodarskega vidika, osnova za vrednotenje pa so obračunske cene).

Analiza stroškov in koristi (angl. *Cost-Benefit Analysis*) pa se izdelava pri finančni in ekonomski oceni, pri čemer se za večje ter druge z narodno-gospodarskega vidika pomembne projekte (infrastrukturni, razvojni ipd.) upoštevajo tudi koristi, ki jih ni moč izraziti v denarju (Priročnik, 2004). Gre za konceptualni okvir, še navaja Priročnik (2004), ki ga uporabimo za sistematično, kvantitativno ocenjevanje javnega ali privatnega projekta, da bi določili, če in do katere stopnje je projekt vreden javne ali družbene podpore. Nadalje poudarja, da se analiza stroškov in koristi razlikuje od neposredne finančne ocene v tem, da upošteva vse prilive (koristi) in odlive (stroške), ne glede na to, kje nastajajo; ponavadi se za analizo stroškov in koristi uporabljajo obračunske cene, rezultate pa je moč izraziti različno, vključno z interno stopnjo donosnosti, neto sedanjo vrednostjo in razmerjem med stroški in koristmi.

Namen finančne analize projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek, ki jo podrobneje predstavimo v Poglavju 5, ter analize občutljivosti pa je, da ugotovimo, ali je projekt s finančnega vidika upravičen in zlasti, ali bi se delovanje gimnastičnega centra glede na model ravnanja s centrom, ki smo ga razvili v magistrski nalogi, po posameznih letih pokrivalo.

2 STANJE NA PODROČJU GIMNASTIČNE ŠPORTNE INFRASTRUKTURE V SLOVENIJI

2.1 Analiza stanja na področju infrastrukture za izvajanje športnega treninga gimnastike

GZS se že dlje časa ukvarja s problematiko neprimerne infrastrukture, ki zavira razvoj in širjenje gimnastičnega športa v Sloveniji (Gimnastična zveza Slovenije, 2012). V sklopu projekta »Evropsko prvenstvo 2004 v Ljubljani« je GZS začela opremljati regijske

gimnastične centre v različnih slovenskih krajih in v ta namen leta 2003 podpisala pogodbo s podjetjem Spieth iz Nemčije, ki je eno najbolj referenčnih proizvajalcev gimnastičnega orodja na svetu. Pogodba je GZS zavezovala, da v letih 2003 in 2004 od podjetja Spieth nakupi gimnastično orodje in opremo v vrednosti 500.000 evrov. Sofinanciranje projekta posodabljanja in obnavljanja regijskih gimnastičnih centrov je potekalo v medsebojnem sodelovanju MIZŠ (takrat ministrstva za šolstvo in šport, MŠŠ), Fundacije za financiranje športnih organizacij v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju FŠO) in GZS. V sklopu projekta je GZS med letoma 2003 in 2005 uspelo opremiti 16 društev, osnovnih organizacij GZS, in kupiti popoln komplet orodja za izvajanje tekmovanj pod okriljem GZS.

Večina dvoran, ki se jih je opremilo kot regijske gimnastične centre, pa je že zelo stara ter predvsem premajhna in zaradi tega ti objekti ne omogočajo vrhunskega treninga, kot ga imajo tekmeči v drugih evropskih državah in po svetu (J. Salecl, osebna komunikacija, september 2014). S tega vidika so torej na novo opremljeni regijski gimnastični centri le zasilna in kratkoročna rešitev, ki ne predstavlja končne rešitve problema materialnih možnosti za izvajanje treninga vrhunskega športa, kakor tudi športa otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport v moški in ženski športni gimnastiki ter v ritmični gimnastiki in športni aerobiki.

Predvsem moška športna gimnastika je tradicionalno še danes ena najtrofejnejših športnih panog pri nas. Po številu osvojenih medalj na velikih športnih tekmovanjih, kot jih opredeljuje zakon o športu, je bila športna gimnastika med letoma 2005 in 2010 najuspešnejša športna panoga v Sloveniji (Kolar, 2012b).

Krovni slovenski gimnastični organizaciji je s podporo MIZŠ in osnovnih organizacij (društev in klubov, članic GZS) uspelo ustvariti ustrezno organizacijo z vidika zagotavljanja profesionalnega ter ustrezno usposobljenega in izobraženega trenerskega kadra. Vendar pa je še tako dobro delo kakovostnega kadra omejeno zaradi izredno slabih in v primerjavi z mednarodnim prostorom nekonkurenčnih materialnih razmer. Zato slovenska gimnastika v svetu s svojimi uspehi predstavlja svojevrsten fenomen. Deficitarnost v smislu ustreznih trenažnih prostorov je v Sloveniji v gimnastičnem športu zgodovinsko prisotna, še precej bolj pa se odraža v moderni dobi tehnološkega razvoja, ki je prisoten tudi v tehnologiji načrtovanja, izvajanja in kontrole treninga.

Med pripravo strateškega dokumenta GZS za obdobje 2011 - 2020 so vse članice GZS odgovorile na vprašalnik (Priloga 2), s pomočjo katerega je bilo ugotovljeno, da je trenutno v Sloveniji 11 specializiranih objektov za izvajanje treninga v športni gimnastiki, ki je glede na ritmično gimnastiko in druge panoge GZS specifična v tem, da se orodij po vsakem treningu ne more pospravljati, temveč morajo v dvorani stati:

- 3 v Mariboru in okolici (MB - Center, Studenci, Ruše);
- 5 v Ljubljani (Gib Šiška, Vič, Trnovo, Zelena jama, Moste);
- po 1 v Brežicah, Piranu in Novem mestu.

Obstoječi specializirani objekti so zaradi dotrajanosti in prostorskih značilnosti (višina, velikost) neprimerni za izvajanje sodobnega, varnega in kakovostnega treninga športne gimnastike. Programi ritmične gimnastike se izvajajo v najetih športnih dvoranah. Opremljenost dvoran s specializirano športno opremo je sicer nekoliko boljša po uspešni izvedbi projekta »Opremljanje regijskih gimnastičnih centrov« (2001 - 2005). Med letoma 2006 in 2009 GZS ni izvajala večjih investicij v nabavo opreme z izjemo dopolnjevanja opreme (miza za preskok, trup konja z ročaji, montažni krogi in nekaj blazin) za izvedbo svetovnega pokala v športni gimnastiki v Mariboru.

Leta 2010 je GZS izvedla projekt opremljanja regijskih centrov za potrebe optimizacije izvajanja programa projektov »Slovenija telovadi«. Namen projekta je bil predvsem opremljanje za izvajanje množičnih in rekreativnih programov, kar je zajemalo večje število trampolinov, trdih in mehkih doskočnih blazin, raznih žog, kompletov polivalentnih blazin in drugih pripomočkov, namenjenih izvajanju in popestritvi rekreativne gimnastične vadbe. Vrednost investicije brez sponzorskega vložka dobavitelja je znašala dobrih 60.000 evrov (J. Salecl, osebna komunikacija, september 2014).

Od leta 2010 do 2014 je GZS sicer dokupovala gimnastična orodja, vendar je šlo zgolj za obnavljanje dotrajane in zastarele opreme (parter, moška in ženska bradlja, gred, miza za preskok, odskočne deske, blazine), ki je bila večinoma že za odpis, in ne za resen napredek na področju infrastrukture oziroma materialne podstrukture, pa še to si je GZS lahko privoščila izključno s pomočjo sredstev FŠO. Skupno je GZS zadnja štiri leta za obnovo opreme namenila 115.000 evrov; od tega je za gimnastično orodje odštela 80.000 evrov, za preostalo opremo (zlasti konstrukcije in uteži za izvedbo tekmovanj v dvoranah, kjer ni sidrišč, kot je Hala Tivoli, kjer GZS vsako leto organizira svetovni pokal, ter pripomočki za razvijanje množičnosti) pa je namenila 35.000 evrov (J. Salecl, osebna komunikacija, september 2014).

Vse od časov in uspehov legendarnega slovenskega telovadca Mira Cerarja so najboljši slovenski telovadci vadili v Študijski telovadnici na Letnem telovadišču v Ljubljani, ki je bila zastarela že v sedemdesetih letih prejšnjega stoletja (Piletič, Zaletel, Kolar & Kostanjevec, 2009, str. 170). Slovenski reprezentanti so v njej vadili do leta 2012, čeprav zaradi prostorske stiske niso mogli trenirati ne parterja ne preskoka in s tem posledično tudi ne mnogoboja, brez katerega se ne da sestaviti kakovostnega ekipnega nastopa. Ko so poleti 2012 izgubili še to domovanje, so se začasno preselili v športno dvorano Gib, kjer še zdaj vadijo reprezentance športne in ritmične gimnastike (Zaletel, 2013).

S selitvijo v začasne prostore, GZS je le najemnica dvorane, so se izboljšale tudi razmere za trening. Zlasti starejši tekmovalci imajo boljše pogoje za pripravo na tekmovanja, medtem ko so pogoji za učenje novih prvin in razvoj mlajših tekmovalcev še vedno zelo slabi in onemogočajo nadaljnji kakovostni in kvantitativni razvoj gimnastičnih panog. GZS je s športnim društvom Gib Šiška julija leta 2012 sklenila petletno najemno pogodbo za prostore, kjer danes vadijo najboljši slovenski telovadci. Prvo leto je za najem namenila 39.000 evrov, nato pa po 102.000 evrov na leto. Skupno bo GZS tako za vadbo

reprezentantov od leta 2012 do 2016 namenila 447.000 evrov sredstev (J. Salecl, osebna komunikacija, september 2014). Zadnja investicija GZS na področju infrastrukture je bila konec avgusta 2014, ko je GZS v začasno domovanje na Drenikovi v Ljubljani postavila nov parter, vreden 38.090 evrov. Parter je kupila s pomočjo sredstev FŠO (Zaletel, 2014b). In medtem ko so se telovadcem z novo pridobitvijo izboljšali pogoji za trening športne gimnastike, pa reprezentantke v ritmični gimnastiki, ki prav tako vadijo v športni dvorani Gib, še vedno nimajo niti ene ustrezne podlage za trening, zaradi česar je ta panoga GZS v deficitu. GZS se je zavezala, da bo reprezentantkam zagotovila ustrezne pogoje za primerno in varno pripravo na tekmovanja najpozneje v novem gimnastičnem centru Cerar - Pegan - Petkovšek (Zaletel, 2014a).

Po Kolarju & Juraku (2014) je strateška analiza metodično poznavanje kateregakoli predmeta (organizacije in njenega okolja), da bi se o njem (strategijah za razvoj organizacije) lažje odločali in povečali možnosti doseganja njegovih ciljev (ciljev organizacije). SWOT analiza je eden od pristopov k celoviti analizi športne organizacije in njenega okolja. Je analiza prednosti in slabosti ter priložnosti in nevarnosti z vidika sedanjih in prihodnjih vplivov na uspešnost (Čater, 2010). Obenem je SWOT analiza prva faza v procesu planiranja. Planiranje, organiziranje, vodenje in kontrola so temeljne funkcije managementa - doseganja ciljev organizacije na učinkovit način (Možina, 2002, str. 59). Vse štiri funkcije oziroma naloge vključujejo usklajevanje, delegiranje in vodenje ter potekajo kontinuirano (Čater, 2011). Tabela 1 prikazuje povzetek SWOT analize infrastrukture slovenske gimnastične zveze.

Tabela 1: Povzetek SWOT analize infrastrukture GZS za izvajanje športnega treninga

PREDNOSTI	SLABOSTI
➤ /	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zastarela infrastruktura ne omogoča varnega in kakovostnega izvajanja športnega treninga; ➤ zaradi neustrezne infrastrukture ni pogojev za razvoj množičnosti gimnastičnega športa; ➤ prostorske razmere onemogočajo nadaljnji kakovostni razvoj gimnastičnih panog, saj ni pogojev za trening mlajših telovadcev in učenje novih prvin; ➤ zaradi neustrezne infrastrukture v Sloveniji mora GZS za priprave reprezentantov v tujini tako v športni kot ritmični gimnastiki nameniti dodatna sredstva;

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 1«

PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ➤ uspešnost in konstantnost ter odmevnost rezultatov slovenskih reprezentanc v športni in ritmični gimnastiki; ➤ dobro poznavanje deficitarnosti športne gimnastike na področju infrastrukture s strani države, lokalnih oblasti in gospodarstva; ➤ centralizacija reprezentantov (zdaj tako v športni kot ritmični gimnastiki reprezentance trenirajo v različnih objektih, v nacionalnem gimnastičnem centru pa bodo znanje in izkušnje lažje prehajali z enega na drugega); ➤ ustvarjanje homogenosti v reprezentanci (skupen trening bo zagotovo pripomogel k boljšemu vzdušju in boljšim ekipnim nastopom); ➤ zavedanje pomembnosti gimnastike za splošen gibalni in telesni razvoj vsakega otroka in mladostnika; 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ zaostajanje za globalnim trendom razvoja športnih panog; ➤ osip v vseh panogah pod okriljem GZS, saj je premajhno število mladih vključenih v trening gimnastike; ➤ izgubljanje primata ene najuspešnejših športnih panog v Sloveniji; ➤ stagnacija in nazadovanje v vseh športnih panogah, vključenih v GZS (športna gimnastika, ritmična gimnastika, aerobika, akrobatika, trampolining, gimnastika za vse).

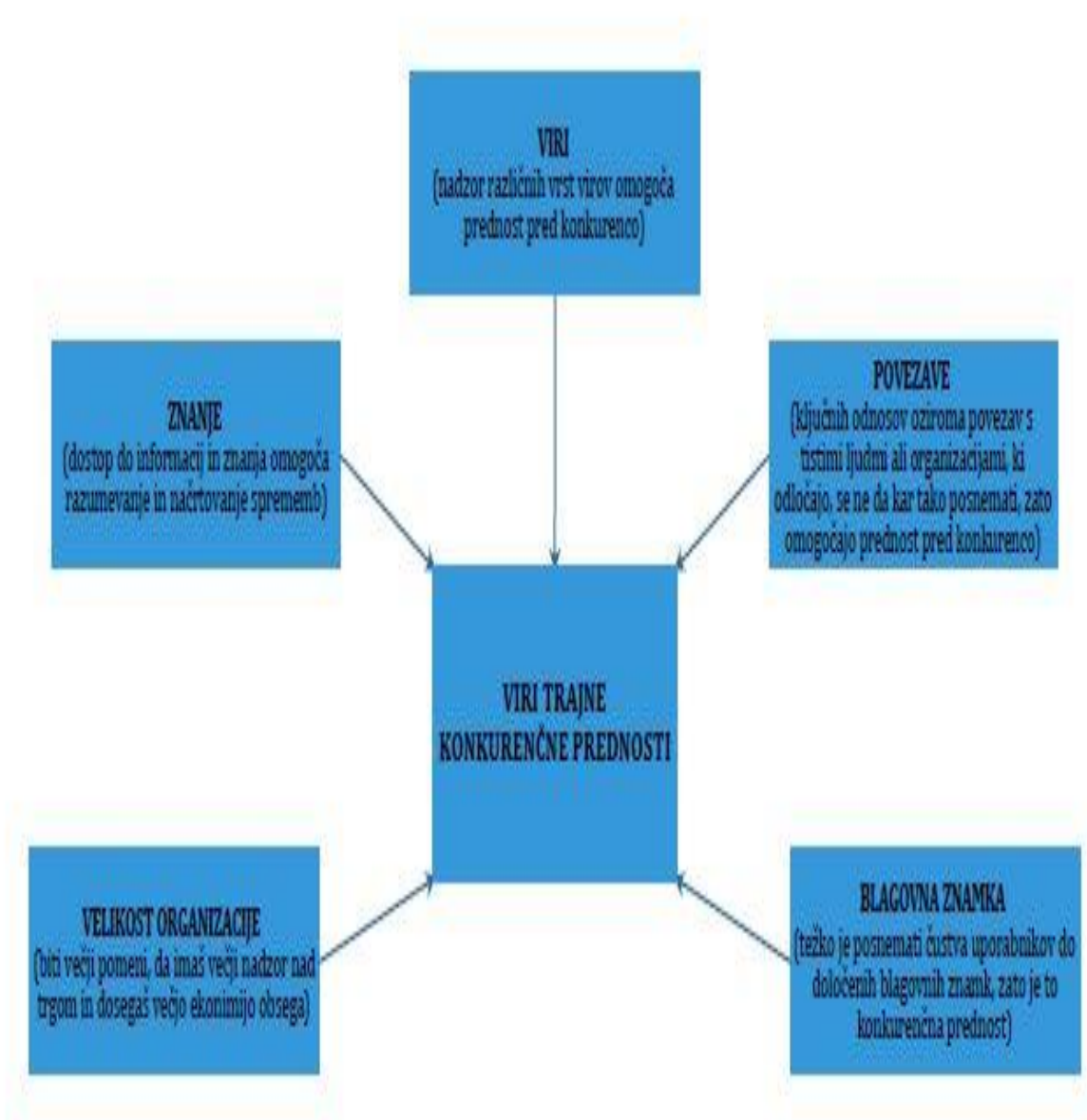
Brez konkurenčne prednosti, ta mora biti težko- ali celo neponovljiva, bo vsaka organizacija vedno ranljiva (Williams, 2009). Bistvo strateškega managementa je ravno **zagotavljanje trajne konkurenčnosti** in nadpovprečne uspešnosti združb (Čater, 2011).

Potencialni viri trajne konkurenčne prednosti (Slika 5) po Williamsu (2009, str. 11) so:

- **velikost združbe** - biti večji pomeni, da imaš večji nadzor nad trgom in dosegaš večjo ekonomijo obsega;
- **znanje** - je izjemno pomembno za vsako organizacijo; po Čaterju (2011) je ustrezno znanje edini pravi vir konkurenčne prednosti sodobnih organizacij in prav dostop do informacij in znanja omogoča razumevanje in načrtovanje sprememb;
- **viri** - nadzor različnih vrst virov (ljudje, denar, infrastruktura itd.) omogoča prednost pred konkurenco;

- **povezave** - ključnih odnosov oziroma povezav s tistimi ljudmi ali organizacijami, ki odločajo, se ne da kar tako posnemati zato ti omogočajo prednost pred konkurenco;
- **blagovna znamka (angl. brand)** - je umetnost in temelj trženja (Kotler, 2004, str.418), gre za ime, izraz, znak, simbol, obliko ali njihovo kombinacijo, namenjeno prepoznavanju izdelkov ali storitev ter njihovem razlikovanju od konkurenčnih (Makovec Brenčič, 2011). Medtem ko je lahko kopirati proizvode, pa je težko posnemati čustva uporabnikov do določenih blagovnih znamk, zato je to prav tako konkurenčna prednost.

Slika 5: Viri trajne konkurenčne prednosti organizacije



Vir: Prirejeno po E. Kolar & G. Jurak, *Strateški management športnih organizacij*, 2014, str. 61.

Če po Williamsovem modelu trajne konkurenčne prednosti organizacije ocenimo konkurenčnost GZS, vidimo, da ima krovna slovenska gimnastična zveza zgolj dva od petih potencialnih virov konkurenčne prednosti: **znanje** in **povezave**. Z vidika velikosti je namreč tako v slovenskem kot tudi v svetovnem prostoru GZS zelo majhna organizacija, tako da pravzaprav nima nadzora nad trgom, prav tako ne nadzoruje virov, ki bi ji omogočali prednost pred konkurenco.

Tudi kot blagovna znamka GZS nima posebne moči, da bi iz te črpala konkurenčno prednost. Najpomembnejši vir trajne konkurenčne prednosti GZS je brez dvoma **znanje**. Analiza kadrovske podstrukture GZS (kadrov, ki opravljajo vzgojno-izobraževalno delo v športu) je pokazala, da je sistem usposabljanja GZS relativno učinkovit, pa tudi strokovno-organizacijski kader, ki opravlja managersko, administrativno in organizacijsko delo v osnovnih organizacijah GZS, je dobro izobražen (Kolar, 2012a).

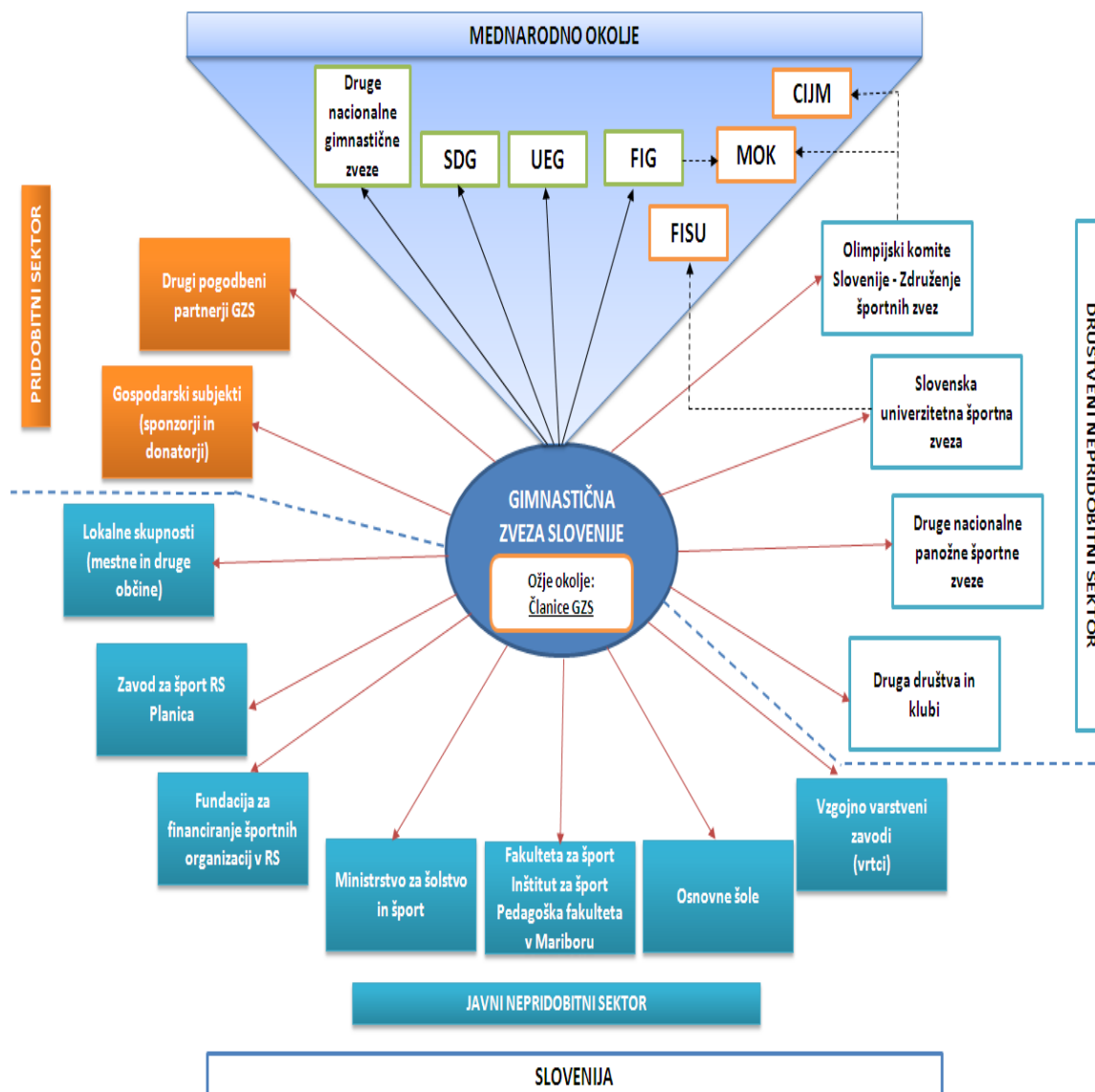
GZS ima obenem tudi **dobre povezave** z ljudmi in organizacijami, ki odločajo, tako v slovenskem kot širšem evropskem in svetovnem prostoru, saj so člani GZS dejavni tako v krovnih slovenskih športnih organizacijah (Olimpijski komite Slovenije - Zveza športnih društev) kot tudi v mednarodnih (Evropska gimnastična zveza UEG, Mednarodna gimnastična zveza FIG), katerih polnopravna članica je GZS. Poleg tega imajo pri GZS dobre povezave oziroma odnose tudi na lokalni ravni (MOL, MOM idr.) ter državni (MIZŠ, FŠO, strokovni svet Vlade RS itd.).

Slika 6 predstavlja širše okolje GZS in organizacije, s katerimi je GZS v tem okolju neposredno ali posredno povezana. GZS se v svojem okolju povezuje z različnimi tipi organizacij (združb); širše okolje GZS je moč deliti tudi na mednarodno okolje in širše slovensko okolje (Kolar, 2012a).

Na Sliki 6 (razlaga kratic je v Prilogi 3) je obenem moč videti, da je GZS pri svojem delovanju povezana z različnimi vladnimi in nevladnimi organizacijami, z organizacijami iz javnega in zasebnega sektorja, z organizacijami v Sloveniji in v mednarodnem prostoru ter z organizacijami, katerih osnovni namen je ustvarjanje dobička, in prav tako tudi s tistimi, katerih usmeritev je nepridobitna, ob tem pa pri svojem delovanju vzpostavlja razmerja s posamezniki, ki nastopajo kot uporabniki ali zunanji sodelavci (Kolar, 2012a).

GZS z organizacijami v svojem okolju tvori kompleksna medorganizacijska razmerja, ki so skladna z opredelitvijo značilnosti nedobičkovnih organizacij (Young, 1998, v Kolar, 2012a).

Slika 6: Prikaz organizacij v širšem okolju GZS, s katerimi GZS sodeluje pri svojem delovanju in uresničevanju ciljev



Vir: E. Kolar, Strategija Gimnastične zveze Slovenije 2011 - 2020: Pot do cilja, 2012a.

2.2 Povzetek analize stanja

1. GZS in njene osnovne organizacije **nimajo ustreznega objekta**, v katerem bi lahko izvajali sodoben in varen trening reprezentanc v moški in ženski športni gimnastiki, ritmični gimnastiki, akrobatiki in aerobiki. Edini objekt, ki delno zadostuje merilom specializiranega športnega objekta za športno in ritmično gimnastiko, je športna dvorana Gib Šiška, kjer pa je GZS le najemnica prostorov.
2. GZS je z uspešno izvedbo projekta opremljanja regijskih gimnastičnih centrov od leta 2003 do 2005 delno ali v celoti opremila 16 osnovnih organizacij, pri čemer je največji delež opreme ostal v lasti GZS za izvajanje domačih in mednarodnih

- tekmovanj. Med društvi so največje deleže pri opreми dobila društva, v katerih je v tistem času treniralo največje število reprezentantov GZS.
3. Med letoma 2006 in 2009 GZS ni izvajala večjih investicij v nabavo opreme z izjemo dopolnjevanja opreme za izvedbo svetovnega pokala v športni gimnastiki.
 4. Leta 2010 je GZS izvedla projekt opremljanja regijskih centrov za potrebe izvajanja programa projektov »Slovenija telovadi«. Vrednost investicije brez sponzorskega vložka dobavitelja je znašala dobrih 60.000 evrov.
 5. Od leta 2010 do 2014 je GZS sicer dokupovala orodja, vendar je šlo zgolj za obnavljanje dotrajane in zastarele opreme, ki je bila večinoma že za odpis. Skupno je GZS zadnja štiri leta za obnovo opreme namenila 115.000 evrov.
 6. Trenutno stanje na področju infrastrukture GZS in njenih osnovnih organizacij je v splošnem **zelo slabo**. Obstoječe stanje srednjeročno pomeni **stagnacijo in nazadovanje** v vseh panogah, vključenih v GZS.

Kolar (2012b, str. 4) je zapisal, da je skupna delovna naloga GZS:

- zagotavljanje pogojev za izvajanje vrhunškega športnega treninga in udeležbe na mednarodnih tekmovanjih za vse starostne kategorije (mlajše, mladinske in članske) reprezentanc Slovenije v vseh športnih panogah, vključenih v GZS,
- zagotavljanje pogojev za organizacijo in izvedbo domačega tekmovalnega sistema za vse starostne kategorije (mlajše, mladinske in članske) športnikov v vseh športnih panogah, vključenih v GZS,
- skrb za uveljavljanje in ugled slovenske gimnastike v mednarodnem in slovenskem športnem prostoru in
- skrb za rast in razvoj vseh oblik gimnastičnega športa na različnih ravneh v Republiki Sloveniji.

Zaradi neprimerne infrastrukture pa GZS ne bo mogla več uresničevati skupne delovne naloge, prav tako ne bo mogla več dolgo slediti svojemu poslanstvu, ki je: »Pomagajmo vzgajati šampione!« Osnovno poslanstvo GZS je zagotavljanje strokovnih, organizacijskih, materialnih, finančnih, kadrovskih in drugih pogojev za razvoj gimnastičnega športa v Republiki Sloveniji, vsestranska skrb za celosten razvoj športnikov, reprezentantov Republike Slovenije ter zagotavljanje podpore za rast in razvoj osnovnih organizacij, članic GZS (Gimnastična zveza Slovenije, 2014).

Tudi ocena konkurenčnosti GZS po Williamsovem modelu trajne konkurenčne prednosti je slaba, saj je pokazala, da ima GZS le dva od petih potencialnih virov konkurenčne prednosti: znanje in povezave. Z vidika velikosti je namreč tako v slovenskem kot tudi v svetovnem prostoru GZS zelo majhna organizacija, tako da pravzaprav nima nadzora nad trgom, prav tako GZS kot blagovna znamka nima posebne moči, poleg tega pa ne nadzoruje virov, ki bi ji omogočali prednost. Eden od virov organizacije je tudi infrastruktura, katere analiza je pokazala alarmantno stanje za nadaljnji razvoj gimnastičnega športa v Sloveniji in pomeni slab trajni konkurenčni položaj GZS.

Iz analize stanja sledi, da je izgradnja nacionalnega gimnastičnega centra **nujen ukrep** za nadaljnji razvoj gimnastičnega športa v Sloveniji, saj bo prvenstveno reševala problem odsotnosti primerne infrastrukture za izvajanje kakovostnega, sodobnega in varnega treninga športne in ritmične gimnastike, akrobatike, trampolininga in športne aerobike za društva na področju Ljubljane in celotni slovenski prostor.

Znani francoski pregovor pravi: »*kdor ne napreduje, nazaduje*« (franc. *Qui ne progresse, régresse*). In to še posebej velja v visoko konkurenčnem svetu športa.

3 PREDSTAVITEV INVESTICIJSKEGA PROJEKTA NGC CPP GIMNASTIČNE ZVEZE SLOVENIJE

3.1 Predmet, namen in cilj investicijskega projekta NGC CPP ter usklajenost s strategijami relevantnih institucij na področju športa

Predmet investicije je izgradnja sodobnega nacionalnega gimnastičnega centra za razvoj vseh športnih panog pod okriljem GZS, ki bo omogočil stalno postavitve opreme in možnost izvajanja športnih in spremljajočih domačih in mednarodnih prireditev.

Namen investicije je, da se z izgradnjo gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek ustvari pogoje za nadaljnjo kvantitativno rast in kakovosten razvoj vseh oblik gimnastike v Sloveniji ter za ohranjanje mednarodne konkurenčnosti in ugleda slovenske gimnastike in športne stroke v splošnem.

Cilji investicije (Gimnastična zveza Slovenije, 2011) so:

- omogočiti varno in kakovostno vadbo vseh športnih panog pod okriljem GZS za društva in klube osnovne organizacije GZS;
- zadržati raven uspešnosti slovenskih tekmovalcev v moški športni gimnastiki v mednarodnem prostoru in zvišati raven v ženski športni in ritmični gimnastiki;
- razvoj novih športnih panog pod okriljem GZS (akrobatika, mala in velika prožna ponjava, gimnastika za vse);
- povečati varnost in kakovost treninga in vadbe športne gimnastike, ritmične gimnastike in športne aerobike za namene vrhunskega športa ter športa otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport;
- ustvariti mednarodno primerljive in konkurenčne materialne pogoje za vadbo slovenskih reprezentanc v športnih panogah, ki jih združuje GZS;
- povečati število otrok in mladih, vključenih v interesno športno vzgojo otrok in mladine v različnih programih splošne gimnastike;
- povečati število ur in število vadečih v športnih panogah, ki jih združuje GZS;
- razviti evropski gimnastični center pod pokroviteljstvom Evropske gimnastične zveze (UEG);
- povečati število športno dejavnih prebivalcev, s čimer se dviga splošna zdravstvena raven občanov;

- rast športne kulture in osveščenosti Slovencev;
- razvoj športne stroke in znanosti, kar vpliva tudi na razvoj gospodarskih panog, zaposlovanje, posledično pa na rast narodnega dohodka in standarda prebivalstva;
- mednarodno športno udejstvovanje.

Opredeljeni cilji investicije so **skladni z osnovnimi strateškimi usmeritvami GZS** za obdobje med letoma 2011 in 2020, ki so (Kolar, 2012b): (1) ohranjati raven konkurenčnosti športne gimnastike in dvig ravni konkurenčnosti RG v mednarodnem in nacionalnem okolju, (2) zagotavljati skladen vsestranski razvoj naših športnic in športnikov, (3) povečati količino in kakovost programov gimnastike ter vključenost udeležencev v programe v vseh starostnih obdobjih, (4) uravnovežiti razvoj gimnastičnega športa na celotnem območju Slovenije in (5) izboljšati poslovno učinkovitost in finančno uspešnost GZS in njenih članic.

GZS je za namen izgradnje novega gimnastičnega centra leta 2010 z reorganizacijo uveljavila oddelek za ravnanje z gimnastičnim centrom, ki celostno pokriva investicijski projekt, funkcijo vodje oddelka pa opravlja direktor GZS (Kolar, 2012a). Skupno delovno nalogo oddelka sestavljajo investicije v novo infrastrukturo na ravni GZS, investicije v opremljanje nacionalnih in regijskih gimnastičnih centrov in celovit management nacionalnega gimnastičnega centra.

Kolar (2012a) navaja, da izvajanje skupne delovne naloge oddelka omogoča **uresničevanje** prvega, drugega, tretjega in petega strateškega cilja GZS:

- izgradnja in opremljanje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek v Ljubljani bosta zagotavljala sodobno in varno infrastrukturo za izvajanje vseh vrst kakovostnega treninga v vseh športnih panogah, vključenih v GZS, in s tem pomembno vplivala na povečanje konkurenčnosti GZS (cilj št. 1) ter kvantitativne rasti udeležencev v vseh gimnastičnih programih (cilj št. 3);
- z izgradnjo nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek se bodo znantno izboljšale razmere za trening vseh reprezentanc, vključenih v GZS (cilj št. 2);
- celovit management nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek v Ljubljani bo imel pomemben vpliv na izboljšanje finančne uspešnosti GZS (cilj št. 5).

Cilji investicije prav tako uresničujejo dolgoročne usmeritve strategije razvoja športa v Sloveniji, zapisane v osnovnem strateškem dokumentu, resoluciji **Nacionalnega programa športa 2014 - 2023** (Ur. l RS, 2014), in **izvedbenem načrtu NPŠ** (Izvedbeni načrt Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2014 - 2023, 2014):

- povečati delež dnevno športno dejavnih otrok in mladine;
- izboljšati gibalno zmogljivost otrok in mladine;

- s športno vadbo pomagati določenim otrokom in mladostnikom (otroci in mladostniki s posebnimi potrebami, socialno izključeni idr.) k pridobivanju socialnih kompetenc in zdravemu razvoju;
- zagotoviti pogoje, da se bo v prostem času redno ukvarjalo s športom 50 odstotkov študentov;
- izboljšati gibalno zmogljivost študentov;
- povečati število otrok in mladine v tekmovalnih sistemih;
- povečati število športnikov mladinskega razreda;
- ohranjati število športnikov z državnim razredom;
- ohranjati število vrhunskih športnikov;
- ohranjati število osvojenih medalj na olimpijskih igrah, svetovnih in evropskih prvenstvih ter končnih razvrstitvah svetovnih pokalov;
- zagotoviti 0,35 m² pokritih in 3,2 m² nepokritih športnih površin na prebivalca, ki bodo ustrezno prostorsko umeščene;
- zagotoviti ustrezno kakovostno mrežo športnih objektov in površin za celostno programsko podstrukturo športa;
- povečati organiziranje športnih prireditev na lokalni ravni (mednarodna tekmovanja, nacionalna tekmovanja, druga območna tekmovanja, druge množične športne prireditve);
- povečati delež tujih turistov, ki prihajajo v Republiko Slovenijo zaradi športa (prireditev, aktivnosti, ogledov itd.);
- povečati število nočitev turistov v Republiki Sloveniji na račun velikih športnih prireditev;
- vzpostaviti mrežo panožnih športnih centrov na različnih ravneh za kakovostni razvoj tekmovalnega športa (tudi s sofinanciranjem izgradnje, posodobitve in opremljanja športnih objektov za olimpijske, nacionalne, regijske in občinske športne centre z licenco OKS - ZŠZ).

Obenem so cilji usklajeni s **strategijo razvoja športa v MOL**, kjer je izhodišče, da bi urbana športna infrastruktura Ljubljano uvrstila na zemljevid evropskih mest, meščanom in turistom pa omogočila oblikovanje športnega življenjskega sloga, za kar je bil ustanovljen tudi oddelek za šport MOL. Mesto se je zavezalo, da bo ustvarjalo pogoje tudi za gradnjo zasebnih športnih centrov ter gradnjo športnih centrov v partnerstvu z društvi oz. zvezami društev.

Ob tem so kot cilji MOL zapisani še, da bi ljubljanski športniki dosegali vrhunske rezultate na velikih športnih tekmovanjih, da bi vrhunski športni dogodki na kakovostni športni infrastrukturi meščanom in turistom omogočali varnost, udobje in kakovostno druženje z družino in prijatelji v športnem življenjskem slogu itd. Za doseganje teh ciljev je v strategiji športa v MOL zapisana tudi izgradnja nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, ki bo stal v športnem parku Svoboda (Bon, Kolenc, Peršolja & Tomc, 2008).

Kot dolgoročni strateški cilji letnega programa športa v Mestni občini Ljubljana za leto 2014 (v nadaljevanju LPŠ, 2013), s katerimi so usklajeni tudi cilji investicijskega projekta nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, so izpostavljeni:

- povečati množičnost v vseh pojavnih oblikah športa;
- izboljšati vrhunske športne dosežke ljubljanskih športnikov;
- izboljšati urbani športni prostor.

Cilji investicije so usklajeni tudi s **strategijo OKS - ZŠZ za obdobje od leta 2014 do 2023** z naslovom Skozi šport in olimpizem pomagamo ustvariti boljšo Slovenijo; zlasti s sledečimi strateškimi cilji OKS (Strategija OKS - ZŠZ 2014 - 2023):

- cilj št. 3 - izboljšanje pogojev za vsestranski razvoj športnic in športnikov;
- cilj št. 4 - izboljšanje konkurenčnosti športnic in športnikov v mednarodnem prostoru;
- cilj št. 6 - izboljšanje pogojev za povečanje števila športno dejavnih v Sloveniji.

3.2 Pregled dosedanjih aktivnosti pri izvedbi investicijskega projekta NGC CPP

V Tabeli 2 smo v kronološkem zaporedju predstavili vse dosedanje aktivnosti pri izvedbi investicijskega projekta izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek in nastale stroške.

Tabela 2: Dosedanje izvedene aktivnosti pri projektu izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek

AKTIVNOST	ČASOVNI OKVIR	STROŠKI GZS (v EUR)
Priprava programske naloge (PN)	2007 - 2008	0,00
Potrditev PN in predstavitev MOL	2007 - 2008	0,00
Arhitekturna prevetritev in priprava idejne zasnove (IDZ)	2009	9.480,00
Iskanje ustreznega zemljišča in odločitev o lokaciji	2009 - 2010	0,00
Priprava razpisa arhitekturnega natečaja	2010	0,00
Izvedba javnega, vabljenega, projektnega, anonimnega, enostopenjskega, krajinsko - arhitekturnega natečaja za izgradnjo nacionalnega gimnastičnega centra CPP (obveščanje ponudnikov)	2010 - 2011	7.500,00

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 2«

AKTIVNOST	ČASOVNI OKVIR	STROŠKI GZS (v EUR)
Dogovor o izdelavi občinskega podrobnega prostorskega načrta (OPPN)	2011	0,00
Priprava promotorske vloge za oblikovanje javno - zasebnega partnerstva	2011	0,00
MOL objavi/dopolni javni razpis z naslovom Javno - zasebno partnerstvo za izvedbo projekta Nacionalni gimnastični center	2011 - 2012	0,00
MOL prejme prijavo GZS na razpis za JZP in izda sklep o priznanju sposobnosti	4. oktober 2012	0,00
Izdelava OPPN	2012 - 2013	36.420,00
Izdelava geodetskega posnetka	2012 - 2013	4.296,00
Idejni projekt - električno napajanje	2012 - 2013	1.806,82
Strokovno mnenje požarne varnosti	2012 - 2013	708,00
Projektna naloga vodovod in kanalizacija	2012 - 2013	2.252,16
Idejna rešitev Javna razsvetljava	2012 - 2013	1.380,00
Idejni projekt - telekomunikacije	2012 - 2013	600,00
Koordinacija priprave OPPN	2012 - 2013	0,00
Objava OPPN (Dnevnik)	2013	1.170,29
GZS odstopi od projekta JZP z MOL	15. maj 2013	0,00
GZS predlaga prenos dokumentacije in izvedbo opremljanja s specialno gimnastično opremo na MOL	20. maj 2013	0,00
Začetek priprave Projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja (PGD) in izdelava PGD	Junij - September 2013	114.000,00
Geotehnično poročilo	Junij 2013	5.100,00
Prenehanje veljavnosti akta o JZP z MOL	Julij 2013	0,00
Pridobitev licence OKS za Olimpijski športni center	Avgust 2013	0,00
Pridobivanje ustreznih soglasij	September 2013 -	0,00

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 2«

AKTIVNOST	ČASOVNI OKVIR	STROŠKI GZS (v EUR)
MOL začne pregled dokumentacije	November 2013	0,00
MOL v pregled celotne dokumentacije vključi podjetje DRI	Januar 2014	0,00
MOL pooblasti GZS za vložitev PGD na Upravno enoto Ljubljana	Januar 2014	0,00
GZS vloži PGD za nacionalni gimnastični center CPP na UE za pridobitev gradbenega dovoljenja	Januar 2014	0,00
Pridobitev gradbenega dovoljenja za izgradnjo nacionalnega gimnastičnega centra CPP	5. maj 2014	0,00
GD za izgradnjo nacionalnega gimnastičnega centra CPP postane pravnomočno	15. maj 2014	0,00
Prenos PGD na MOL	September 2014	0,00
		184.713,27

Vir: J. Salecl, osebna komunikacija, september 2014.

3.3 Programske značilnosti investicijskega projekta NGC CPP

Izgradnja nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek bo prvenstveno reševala problem odsotnosti primerne infrastrukture za izvajanje kakovostnega, sodobnega in varnega treninga športne in ritmične gimnastike, akrobatike, trampolininga in športne aerobike za društva na področju Ljubljane in celotni slovenski prostor. Zato bo nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek zadovoljeval naslednje kakovostne standarde (Gimnastična zveza Slovenije, 2011):

- objekt bo omogočal izvajanje kakovostnega in varnega treninga za vse panoge, vključene v GZS;
- objekt bo omogočal stalno postavitve kompleta trenažnega orodja za moško in žensko športno gimnastiko ter dveh postavitvev za ritmično gimnastiko;
- objekt bo omogočal izvedbo športnih prireditev (organizacijo tekmovanj) na mednarodni ravni (mednarodni turnirji);
- lokacija objekta bo omogočala lahko dostopnost in izvajanje redne dnevne vadbe za vse klube in društva iz Ljubljane;
- spremljevalni sanitarno-komunikacijski prostori bodo dosegali najvišje higienske standarde;

- objekt bo imel ustrezni rekreacijski in spalno-poslovno-gostinski del, ki bo omogočal kakovostno ponudbo za izvajanje priprav za vse športne panoge, vključene v GZS, ter tudi za druge športne panoge;
- objekt ima licenco Olimpijskega športnega centra (OKS-ZŠZ, 2010) in Regionalnega evropskega gimnastičnega centra;
- izgradnja in obratovanje objekta morata zadovoljevati sodobne standarde na področju gradnje športnih objektov, urbanizma in ekologije.

Novi nacionalni gimnastični center bo prvi specializiran objekt za potrebe športne in ritmične gimnastike v predlaganih razsežnostih na področju Slovenije in tudi na širšem področju bivših jugoslovanskih republik (izjema je objekt v Čakovcu). S tega vidika ponuja tudi izredne možnosti razvoja v širši regijski center za priprave tujih reprezentanc, kot učno - izobraževalni center itd. Evropska gimnastična zveza (UEG) je center že priznala kot regijski center, ki ga bo uporabljala v izobraževalne namene.

Objekt bo sestavljen iz **osrednjega vadbene del, rekreacijskega dela in spalno-poslovno-gostinskega dela.**

Osrednji vadbeni del objekta:

- bo prvenstveno namenjen **specializiranemu treningu v športni, ritmični gimnastiki in skokom na veliki prožni ponjavi** (olimpijske športne panoge) v programih vrhunškega športa, športa otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport, ter kakovostnega športa. Ta del se bo uporabljal za **trenažne potrebe reprezentanc Slovenije** v vseh športnih panogah in vseh starostnih skupinah;
- ta del objekta mora biti konstruiran tako, da omogoča **izvedbo tekmovanj v športni in ritmični gimnastiki do ravni mednarodnih tekmovanj**;
- objekt bodo za potrebe izvajanja trenažnega procesa uporabljale tudi **osnovne organizacije GZS (društva in klubi)**, permanentno in vsakodnevno predvsem tiste, ki izvajajo dejavnost na področju MOL;
- preostali, nerazporejeni čas uporabe objekta pa bo namenjen izvajanju programov **interesne športne vadbe otrok, mladine in študentov in športno-rekreativnim programom** drugih zainteresiranih skupin in organizacij. Lokacija objekta namreč ponuja izredne možnosti (konkurenčna prednost) povezave z obstoječim in bodočim modelom organizacije občudijske športne dejavnosti študentov Univerze v Ljubljani, saj je ta lociran v neposredni bližini študentskega naselja in nekaterih fakultet. Prav tako pa je lokacija izredno ugodna z vidika komunikacijskih poti (mestni avtobusni prevoz, dostop z avtomobilom, kolesom ...).

Rekreacijski del objekta:

- bo namenjen izvajanju programov **aerobike, plesa in fitnesa**. V tem delu objekta bo možno eno plesno dvorano spremeniti v dve predavalnici za približno 60 do 80 slušateljev.

Spalno-poslovno-gostinski del objekta:

- v tem delu objekta bo imela GZS poslovne prostore. Prav tako bodo v tem delu objekta prostori za izvajanje gostinske in poslovne dejavnosti (športna trgovina) in spalne kapacitete za permanentni najem in občasno oddajanje. Prav tako bo v tem delu objekta **medicinsko-rehabilitacijski center**, ki bo obsegal diagnostični center, center za športno masažo, center za fizioterapijo, fitnes in savno.

3.4 Stroški investicijskega projekta NGC CPP

Ocena stroškov investicijskega projekta nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek je izdelana na podlagi izbranega natečajnega elaborata ter ocene vrednosti izbranega investicijskega projekta. Stroškovna členitev investicijskega projekta (angl. *CBS - Cost Breakdown Structure*) je predstavljena po glavnih aktivnostih v projektu.

Oceno stroškov investicijskega projekta (Tabela 3) smo tako pripravili na podlagi ocene pripravljavcev zmagovalnega elaborata (Slovenija projekt d.o.o.) na izvedenem arhitekturnem natečaju. Pri oceni stroškov investicije so upoštevane naslednje predpostavke (Gimnastična zveza Slovenije, 2011):

- vrednost zemljišča, ki predstavlja vložek MOL v projekt, je ocenjena na 230 EUR/m² z vključenim DDV;
- upoštevano je pilotiranje pod objektom;
- upoštevana je lahka kovinska nosilna konstrukcija, s čimer se zmanjša obremenitev na temelje (tanjši piloti) in skrajša čas gradnje.

Tabela 3: Ocena stroškov investicijskega projekta Cerar - Pegan - Petkovšek

VRSTA AKTIVNOSTI		STALNE CENE - 2014 (v EUR)		
		NETO	DDV	SKUPAJ
1. PREDINVESTICIJSKE AKTIVNOSTI		915.126,12	201.327,75	1.108.953,87
1.1.	Arhitekturna preveritev (IDZ)	20.065,57	4.414,43	24.480,00
1.2.	Arhitekturni natečaj	14.344,26	3.155,74	10.000,00

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 3«

VRSTA AKTIVNOSTI		STALNE CENE - 2014 (v EUR)		
		NETO	DDV	SKUPAJ
1.3.	Projekt za gradbeno dovoljenje (PGD)	93.442,62	20.557,38	114.000,00
1.4.	Projekt za izvedbo (PZI)	81.000,00	17.820,00	98.820,00
1.5.	Projekt opreme	14.000,00	3.080,00	17.080,00
1.6.	Vodenje in koordinacija projektiranja	21.000,00	4.620,00	25.620,00
1.7.	Komunalno urejanje	627.230,00	137.990,60	765.220,60
1.8.	Izdelava OPPN	44.043,66	9.689,61	53.733,27
2. ZEMLJIŠČE		2.617.208,00	523.441,60	3.140.649,60
3. GRADNJA		6.644.938,00	1.461.886,36	8.106.824,36
3.1.	Rušitvena dela	227.200,00	49.984,00	277.184,00
3.2.	Pilotiranje	324.280,00	71.341,60	395.621,60
3.3.	Gradbena, obrtniška in inštalacijska dela	5.149.767,00	1.132.948,74	6.282.715,74
3.4.	Zunanja ureditev s komunalnimi priključki	839.900,00	184.778,00	1.024.678,00
3.5.	Nadzor (1 %)	65.791,00	14.474,02	80.265,02
3.6.	Projekt izvedenih del (PID)	38.000,00	8.360,00	46.360,00
4. OPREMA		500.000,00	110.000,00	610.000,00
4.1.	Športna oprema	200.000,00	44.000,00	244.000,00
4.2.	Specialna gimnastična oprema	300.000,00	66.000,00	366.000,00
5. FINANCIRANJE		261.646,00	0,00	261.646,00
SKUPAJ		10.938.918,12	2.296.655,71	13.228.073,83

V Tabeli 4 smo nato prikazali še oceno skupnih odlivov po letih, kjer smo upoštevali le stalne cene, saj napovedana inflacija za leto 2015 znaša 0,6 % (Urad RS za makroekonomske analize in razvoj, 2014), kar je relativno nepomembno.

Tabela 4: Ocena skupnih stroškov investicijskega projekta Cerar - Pegan - Petkovšek po letih

SKUPNI STROŠKI (po letih)	STALNE CENE (v EUR)		
	NETO	DDV	SKUPAJ
Skupaj 2009	20.065,57	4.414,43	24.480,00
Skupaj 2010	0,00	0,00	0,00
Skupaj 2011	2.885.038,55	582.364,32	3.459.902,87
Skupaj 2012	0,00	0,00	0,00
Skupaj 2013	0,00	0,00	0,00
Skupaj 2014	627.230,00	137.990,60	765.220,60
Skupaj 2015	7.406.584,00	1.571.886,36	8.978.470,36

3.5 Financiranje investicijskega projekta NGC CPP

V načrtu financiranja investicijskega projekta (Tabela 5) smo prikazali finančne vire projekta izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek (Slika 7). Finančna konstrukcija je zdaj zaprta, odkar je bil javni zavod Šport Ljubljana 28. aprila 2014 uspešen na razpisu sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), namenjenih izgradnji športno - rekreacijske infrastrukture (Javni razpis za izbor operacij za sofinanciranje investicij v javno športno - rekreacijsko infrastrukturo IV, 2014), ki jih je letos razpisalo MIZŠ.

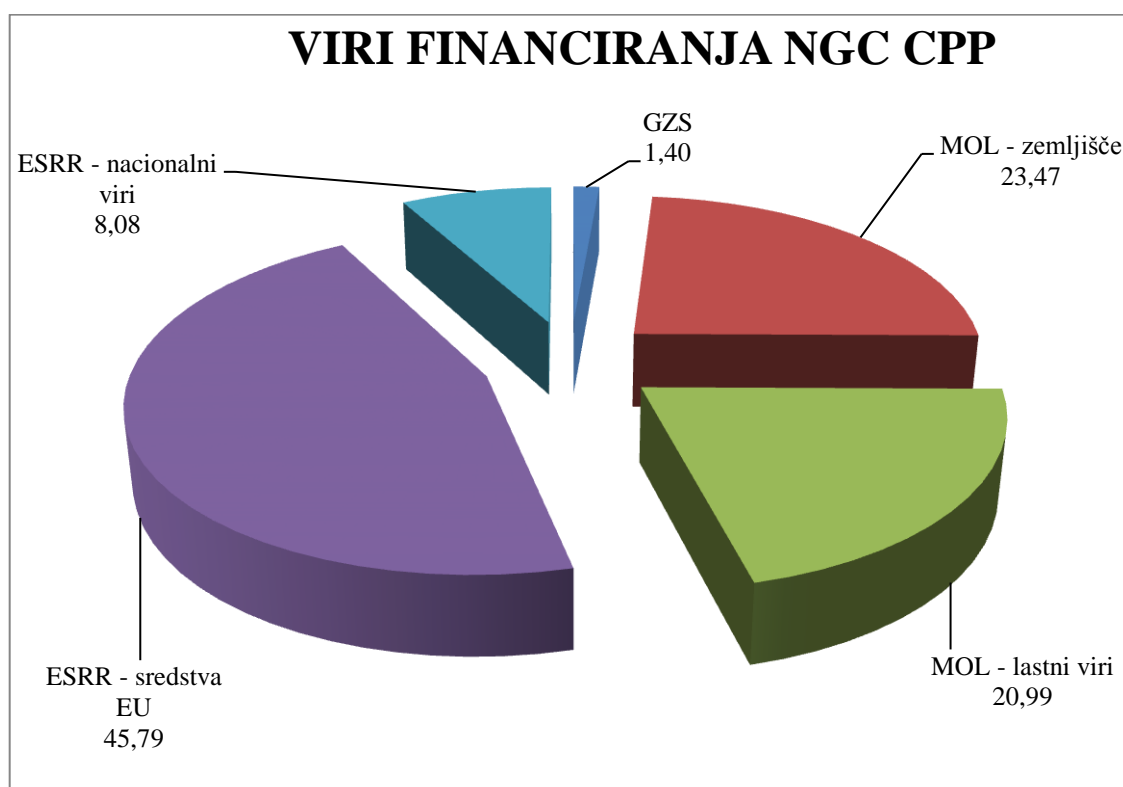
Javni zavod Šport Ljubljana, sicer pooblaščenec ljubljanske mestne občine, ki ji je GZS maja letos odstopila projektno dokumentacijo za nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek, je na razpisu ESRR za gradnjo gimnastične dvorane pridobil 7.126.733 evrov, kar je 54 odstotkov celotne vrednosti investicije, če upoštevamo tudi vložek zemljišča v športnem parku Svoboda v Ljubljani, ki je v lasti MOL (3.140.650 evrov), sicer pa gre kar za 71 odstotkov vrednosti investicije. Od tega je 6.057.723 evrov sredstev EU, preostanek v višini 1.069.010 evrov pa je nacionalnih virov (Strukturni skladi EU v Sloveniji, 2014).

V skladu s sklepom o dodelitvi sredstev ESRR mora zavod Šport Ljubljana investicijski projekt izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek v skladu s pogodbo z GZS v celoti uresničiti do 15. avgusta 2015, končni datum za porabo evropskih sredstev pa je 31. december 2015 (Javni razpis za izbor operacij za sofinanciranje investicij v javno športno - rekreacijsko infrastrukturo IV, 2014).

Tabela 5: Načrt financiranja investicijskega projekta Cerar - Pegan - Petkovšek

VIRI FINANCIRANJA NGC CPP			
		sredstva (v EUR)	% vrednosti investicije
GZS		184.713,27	1,40
MOL	Zemljišče	3.140.650,00	23,74
	Lastni viri	2.775.977,56	20,99
Skupaj MOL		5.916.627,56	44,79
ESRR	Sredstva EU	6.057.723,05	45,79
	Nacionalni viri	1.069.009,95	8,08
Skupaj ESRR		7.126.733,00	53,88
SKUPAJ		13.228.073,83	100,00

Slika 7: Načrt financiranja investicijskega projekta Cerar - Pegan - Petkovšek (v %)



Poleg ESRR in MOL, katere vložek bo zemljišče ter 2.775.977,56 evra lastnih virov (Odlok o rebalansu proračuna Mestne občine Ljubljana za leto 2014, 2014), je 184.713,27 evra za investicijo namenila GZS - zlasti v obliki priprave investicijske in gradbene dokumentacije za izvedbo projekta.

3.6 Stroški poslovanja NG CPP

Oceno stroškov poslovanja nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, ki je prikazana v Tabeli 6, smo naredili na podlagi ocene vrednosti obratovalnih stroškov in stroškov vzdrževanja za celoten objekt, ki je bila priloga izbranega natečajnega elaborata na arhitekturnem natečaju, in predvidenih stroškov dela, ki izhajajo iz analize bodočih zaposlitev, povezanih z investicijskim projektom.

Obratovanje športnega objekta po Juraku et al. (2012) predstavljajo procesi, ki zagotavljajo dnevno brezhibno in varno delovanje športnega objekta, vgrajenih naprav, virov in vseh instalacij, ki so potrebne za njegovo kakovostno obratovanje:

- redna nega in vzdrževanje športnega objekta (čiščenje in mala popravila);
- nadzor nad porabo energije za ogrevanje in hlajenje, regulacija, vračanje toplote izrabljenega zraka;
- nadzor nad porabo električne energije in konicami, osvetljevanje prostorov v športnem objektu;
- nadzor nad vodno oskrbo, poraba vode, vračanje toplote porabljene vode, komunalne vode, odplake;
- priprava športnih in drugih spremljajočih površin;
- ločeno zbiranje odpadkov, recikliranje;
- skrb za varnost pri uporabi športnega objekta;
- ravnanje z ljudmi;
- nadzor in varovanje športnega objekta;
- nadzor nad delom zunanjih (pogodbenih) izvajalcev;
- hramba sezonskega športnega objekta;
- odpravljanje posledic naravnih nesreč.

Medtem pa je gospodarjenje s športnim objektom dejavnost, ki se nanaša na odločanje, kako uporabiti dana, omejena materialna sredstva pri managementu športnega objekta in jih razporediti na razne načine uporabe zaradi čim popolnejšega kritja potreb (Jurak et al., 2012) in obsega:

- evidenco nepremičnin;
- trženje športnega objekta, tako vadbenih kot poslovnih prostorov (oblikovanje storitev, priprava cenikov, trženjsko komuniciranje, prodajne poti itd.);
- nadzor nad stroški;
- pripravo urnikov dejavnosti v športnem objektu;
- upravljanje z množico;
- zavarovanje športnega objekta;
- pravne zadeve.

Tabela 6: Ocena stroškov poslovanja nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek

Zap. št.	NAZIV STROŠKA	VIŠINA STROŠKA (v EUR)	
		mesec	leto
1.	Obratovalni stroški	9.400	112.800
1.1	Električna energija	600	7.200
1.2	Ogrevanje, hlajenje, prezračevanje	3.800	45.600
1.3	Nočno-dnevno varovanje	2.200	26.400
1.4	Čiščenje objekta	2.800	33.600
2.	Stroški vzdrževanja	1.670	20.040
2.1	Aktivna požarna zaščita	140	1.680
2.2	Alarmne naprave	30	360
2.3	Strojne naprave in sistemi	1.500	18.000
3.	Zavarovanje objekta	210	2.520
4.	Stroški dela (upravljavski stroški)	10.527	126.324
4.1	Direktor (48. plačni razred ¹)	3.150	37.800
4.2	Vodja športnih programov (38. plačni razred)	2.150	25.800
4.3	Vodja trženja objekta (38. plačni razred)	2.150	25.800
4.4	Vodja vzdrževanja objekta (33. plačni razred)	1.775	21.300
4.5	Poslovni sekretar/ka (25. plačni razred)	1.302	15.624
5.	Drugi stroški storitev (npr.: stroški popravil)	500	6.000
SKUPAJ		22.307	267.684

Amortizacija je strošek delovnih sredstev, v praksi pa se nanaša na tista sredstva, ki so dolgoročno vezana in imajo večjo vrednost, hkrati pa se jim ta vrednost skozi čas zmanjšuje; zato bomo amortizacijo razumeli kot strošek opredmetenih osnovnih sredstev ter neopredmetenih dolgoročnih sredstev (Rejc & Lahovnik, 1998).

Po Pučku in Rozmanu (2000) je amortizacija ugotavljanje fizične obrabe in ovrednotenje te obrabe sredstev.

¹ Ocene so narejene na podlagi zakona o spremembah zakona o sistemu plač v javnem sektorju (Ur. l. RS št. 50/2014).

Amortizacijska doba je določena skladno s Pravilnikom o načinu in stopnjah odpisa neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev (Ur. l. RS, št. 45/2005). Tako smo za tisti del investicije, ki je vezan na gradnjo objekta, določili 4-odstotno enakomerno letno amortizacijsko stopnjo, za opremo pa 20-odstotno letno enakomerno amortizacijsko stopnjo (Tabela 7). Amortizacijska doba za investicijo, povezano z adaptacijo objekta, je 25 let, amortizacijska doba za opremo pa 5 let.

Tabela 7: Stroški amortizacije za nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek

Leto	Gradnja		Oprema		Amortizacija skupaj	
	Amortizacijska stopnja	Letna amortizacija (v EUR)	Amortizacijska stopnja	Letna amortizacija (v EUR)	Leto (v EUR)	Mesec (v EUR)
2015	4%	265.797,52	20%	100.000,00	365.797,52	30.483,13
2016	4%	265.797,52	20%	100.000,00	365.797,52	30.483,13
2017	4%	265.797,52	20%	100.000,00	365.797,52	30.483,13
2018	4%	265.797,52	20%	100.000,00	365.797,52	30.483,13
2019	4%	265.797,52	20%	100.000,00	365.797,52	30.483,13
2020	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2021	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2022	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2023	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2024	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2025	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2026	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2027	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2028	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2029	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2030	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2031	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2032	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2033	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2034	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2035	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2036	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2037	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2038	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79
2039	4%	265.797,52	-	-	265.797,52	22.149,79

Ekonomska doba investicijskega projekta, ki jo bomo uporabili pri izračunu finančnih in ekonomskih kazalnikov upravičenosti, je določena na dobo **25 let**.

4 MODEL MANAGEMENTA NGC CPP

Po Malačiču (2003) lahko model na splošno opredelimo kot poenostavljeno podobo resničnosti in ker pri njem običajno upoštevamo le najbolj značilne poteze konkretne stvarnosti, so modeli praviloma idealizacija kompleksnega realnega sveta. Model omogoča boljše predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema. Ima svoj namen in predstavi realnost z nekega drugega zornega kota ter ob tem zanemari nepomembno (Kovačič, Jaklič, Indihar Štemberger & Groznik, 2004).

Kolmanič (2011) pravi, da če želimo sistem iz realnega sveta obravnavati na znanstveno in inženirski način, mu moramo zgraditi formalni model. Postopku pravimo gradnja modela ali modeliranje. Modeliranje je tako snovanje in izdelovanje modelov in ga lahko uporabljamo na najrazličnejših področjih (Zaletel, 2011).

Pri modelu ravnanja z nacionalnim gimnastičnim centrom Cerar - Pegan - Petkovšek bomo upoštevali štiri vidike. Tvorili bomo programsko, organizacijsko, kadrovsko in finančno strukturo gimnastičnega centra.

4.1 Programska struktura NGC CPP

Ko se odločamo za programsko strukturo športnega objekta, moramo najprej opraviti programsko analizo, ki se osredotoča na potrebe objekta v smislu programov, ki so ali že vnaprej določeni, da se bodo v objektu izvajali, ali pa jih šele načrtujemo (Schwarz, Hall & Shibli, 2010).

Schwarz s soavtorjema (2010) še navaja, da mora imeti manager športnega objekta, če želi izvesti popolno programsko analizo, ta se začne z analizo občutljivosti, jasno razumevanje filozofije, poslanstva in vizije športnega objekta:

- filozofija organizacije se osredotoča na to, kaj je za določen športni objekt pomembno s poslovnega vidika;
- poslanstvo organizacije se osredotoča na razlog obstoja športnega objekta in managerska načela organizacije, ki se izražajo skozi cilje organizacije in metode, kako doseči te cilje;
- vizija organizacije pa se osredotoča na prihodnost oziroma kaže sliko, kje si športni objekt nekoč želi biti.

Nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek bo imel tri programske sklope objekta, ki smo jih razdelili v:

- **osrednji vadbeni objekt** z dvorano za športno gimnastiko ter večnamensko športno dvorano, namenjeno predvsem treningom ritmične gimnastike;
- **rekreacijski del** objekta z dvema plesnima dvoranama in s fitnessom;
- **spalno-poslovni del** objekta s poslovnimi prostori, z medicinsko-rehabilitacijskim koticom, s spalnim, gostinskim, trgovskim delom in z drugimi prostori.

Osrednji vadbeni del objekta bo prvenstveno namenjen specializiranemu treningu športne in ritmične gimnastike (olimpijske športne panoge) v programih vrhunškega športa, športa otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport, ter kakovostnega športa. Tu bodo trenirale vse reprezentance Slovenije v vseh športnih panogah pod okriljem GZS ter reprezentance vseh starostnih kategorij.

Objekt bodo za potrebe izvajanja trenažnega procesa uporabljale tudi osnovne organizacije GZS (društva in klubi), vsakodnevno in prvenstveno predvsem tiste, ki izvajajo dejavnost na področju). Preostali nerazporejeni čas uporabe objekta bo namenjen izvajanju programov interesne športne vadbe študentov in športno rekreativnim programom drugih zainteresiranih skupin in organizacij (Slika 8).

Prav tako bo ta del objekta konstruiran tako, da bo omogočal organizacijo tekmovanj tako v športni kot ritmični gimnastiki do ravni mednarodnih tekmovanj.

Osrednji del objekta bo predvidoma v uporabi od ponedeljka do petka med 8. in 22. uro, kar pomeni **14 ur** dnevno, med vikendom pa je v povprečju predvideno izvajanje programov v obsegu **8 ur** dnevno. Če v kalkulacijo letne uporabe osrednjega dela objekta upoštevamo čas praznikov in semestralnih počitnic ter čas, potreben za izvajanje vzdrževalnih in investicijskih del, lahko predvidimo, da bo objekt v uporabi v povprečju **4000 ur letno**. To je izračun za eno vadbeno enoto (ena vadbeno skupina/60 minut vadbe). Objekt pa bo glede na predvideno izmero omogočal organizacijo vadbe več vadbenih skupin (enot) sočasno.

Glede na predvideno velikost in vsebinsko-programsko strukturo osrednjega dela objekta bo v njem dnevno izvajalo športno vadbo med **350 in 400 udeležencev**. Število udeležencev med vikendi in ob drugih dela prostih dnevih ter v času semestralnih počitnic in dopustov bo obsegalo med **40 in 60 %** zgoraj predvidenega.

Zaradi široko zasnovane vsebine oziroma programske strukture osrednjega dela objekta bodo pri uporabi športnega objekta upoštevane naslednje prioritete:

1. Programi gimnastike v letnem programu športa MOL.
2. Programi reprezentanc Slovenije v športni in ritmični gimnastiki v:
 - a. članski kategoriji,
 - b. mladinski kategoriji,
 - c. mlajših starostnih kategorijah.

2. Tekmovanja v organizaciji GZS (tekmovalni sistem GZS):
 - a. mednarodna tekmovanja,
 - b. državna prvenstva in pokali Slovenije,
 - c. prvenstvena tekmovanja.
3. Priprave reprezentanc v športni gimnastiki, ritmični gimnastiki, gimnastiki za vse, športni aerobiki in ostalih panogah GZS (trampolining, akrobatika) v:
 - a. članski kategoriji,
 - b. mladinski kategoriji,
 - c. mlajših starostnih kategorijah.
4. Izobraževalne akcije GZS in njenih osnovnih organizacij.
5. Trenažni programi članic GZS (društev in klubov).
6. Tekmovanja v organizaciji članic GZS:
 - a. mednarodna tekmovanja,
 - b. prvenstvena tekmovanja.
7. Tekmovanja v drugih športnih panogah (odbojka, košarka).
8. Interesna športna dejavnost študentov Univerze v Ljubljani.
9. Priprave in treningi v drugih športnih panogah (programi telesne in tehnične priprave).
10. Komercialni najem za izvajanje programov športne rekreacije.

Rekreacijski del objekta bo namenjen izvajanju tržne dejavnosti in sicer v programih aerobike, plesa in fitnesa. V tem delu objekta bosta tudi dve predavalnici za približno 20 do 40 slušateljev. Prostorska zasnova bo omogočala naslednje prostore:

- dve dvorani za izvajanje programov plesa in aerobike v izmeri 200 m² (4 m² na udeleženca);
- eno dvorano za izvajanje dejavnosti fitnesa v izmeri 200 m²;
- eno predavalnico v izmeri 60 m² in eno predavalnico v izmeri 140 m²;
- pripadajoče sanitarije in garderobe.

Ta del objekta bo skupaj obsegal 800 m² v štirih ravneh. Višina posameznega prostora bo 3 m.

Spalno-poslovno-gostinski del objekta bo namenjen tržni dejavnosti. V tem delu objekta bodo tudi poslovni prostori za GZS, prostori za izvajanje gostinske in poslovne dejavnosti (športna trgovina, poslovni prostori) ter nastanitvene zmogljivosti za stalni najem in občasno oddajanje prostorov. V spalno-poslovnem delu nacionalnega gimnastičnega centra bo imel predvidoma svoje prostore tudi medicinsko-rehabilitacijski center s fitnessom in savno.

Prostorska zasnova tega dela objekta bo omogočala naslednje prostore:

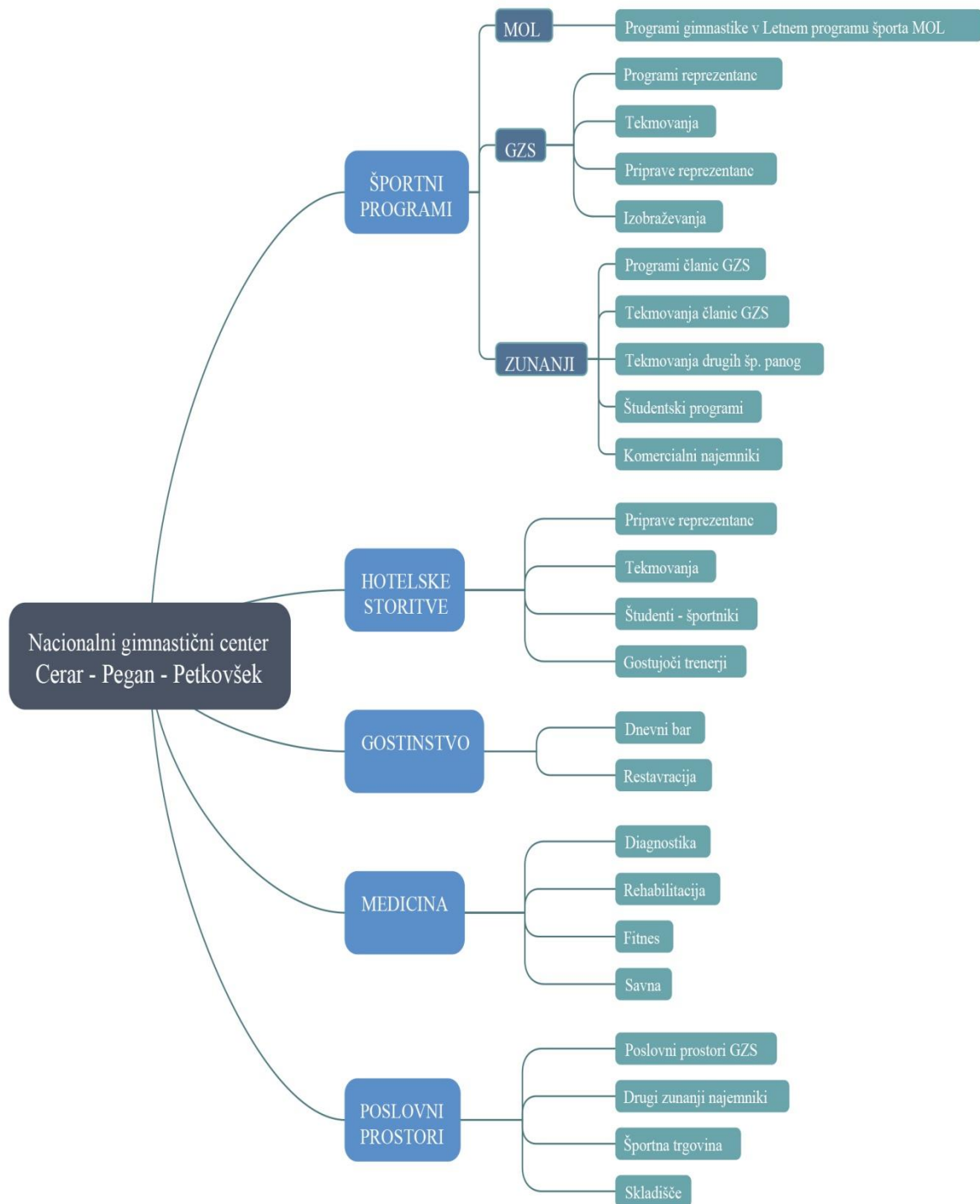
- poslovne in skladiščne prostore v izmeri 300 m² (dve ravni);
- prostore za medicinsko-rehabilitacijski kotiček v izmeri 150 m² (ena raven);
- 11 sob (apartmajev) v izmeri (25 m²) z dvema ali tremi posteljami, sanitarijami in tušem. Vsak apartma bo imel kuhinjski kotiček. Apartmaji bodo v dveh ravneh. Skupaj 300 m²;
- gostinsko-poslovni del objekta v izmeri 350 m². Ta del bo omogočal opravljanje dejavnosti gostinstva, trgovine, druge storitvene dejavnosti in koriščenje prostorov za poslovne prostore. Predvidoma bo omogočeno tudi izvajanje gostinske dejavnosti na odprtem prostoru (gostinski vrt);
- vhod v objekt z recepcijsko-informacijskim prostorom in komunikacijo za celoten objekt (stopnišča, dvigala itd.) v izmeri 50 m²;
- študentski dom za vrhunske športnike - študente s prostorom za pripravo hrane (interna kuhinja z jedilnico). Skupaj 400 m². Ti prostori so predvideni v 3. in/ali 4. nadstropju dvorane;
- tehnični in energetske prostori.

Skupaj bo ta del objekta obsegal 1900 m² v šestih ravneh.

Na Sliki 8 so grafično predstavljeni programski sklopi nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek. Ti vključujejo:

- športne programe (MOL, GZS in zunanji uporabniki);
- hotelske storitve (priprave reprezentanc, tekmovanja, študenti - športniki, gostujoči trenerji);
- gostinstvo (dnevni bar, restavracija);
- medicino (diagnostika, rehabilitacija, fitness, savna);
- poslovne prostore (poslovni prostori GZS, drugi zunanji najemniki, športna trgovina, skladišče).

Slika 8: Programska struktura nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek



4.2 Organizacijska struktura NGC CPP

Pri snovanju organizacijske strukture nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek nas je vodilo vprašanje, kakšna naj bo organizacija, da se bo program izvajal kar najbolj uspešno in učinkovito.

Z vidika teorije organizacije je **organizacija** katerekoli združbe (institucije) sestav razmerij med njenimi člani, ki zagotavlja obstoj, značilnosti združbe ter smotrno uresničevanje njenega cilja (Lipovec, 1987, str. 35). Daft (2010) pa pravi, da so **organizacije** (1) družbene enote, ki (2) so ciljno naravnane, (3) ustvarjene kot namenoma strukturirane in usklajene dejavnosti ter (4) povezane z zunanjim okoljem. **Organizacija** je orodje, ki ga ljudje uporabljajo za usklajeno delovanje, s katerim dosežejo nekaj, kar si želijo oziroma ima zanje neko vrednost (Jones, 2010).

Razmerja (ali sestav razmerij) so v določenem trenutku dana, v času pa se spreminjajo, zato v okviru organizacije ločimo **organizacijske strukture** (statičen del) in organizacijske procese (dinamičen del), v katerih se struktura namerno ali nenamerno spreminja (Rozman, 2000). Po Čaterju (2011) je organizacijska struktura vzpostavljen vzorec povezav med posameznimi deli organizacije, ki določa način komuniciranja, avtoritete, odgovornosti in kontrole ter omogoča fleksibilno delovanje. Razmerja in strukture so lahko enovita, lahko pa so tudi zložena razmerja ali strukture, ki povezujejo vloge ali funkcije članov združbe.

Temeljno razmerje v družbi in podjetju je razmerje med lastnikom ali lastniki proizvodnih sredstev in nelastniki teh sredstev, pravi Rozman (2000), ki v podjetjih loči tri temeljne funkcije, ki se nujno razvijajo tudi v ustrezne procese: **upravljanje** (povezuje lastnike in družbo na eni strani ter podjetje ali funkcijo ravnanja na drugi), **ravnanje** oziroma **management** (dobiva svojo oblast od upravljanja in pomeni izvajanje delovne naloge organizacije z razdeljevanjem dela drugim) in **izvedba** (izvajalci delovnih nalog).

Poznamo različne organizacijske strukture, katerih bistvo je, da opredeljujejo princip delitve dela in usklajevanja v organizaciji ter prikazujejo, kako so delovna mesta in oddelki med seboj povezani. Katera bo najustreznejša organizacijska struktura, je odvisno od **situacijskih spremenljivk** (Rozman, 2000). Rozman, Mihelčič in Kovač (2011) opredeljujejo situacijsko spremenljivko kot spremenljivko, ki vpliva na smotrnost doseganja ciljev in združbe preko organizacije oziroma njenih značilnosti. Situacijska teorija gradi na treh temeljih (Kager, 2011):

- obstaja povezava med situacijsko spremenljivko in organizacijsko strukturo organizacije;
- situacijska spremenljivka določa organizacijo, njena sprememba pa vpliva na spremembo organizacije. Povezava med situacijsko spremenljivko in organizacijo vpliva na smotrnost poslovanja;
- določene povezave omogočajo večje uspešnosti poslovanja.

Čater (2011) navaja, da situacijske spremenljivke določajo situacijo, v kateri je posamezna organizacija najboljša. Če so situacijske spremenljivke in organizacija v harmoniji, ujemanju, potem podjetje uspešno posluje, če pa se situacijske spremenljivke spremenijo, pride do neuskkljenosti med njimi in organizacijo; kakšna bi torej morala biti organizacijska struktura, je torej odvisno od situacijskih spremenljivk (Rozman et al., 2011). Te v veliki meri določajo organizacijo in se jim organizacija poskuša prilagoditi (Rozman, 2000). Pet situacijskih spremenljivk oziroma temeljnih dejavnikov organizacije, ki vplivajo na organizacijsko strukturo podjetja, je (Čater, 2011):

- okolje;
- velikost;
- tehnologija;
- cilji in strategije;
- zaposleni.

Burns in Stalker (1969, v Rozman, 2000) sta na osnovi teorije in empiričnega raziskovanja ugotovila, da v podjetjih obstajata dve skrajni možnosti organizacije: mehanistična oziroma **mehanska** (ustreza stabilnemu okolju) ter **organska** (prisotna v spreminjajočih se pogojih). Temeljne razlike med mehansko in organsko organizacijo, kot jih navaja Čater (2011), so:

- pri mehanski organizaciji je specializacija dela velika, pri organski majhna;
- pri mehanski je standardizacija velika, pri organski majhna;
- pri mehanski je formalizacija (obseg pravil) visoka, pri organski nizka;
- pri mehanski je spreminjanje pravil redko (stabilno okolje), pri organski pogosto (spremenljivo);
- mehanska organizacija je centralizirana, organska decentralizirana;
- pri mehanski je profesionalizacija velika, pri organski majhna;
- pri mehanski je hierarhija poudarjena, pri organski zabrisana;
- pri mehanski je razpon kontrole ozek, pri organski širok;
- pri mehanski je kontrola poudarjena, formalna, pri organski zabrisana, neformalna;
- pri mehanski je odgovornost jasno opredeljena, individualna, pri organski pa je ta vsaj delno prenesene na vse;
- pri mehanski je komunikacija vertikalna, formalna, pri mehanski pa horizontalna, neformalna;
- obseg sodelovanja in timskega dela je pri mehanski organizaciji majhen, pri organski pa velik.

Rozman (2000) poudarja, da obe obliki v okviru iste združbe nista izključujoči in da obstajajo tudi razne vmesne rešitve. Okolje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek ni preveč kompleksno, je razmeroma stabilno, zato ni večje negotovosti, čemur ustreza mehanski tip organizacije. Gre za manjšo organizacijo, ki lahko normalno deluje tudi brez veliko pravil in stroge hierarhije, čemur bolj ustreza organska struktura, medtem ko ne pričakujemo hitre rasti organizacije, temveč gre za stagnacijo oz. zelo umirjeno rast, čemur ustreza mehanska struktura. Za zaposlene sta značilni večja specializacija in profesionalizacija, čemur ustreza organska struktura, saj bi veliko pravil in

stroga hierarhija ovirala njihovo delo. Organska struktura je ustrežnejša tudi glede na cilje in strategije organizacije, saj so ti usmerjeni v notranjo učinkovitost.

Kot so zapisali Graetz, Rimmer, Lawrence in Smith (2002, v Westerbeek et al., 2009), morajo biti organizacije, če želijo biti donosne, izjemno prilagodljive v delovnem okolju; da pa se lahko primerno odzivajo na spremembe in so konkurenčne, morajo tisti, ki upravljajo s športnimi objekti, oceniti, katero organizacijsko strukturo je najprimerneje privzeti.

Na Sliki 9 je predstavljena organizacijska struktura za obvladovanje poslovnih področij gimnastičnega centra. Gre za nekakšno **poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo**, ki ustreza razmeroma stabilnemu in ne preveč kompleksnemu okolju, omogoča večjo stopnjo specializacije in koncentracijo znanja na enem mestu, enotnost nastopanja navzven, intenziven razvoj posameznih funkcij, izkoriščanje zmogljivosti je zelo veliko, ker posamezno poslovno - funkcijsko področje opravlja določena dela za celotno podjetje, zelo velika je medsebojna prepletenost in odvisnost med poslovno - funkcijskimi področji, obenem pa gre za enojni sistem vodenja in odgovornosti (Rozman, 2000).

Prednost takšne strukture organiziranosti je predvsem v njeni **racionalnosti** (Ivanko, 2002, v Možina et al., 2002); naloge se opravljajo pod enim vodjem, kar povzroča manjše stroške, povečuje specializacijo in profesionalizacijo ljudi idr.

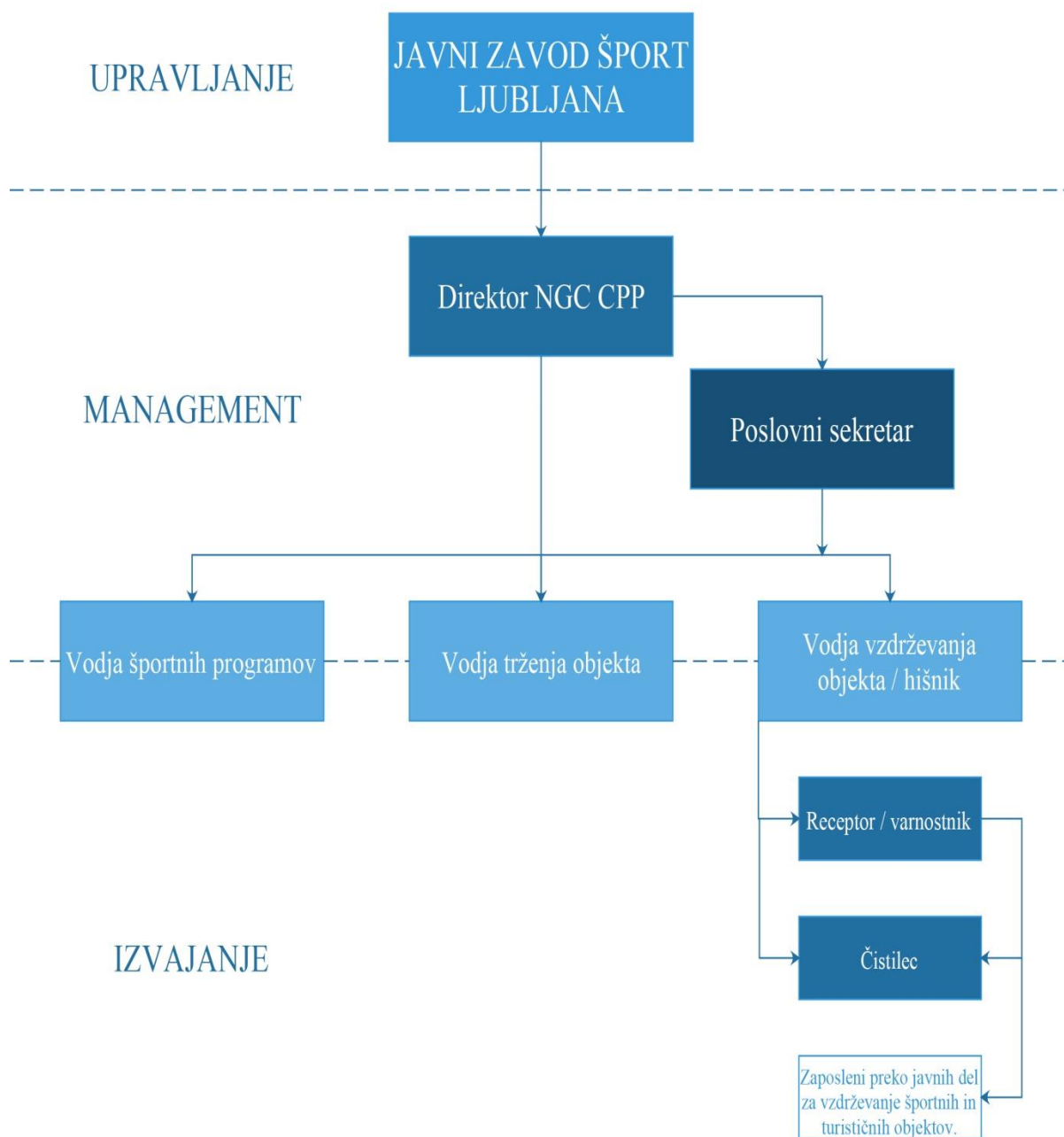
Kot največje slabosti poslovno-funkcijske organizacijske strukture, katere največji značilnosti sta centralizacija odločanja in delitev druge ravni na podlagi poslovnih funkcij, Čater (2011) izpostavlja:

- počasnost odločanja in odzivanja na spremembe v okolju;
- nevarnost predimenzioniranosti poslovnih funkcij;
- nepovezanost, neuskkljenost med poslovnimi funkcijami (povezovanje in usklajevanje terja veliko časa);
- funkcijski pogled na doseganje ciljev in s tem nevarnost zanemarjanja ciljev na višjih ravneh.

Slika 9 obenem kaže tudi razdelitev funkcij na tri osnovne organizacijske funkcije: upravljalsko, management (ravnalno) in izvajalno. Upravljanje z nacionalnim gimnastičnim centrom je v rokah javnega zavoda Šport Ljubljana (po pooblastilu lastnika centra, MOL) in ta bo izvedel razpis za direktorja gimnastičnega centra.

Za izvajalne funkcije je značilno, da opravljajo tudi funkcije managementa in imajo tudi določena poslovodna (managerska) pooblastila, omejena na področja, na katerih delujejo. V organizacijski strukturi nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek so predvideni tudi delavci, zaposleni preko javnih del, za opravljanje delovnih nalog na področju vzdrževanja objekta.

Slika 9: Organizacijska struktura gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek



4.3 Kadrovska struktura NGC CPP

Medtem ko je infrastruktura športnega objekta vsekakor pomembna, pa je brez ljudi, ki v športnem objektu delajo in ga uporabljajo, povsem nekoristna (Schwarz, Hall & Shibli, 2010). Zato lahko sklenemo, da so najpomembnejši vir športnega objekta **ljudje**. Ravnanje z ljudmi pri delu je sistem in proces vplivanja na vedenje ljudi pri delu z namenom, da bi skupaj z drugimi ali ostalimi viri dosegli postavljene cilje (Lipičnik, 2002, v Možina et al., 2002). Novi športni objekt je le prazna stavba, ki jo moramo zapolniti z ljudmi, če želimo, da služi svojemu namenu; osebje športnega objekta mora ravnati s fizičnimi prostori, strukturami ter tudi s prireditvami, ki se bodo dogajale v športnem objektu (Westerbeek,

Smith, Turner, Emery, Green & Van Leeuwen, 2009). Potrebe po zaposlenih določajo številni dejavniki, med njimi tudi cilji športnega objekta, njegova programska ter zlasti organizacijska struktura, ki je prilagojena programski.

Ravnanje z ljudmi je funkcija v organizaciji, ki je odgovorna za rekrutiranje, trening in zadržanje zaposlenih, a je vse skupaj še precej bolj poglobljeno v naporih, da se organizacija v strateškem smislu čim bolj premakne proti viziji (Schwarz, Hall, Shibli, 2010).

Učinkovito ravnanje z ljudmi v organizaciji prav tako od managerjev športnih objektov zahteva, da razumejo koncept, po katerem so prav ljudje najpomembnejša prednost oziroma premoženje organizacije, zato je treba z njimi tako tudi ravnati. Če želimo zagotoviti, da imajo lastniki in managerji športnih objektov optimalno raven znanja, morajo zaposlovati najboljše ljudi, ki bodo lahko uspešno in učinkovito izvajali delovne naloge v športnih objektih.

Schwarz s soavtorjema (2010) meni, da se faza zaposlovanja običajno začne z analizo in prepoznavanjem specifičnih delovnih nalog, ki jih bo treba izvajati v organizaciji, in odločanje o najboljši poti, ki bo zagotovila izvedbo nalog na najbolj optimalen način. Proces zaposlovanja pa se začne s prepoznavanjem potreb po kadrih in konča s prejemom prošenj za določeno delovno mesto. Na tej točki se začne proces izbora ljudi za posamezno delovno mesto, pa meni Westerbeek s soavtorji (2009). Da bo proces izbora zaposlenih kar najbolj uspešen, pa mora biti delovno mesto, kamor se prijavlja določen kandidat, čim bolj jasno definirano, pri čemer si pomagamo z analizo in oblikovanjem delovnega mesta (Maund, 2001).

Opis delovnega mesta mora obsegati naziv delovnega mesta, naloge in odgovornosti, organizacijska razmerja in pogoje za delo (Stone, 2002). Specifikacija delovnega mesta pa dokumentira parametre, veščine, sposobnosti, kvalifikacije/trening, delovne izkušnje in znanje, ki ga potencialni kandidat mora imeti, da ustreza opisu delovnega mesta.

Glede na izbrano poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo bo treba za izvajanje vseh del in nalog v nacionalnem gimnastičnem centru Cerar - Pegan - Petkovšek redno ter za polni delovni čas zaposliti sedem uslužbencev. Management centra bo vodil direktor (manager), ki bo predstavljal vrh managementa organizacije in bo neposredno nadrejen vsem drugim zaposlenim. Poslovni sekretar bo skrbel za vsa administrativna dela v objektu (Tabela 8). Vodja športnih programov bo koordiniral športne dejavnosti ter skrbel, da bodo programi potekali nemoteno in usklajeno.

Ker bo objekt tudi tržno naravnan, bo za trženje skrbel vodja trženja gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, ki bo obenem bdel nad rekreacijskim, hotelskim, gostinskim in poslovnim delom objekta ter tržil prireditve, ki se bodo v objektu izvajale. Gimnastični center bo imel tudi vodjo vzdrževanja objekta oziroma hišnika. Izvajalci, ki bodo neposredno podrejeni vodji vzdrževanja objekta, pa bodo bdeli nad funkcionalnostjo

gimnastičnega centra. Sem sodijo čistilci ter receptor/varnostnik. Možno je, da bo zaradi finančnega vidika bolj smotno za nekatera opravila (čiščenje, recepcija, varovanje) vključiti zunanje izvajalce (čistilni servis, služba za varovanje) (Tabela 9), ki bodo zaposleni preko javnih del za vzdrževanje športnih in turističnih objektov.

Prav zunanje izvajanje del oziroma tako imenovani »outsourcing« športnemu objektu ponuja številne ključne prednosti, vključno z višjo ravno specializacije dela oziroma storitev; manjše število kadrov in specialnega znanja, ki ga potrebujemo, se seveda odrazi tudi v znižanju fiksnih stroškov dela, fiksni stroški zagotavljanja storitev pa so znani ob podpisu pogodb (Westerbeek et al., 2009).

Tabela 8: Kadrovska struktura gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek I

NAZIV DELOVNEGA MESTA	Direktor gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek.	Poslovni sekretar.	Vodja trženja objekta.	Vodja športnih programov.
OPIS DEL IN NALOG	Management gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek.	Tajniško - administrativna dela, vodenje osnovnega računovodstva, poslovno komuniciranje s strankami, dvigovanje in odprema pošte, sodelovanje pri organizaciji in izvedbi prireditev in dogodkov, vodenje evidenc.	Trženje hotelskega in gostinskega dela objekta ter spremljevalnih prostorov, trženje športnih prireditev v objektu.	Vodenje programskih struktur, usklajevanje urnikov, priprava programov, vodenje reprezentančnih akcij, priprava športnih prireditev.
POKLICNA STROKOVNA IZOBRAZBA	Univerzitetna izobrazba (VII. stopnja) oziroma II. bolonjska stopnja smeri management.	VI. stopnja izobrazbe upravne ali poslovne smeri.	Univerzitetna izobrazba (VII. stopnja) oziroma II. bolonjska stopnja smeri trženje ali management.	Univerzitetna izobrazba (VII. stopnja) oziroma II. bolonjska stopnja športne smeri.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 8«

VRSTA ZAPOSLOTITVE	Polni delovni čas.	Polni delovni čas.	Polni delovni čas.	Polni delovni čas.
DELOVNE IZKUŠNJE	Najmanj 5 let delovnih izkušenj, od tega najmanj 3 leta na vodilnem delovnem mestu.	Najmanj 2 leti.	Najmanj 2 leti.	Najmanj 2 leti.
VOZNIŠKI IZPIT	Kategorija B.	Kategorija B.	Kategorija B.	Kategorija B.
ZNANJE JEZIKOV	Aktivno znanje slovenskega jezika, aktivno znanje angleškega jezika.	Aktivno znanje slovenskega jezika, aktivno znanje angleškega jezika.	Aktivno znanje slovenskega jezika, aktivno znanje angleškega jezika.	Aktivno znanje slovenskega jezika, aktivno znanje angleškega jezika.
RAČUNALNIŠKA ZNANJA	Obvladovanje orodij okolja Microsoft Office (Word, Excell, Powerpoint), zelo dobro poznavanje svetovnega spleta www.	Obvladovanje orodij okolja Microsoft Office (Word, Excell, Powerpoint), zelo dobro poznavanje svetovnega spleta www.	Obvladovanje orodij okolja Microsoft Office (Word, Excell, Powerpoint), zelo dobro poznavanje svetovnega spleta.	Obvladovanje orodij okolja Microsoft Office (Word, Excell, Powerpoint), zelo dobro poznavanje svetovnega spleta.

Tabela 9: Kadrovska struktura gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek II

NAZIV DELOVNEGA MESTA	Vodja vzdrževanja objekta/hišnik.	Receptor/varnostnik.	Čistilec.
OPIS DEL IN NALOG	Usklajevanje del na objektu, razporeditev in kontrola. Tekoče vzdrževanje objekta in naprav, opravljanje manjših popravil na objektu, napravah in opremi, nadziranje delovanja ogrevalnih	Evidentiranje in spremljanje uporabnikov gimnastičnega centra, usmerjanje uporabnikov, varovanje objekta.	Opravljanje storitev čiščenja vseh vrst prostorov, od notranjih (športne dvorane, hodniki, pisarniški

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 9«

OPIS DEL IN NALOG	naprav in sanitarij, nadziranje delovanja električnih instalacij in sredstev, obveščanje o stanju naprav, opreme ter potrebi po večjih popravilih.		prostori, mini kuhinja, stopnišče, sanitarije itd.) do prostih zunanjih površin.
POKLICNA STROKOVNA IZOBRAZBA	Srednja poklicna izobrazba tehnične smeri (IV. stopnja).	Srednja poklicna izobrazba (IV. stopnja).	Osnovna izobrazba (I. ali II. stopnja).
VRSTA ZAPOSLOTITVE	Polni delovni čas.	Polni delovni čas.	Polni delovni čas.
DELOVNE IZKUŠNJE	Najmanj 2 leti.	Najmanj 1 leto.	Najmanj 1 leto.
VOZNIŠKI IZPIT	Kategorija B.	Kategorija B.	/
ZNANJE JEZIKOV	Aktivno znanje slovenskega jezika, pasivno znanje angleškega jezika.	Aktivno znanje slovenskega jezika, pasivno znanje angleškega jezika.	Aktivno znanje slovenskega jezika.
RAČUNALNIŠKA ZNANJA	Osnovno računalniško znanje.	/	/

4.4 Finančna struktura NGC CPP

Glede na predvidene programske sklope, ki se bodo izvajali v nacionalnem gimnastičnem centru Cerar - Pegan - Petkovšek, smo tudi finančno ovrednotili vse programe. Predvideni prihodki centra so narejeni po posameznih programskih sklopih, kot jih predvideva Investicijski program projekta (Gimnastična zveza Slovenije, 2011). Predpostavke za vsak sklop prihodkov so navedene v opombah pri vsakem programskem prihodku posebej (Tabela 10).

Tabela 10: Predvideni prihodki nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek

Zap. št.	Program	Načrtovan prihodek (v EUR)		Opomba
		Mesec	Leto	
1.	Trenažno-tekmovalni del	29.066	348.790	Izračun prihodkov za trenažno-tekmovalni del objekta je narejen na podlagi števila ur, ki jih MOL za objekte pokriva društvom, ki izvajajo programe športne ali ritmične gimnastike. Minula leta je MOL skupaj financiral 12.656 ur programa športne in ritmične gimnastike. Povprečna vrednost sredstev, ki jih MOL sofinancira, je 26 EUR/uro najema objekta. Pri izračunu skupnega števila ur smo predvideli, da se bo v centru izvajalo 40 % ur obstoječih programov interesne športne vzgoje, 80 % ur obstoječih programov športne vzgoje otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport, in 100 % programov kakovostnega in vrhunškega športa.
1.1.	<i>Dvorana za športno gimnastiko</i>	18.876	226.512	
1.2.	<i>Dvorana za ritmično gimnastiko</i>	10.190	122.287	
2.	Športne dvorane	21.000	252.000	Izračun je narejen na predpostavki, da bosta plesni dvorani oddani po 300 ur na mesec po ceni 35 EUR/uro. Cena je primerljiva s tržnimi cenami oddaje plesnih dvoran v Ljubljani.
2.1.	<i>Dvorana za aerobiko in ples 1</i>	10.500	126.000	
2.2.	<i>Dvorana za aerobiko in ples 2</i>	10.500	126.000	
3.	Spalni del	6.930	83.160	Spalni del obsega 11 apartmajev, ki dosegajo kategorijo treh zvezdic. Izračun je narejen na predpostavki 50-odstotne letne zasedenosti po ceni 35 EUR/osebo.
4.	Poslovni prostori GZS	950	11.400	Prihodek predstavlja višino trenutnega stroška GZS za najem poslovnih prostorov. Pri tem predpostavljamo, da bo GZS kot eden od sofinancerjev projekta prednostni najemnik poslovnih prostorov v obsegu 213,09 m ² .

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 10«

Zap. št.	Program	Načrtovan prihodek (v EUR)		Opomba
		Mesec	Leto	
5.	Parkirišča	14.280	171.360	Ob dvorani bo 170 parkirišč. Izračun je narejen na predpostavki, da bo parkirišče 30-odstotno dnevno zasedeno v času obratovanja objekta. Cena parkirnine bo 1 EUR/uro.
6.	Fitnes	1.237	14.839	Dvorana za fitnes je manjših dimenzij (103,05 m ²) in je namenjena izvajanju specialnega treninga ter rehabilitacije in preprečevanja v povezavi s športno-medicinskim centrom. Ker fitnes ne bo opremljen, je izračun narejen na povprečni ceni najema poslovnih prostorov v tem delu Ljubljane, ki je 12 EUR/m ² .
7.	Center športne medicine	1.690	20.277	Center športne medicine obsega čakalnico, sanitarije, garderobo, prostor za masažo, prostor za fizioterapijo, ambulanto in savno (140,81 m ²). Ker center športne medicine ne bo opremljen, je izračun narejen na povprečni ceni najema poslovnih prostorov v tem delu Ljubljane, ki je 12 EUR/m ² .
8.	Gostinski lokal	1.718	20.611	Gostinski lokal skupaj s pripadajočimi sanitarijami obsega 95,42 m ² . Izračun je narejen na povprečni ceni najema gostinskih prostorov v tem delu Ljubljane, ki je 18 EUR/m ² .
9.	Trgovina s skladiščem	2.573	30.877	Trgovina skupaj s pripadajočim skladiščem obsega 214,42 m ² . Izračun je narejen na povprečni ceni najema poslovnih prostorov v tem delu Ljubljane, ki je 12 EUR/m ² .

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 10«

Zap. št.	Program	Načrtovan prihodek (v EUR)		Opomba
		Mesec	Leto	
10.	Priprave gimnastičnih reprezentanc	/	50.000	Prihodek predstavlja strošek, ki ga GZS letno nameni za priprave reprezentanc v športni in ritmični gimnastiki, s čimer gre za predviden prihodek od organizacije priprav za reprezentance drugih držav, saj je Evropska gimnastična zveza (UEG) nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek že priznala kot regijski center, ki ga bo uporabljala za izobraževanje, prav tako ima center licenco olimpijskega športnega centra OKS.
SKUPAJ		79.444	1.003.328	

Vir: Spletni portal nepremicnine.net, 2014; J. Salecl, osebna komunikacija, september 2014.

5 FINANČNA ANALIZA INVESTICIJE NGC CPP GLEDE NA RAZVITI MODEL TER ANALIZA OBČUTLJIVOSTI

V postopku finančne analize investicijskega projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek bomo izračunali naslednje vrednosti oziroma kazalnike investicije:

- doba povračila investicije oz. vračila vloženi sredstev (angl. *Payback Period - PP*);
- diskontirana doba povračila investicije oz. vloženi sredstev (angl. *Discounted Payback Period - DPP*);
- neto sedanja vrednost investicije (angl. *Net Present Value - NPV*);
- relativna neto sedanja vrednost investicije (**NPV%**);
- interna stopnja donosnosti (angl. *Internal Rate of Return - IRR*), ko je NPV = 0;
- popravljena interna stopnja donosnosti (angl. *Modified Internal Rate of Return - MIRR*);
- indeks donosnosti investicije (angl. *Profitability Index - PI*).

Pri ocenjevanju upravičenosti investicijskega projekta bomo uporabili sedem kazalnikov oziroma metod ocenjevanja investicije. Zanje je značilno, da imajo različno pomembne napovedne vrednosti, vendar je pomembno, da pri ocenjevanju upravičenosti investicijskega projekta upoštevamo vse uporabljene metode. Brigham in Ehrhardt (2010)

opozarjata, da uporaba vseh metod namreč zmanjšuje tveganje, da v postopku odločanja naredimo napako, ker vsaka od metod oz. vsak kazalnik ponuja drugačen tip informacije o investicijskem projektu.

Tako bomo pri kazalnikih PP in DPP, ki nam prikažeta število let, v katerem se povrne začetni znesek naložbe investicije in s katerima lahko do določene mere sklepamo o tveganosti in likvidnosti projekta (Berk, Lončarski & Zajc, 2007), opazovali čas vezave vloženih sredstev v projekt. Pri kazalnikih NPV (in NPV%), IRR, MIRR in PI pa bomo opazovali donosnost investicijskega projekta, pri čemer nam bo kazalnik NPV (in NPV%) ponudil odgovor o končni donosnosti (v denarnem znesku oz. odstotkih od vloženih sredstev) investicijskega projekta, IRR, MIRR in PI pa nam bodo dali pomembne informacije o tako imenovanih varnostnih mejah investicijskega projekta (Brigham & Ehrhardt, 2010).

Opredelitev diskontne stopnje investicijskega projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek:

- Diskontna stopnja je letna odstotna mera, po kateri se sedanja vrednost denarne enote v naslednjih letih zmanjšuje s časom. Izraža subjektivne časovne preference med donosi in vlaganji v različnih časovnih obdobjih (Pučko & Rozman, 2000).
- Ker se bo investicijski projekt nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek večinoma financiral iz javno-finančnih sredstev, smo za določitev diskontne stopnje uporabili Navodilo Evropske komisije za uporabo metodologije pri izdelavi analize stroškov in koristi (2006), ki priporoča uporabo **5-odstotne realne finančne diskontne stopnje** kot okvirno merilo uspešnosti za investicijske projekte v javnem sektorju, financirane iz skladov EU.

Pri izdelavi finančne analize projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek bomo torej upoštevali dve predpostavki:

- ekonomska doba investicije = 25 let;
- diskontna stopnja investicije = 5 %.

Tabela 11: Finančna analiza projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek

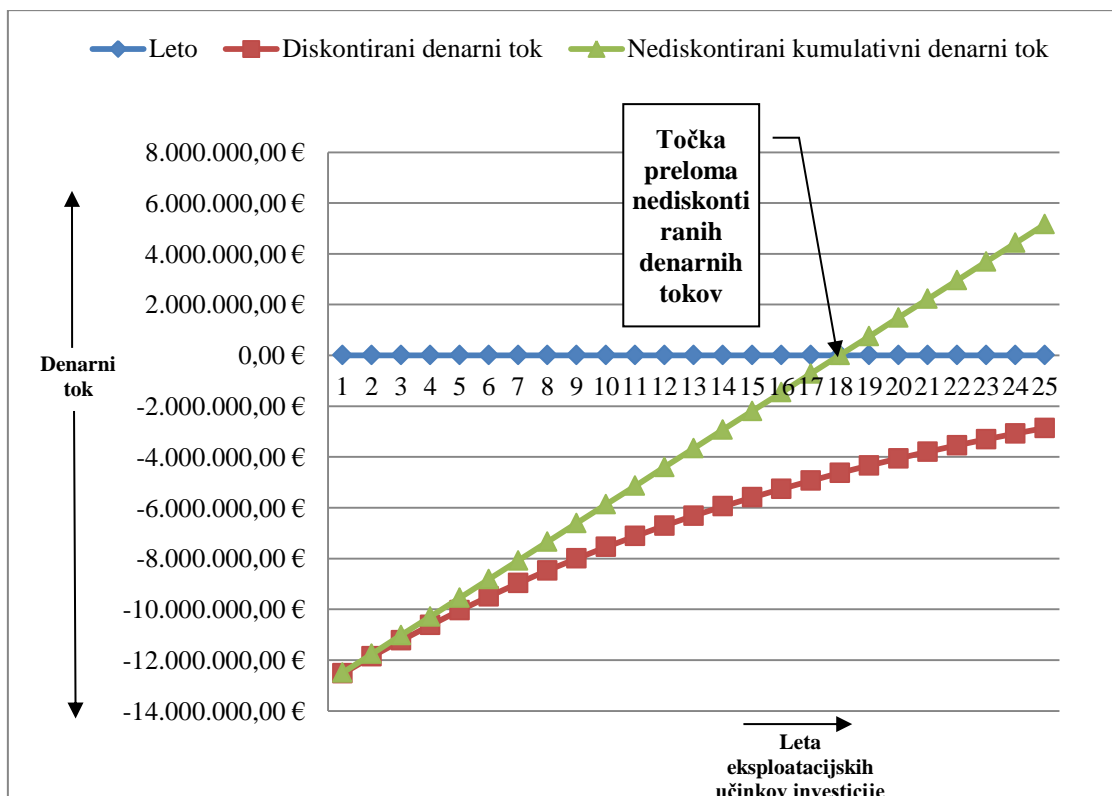
Leto	Stroški investicije (v EUR)	Stroški (v EUR)	Sedanja vrednost stroškov (v EUR)	Kumulativna sedanja vrednost stroškov (v EUR)	Diskontna stopnja (5%)	Koristi (v EUR)	Sedanja vrednost koristi (v EUR)	Kumulativna sedanja vrednost koristi (v EUR)	Diskontirani denarni tok (v EUR)
2009	24.480	-	-	24.480	-	-	-	-	-24.480
2010	0	-	-	24.480	-	-	-	-	-24.480

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 11«

Leto	Stroški investicije (v EUR)	Stroški (v EUR)	Sedanja vrednost stroškov (v EUR)	Kumulativna sedanja vrednost stroškov (v EUR)	Diskontna stopnja (5%)	Koristi (v EUR)	Sedanja vrednost koristi (v EUR)	Kumulativna sedanja vrednost koristi (v EUR)	Diskontirani denarni tok (v EUR)
2011	3.459.903	-	-	3.484.383	-	-	-	-	-3.484.383
2012	0	-	-	3.484.383	-	-	-	-	-3.484.383
2013	0	-	-	3.484.383	-	-	-	-	-3.484.383
2014	765.221	-	-	4.249.603	-	-	-	-	-4.249.603
2015	8.978.470	-	-	13.228.074	-	-	-	-	-13.228.074
2016	0	267.684	254.937	13.483.011	0,952	1.003.328	955.550	955.550	-12.527.460
2017	0	267.684	242.797	13.725.808	0,907	1.003.328	910.048	1.865.599	-11.860.210
2018	0	267.684	231.236	13.957.044	0,864	1.003.328	866.712	2.732.311	-11.224.733
2019	0	267.684	220.224	14.177.268	0,823	1.003.328	825.440	3.557.751	-10.619.517
2020	0	267.684	209.737	14.387.005	0,784	1.003.328	786.134	4.343.885	-10.043.120
2021	0	267.684	199.750	14.586.755	0,746	1.003.328	748.699	5.092.584	-9.494.171
2022	0	267.684	190.238	14.776.993	0,711	1.003.328	713.046	5.805.630	-8.971.363
2023	0	267.684	181.179	14.958.172	0,677	1.003.328	679.092	6.484.722	-8.473.450
2024	0	267.684	172.551	15.130.724	0,645	1.003.328	646.754	7.131.477	-7.999.247
2025	0	267.684	164.335	15.295.059	0,614	1.003.328	615.956	7.747.433	-7.547.626
2026	0	267.684	156.509	15.451.568	0,585	1.003.328	586.625	8.334.058	-7.117.510
2027	0	267.684	149.056	15.600.624	0,557	1.003.328	558.691	8.892.749	-6.707.876
2028	0	267.684	141.959	15.742.583	0,530	1.003.328	532.086	9.424.835	-6.317.748
2029	0	267.684	135.199	15.877.782	0,505	1.003.328	506.749	9.931.584	-5.946.198
2030	0	267.684	128.761	16.006.542	0,481	1.003.328	482.618	10.414.202	-5.592.341
2031	0	267.684	122.629	16.129.171	0,458	1.003.328	459.636	10.873.838	-5.255.334
2032	0	267.684	116.790	16.245.961	0,436	1.003.328	437.749	11.311.586	-4.934.375
2033	0	267.684	111.228	16.357.189	0,416	1.003.328	416.904	11.728.490	-4.628.699
2034	0	267.684	105.932	16.463.121	0,396	1.003.328	397.051	12.125.541	-4.337.580
2035	0	267.684	100.887	16.564.008	0,377	1.003.328	378.144	12.503.685	-4.060.324
2036	0	267.684	96.083	16.660.091	0,359	1.003.328	360.137	12.863.822	-3.796.270
2037	0	267.684	91.508	16.751.599	0,342	1.003.328	342.988	13.206.809	-3.544.790
2038	0	267.684	87.150	16.838.749	0,326	1.003.328	326.655	13.533.464	-3.305.285
2039	0	267.684	83.000	16.921.749	0,310	1.003.328	311.100	13.844.564	-3.077.186
2040	0	267.684	79.048	17.000.797	0,295	1.003.328	296.286	14.140.849	-2.859.948
NPV =		-2.859.948,07			PP =		18 let		
IRR =		2,71%			DPP =		/		
MIRR (5% - reinvesticijska diskontna stopnja) =		3,98%			PI =		0,83		
NPV% =		-16,8%							

Slika 10: Grafična ponazoritev finančne analize projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek



Iz opravljene finančne analize projekta (Tabela 11, Slika 10) vidimo, da je neto sedanja vrednost (NPV) investicijskega projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek pri zahtevani diskontni stopnji (5%) in določeni ekonomski dobi (25 let) negativna (-2.859.948,07 evrov), kar pomeni, da se v ekonomski dobi projekta še ne povrne vložek v investicijo, iz česar sledi, da investicija ni finančno uspešna. Interna stopnja donosnosti (IRR = 2,71% pri NPV = 0) in popravljena interna stopnja donosnosti (MIRR = 3,97%) ne dosegata zahtevane stopnje donosa investicijskega projekta.

Na podlagi predvidene višine investicijskih stroškov, stroškov poslovanja, stroškov investicijskega vzdrževanja in poslovnih prihodkov investicijskega projekta je izračunana nediskontirana doba povračila (PP) investicije 18 let. Diskontirana doba vračila (DPP) presega določeno ekonomsko dobo projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek, kar pomeni, da se projekt s tega vidika v ekonomski dobi ne povrne. Temu primerno je tudi relativna neto sedanja vrednost projekta negativna (-16,8%) in indeks donosnosti (PI) investicije manjši od 1 (0,83). Tabela 12 kaže diskontirani in nediskontirani (kumulativni) denarni tok v obdobju obratovanja objekta. Leta 2033 je nediskontirani denarni tok pozitiven, kar pomeni da se investicija poplača v 18 letih.

Na podlagi merjenih finančnih kazalnikov investicijskega projekta (v okviru načrtovanih predpostavk) lahko sklepamo, da je **investicijski projekt** nacionalni gimnastični center

Cerar - Pegan - Petkovšek zgolj s finančnega vidika **neupravičen**. Vendar tudi Evropska komisija v Priročniku za izdelavo analize stroškov in koristi investicijskih projektov (2004) na področju izobraževanja ter posledično športa pri finančni analizi ne zahteva visoke interne stopnje donosnosti za pridobitev sredstev iz evropskih skladov. V povprečju je pri investicijah v izobraževanje ali šport na podlagi vzorčnih investicij ² IRR 7,01 (najmanjši izmerjen je -1,88, največji 20, standardni odklon 3,29).

Tabela 12: Diskontirani in nediskontirani denarni tok projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek

Leto	Diskontirani denarni tok (v EUR)	Nediskontirani kumulativni denarni tok (v EUR)
2016	-12.527.460,50	-12.492.429,83
2017	-11.860.209,70	-11.756.785,83
2018	-11.224.732,76	-11.021.141,83
2019	-10.619.516,62	-10.285.497,83
2020	-10.043.120,29	-9.549.853,83
2021	-9.494.171,41	-8.814.209,83
2022	-8.971.362,96	-8.078.565,83
2023	-8.473.450,14	-7.342.921,83
2024	-7.999.247,46	-6.607.277,83
2025	-7.547.625,86	-5.871.633,83
2026	-7.117.510,05	-5.135.989,83
2027	-6.707.875,94	-4.400.345,83
2028	-6.317.748,22	-3.664.701,83
2029	-5.946.198,01	-2.929.057,83
2030	-5.592.340,67	-2.193.413,83
2031	-5.255.333,68	-1.457.769,83
2032	-4.934.374,64	-722.125,83
2033	-4.628.699,36	13.518,17
2034	-4.337.580,05	749.162,17
2035	-4.060.323,56	1.484.806,17
2036	-3.796.269,77	2.220.450,17
2037	-3.544.789,96	2.956.094,17
2038	-3.305.285,38	3.691.738,17
2039	-3.077.185,79	4.427.382,17
2040	-2.859.948,07	5.163.026,17

² Vzorec: 4 večji projekti od 16, vključenih v 400 različnih projektov (Priročnik za izdelavo analize stroškov in koristi investicijskih projektov, 2004).

Analiza občutljivosti projekta NGC CPP

Ena od glavnih značilnosti investicijskih projektov je tveganje, ki opozarja na pomembnost predvidevanja nevarnosti, ki lahko pomembno vplivajo na izvedbo projekta. Nepredvidena tveganja (nevarnosti) lahko v procesu izvedbe in eksploatacije projekta vplivajo na stroške in pričakovane koristi investicijskega projekta.

Vseh dogodkov ne moremo vnaprej predvideti, zato načrtujemo le bolj ali manj verjetne rezultate in na njihovi osnovi izračunavamo kazalce uspešnosti naložbe. Prav zaradi negotovosti (možnosti uresničitve tveganih dogodkov), s tem pa tudi **tveganosti** takšnih ocen, je pri presojanju investicijskih projektov pomembno tudi, da ugotovimo, koliko se lahko spremenijo posamezni stroški in koristi, da investicija, katere upravičenost dokazujemo s pomočjo izbranih meril, ne postane neupravičena. Raziskave o vplivih, ki jih imajo v okviru nekega modela spremembe vhodnih podatkov na končne rezultate in tako tudi na sklepe, izvedene iz njih, imenujemo **analiza občutljivosti** (Polak, 2003).

Analiza občutljivosti je tehnika, ki nam pokaže spremembe v neto sedanji vrednosti (NPV) projekta ob variiranju ene izmed spremenljivk ob vsem ostalem nespremenjenem (Berk, Lončarski & Zajc, 2007). Z analizo občutljivosti testiramo vpliv posameznih podatkov na končne zaključke. Analiza občutljivosti pomeni ponavljanje izračuna **interne stopnje donosnosti, neto sedanje vrednosti in relativne neto sedanje vrednosti** ob spreminjanju posameznih planiranih vhodnih podatkov, meni Polakova (2003) in dodaja, da je pri analizi občutljivosti treba najprej ugotoviti tiste elemente, ki so po svoji velikosti in pomembnosti ključni za celotno investicijo. Te imenujemo kritični parametri in so tisti elementi poslovnih napovedi, katerih že majhna sprememba (uresničitev tveganja) močno spremeni končni rezultat in s tem tudi kazalce upravičenosti naložbe.

Ker ima projekt finančno konstrukcijo zdaj zaprto in tveganja za pridobitev finančnih virov ni več, odkar je bil javni zavod Šport Ljubljana 28. aprila 2014 uspešen na razpisu sredstev evropskega sklada za regionalni razvoj (ESRR), namenjenih izgradnji športno - rekreacijske infrastrukture (Javni razpis za izbor operacij za sofinanciranje investicij v javno športno - rekreacijsko infrastrukturo IV, 2014), ki jih je letos razpisalo MIZŠ, največje tveganje oziroma nevarnost predstavlja **napačna ocena prihodnjih koristi** projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek. Analizo občutljivosti investicijskega projekta bomo izvedli na podlagi dveh ocen tveganja:

- če nam v ekonomski dobi (25 let) investicije ne uspe doseči predvidenih koristi oziroma prilivov, ampak so ti za 10 % manjši;
- če nam v ekonomski dobi (25 let) investicije ne uspe doseči predvidenih koristi oziroma prilivov, ampak so ti za 20 % manjši.

Pri analizi občutljivosti bomo spremljali, kako posamezno uresničeno tveganje vpliva na uspešnost investicijskega projekta.

Tabela 13: Analiza občutljivosti projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek za nediskontirani denarni tok

Leto	Nediskontirani denarni tok (v EUR)	Nediskontirani denarni tok - 10% (v EUR)	Nediskontirani denarni tok - 20% (v EUR)
2016	-12.492.429,83	-12.592.762,63	-12.693.095,43
2017	-11.756.785,83	-11.957.451,43	-12.158.117,03
2018	-11.021.141,83	-11.322.140,23	-11.623.138,63
2019	-10.285.497,83	-10.686.829,03	-11.088.160,23
2020	-9.549.853,83	-10.051.517,83	-10.553.181,83
2021	-8.814.209,83	-9.416.206,63	-10.018.203,43
2022	-8.078.565,83	-8.780.895,43	-9.483.225,03
2023	-7.342.921,83	-8.145.584,23	-8.948.246,63
2024	-6.607.277,83	-7.510.273,03	-8.413.268,23
2025	-5.871.633,83	-6.874.961,83	-7.878.289,83
2026	-5.135.989,83	-6.239.650,63	-7.343.311,43
2027	-4.400.345,83	-5.604.339,43	-6.808.333,03
2028	-3.664.701,83	-4.969.028,23	-6.273.354,63
2029	-2.929.057,83	-4.333.717,03	-5.738.376,23
2030	-2.193.413,83	-3.698.405,83	-5.203.397,83
2031	-1.457.769,83	-3.063.094,63	-4.668.419,43
2032	-722.125,83	-2.427.783,43	-4.133.441,03
2033	13.518,17	-1.792.472,23	-3.598.462,63
2034	749.162,17	-1.157.161,03	-3.063.484,23
2035	1.484.806,17	-521.849,83	-2.528.505,83
2036	2.220.450,17	113.461,37	-1.993.527,43
2037	2.956.094,17	748.772,57	-1.458.549,03
2038	3.691.738,17	1.384.083,77	-923.570,63
2039	4.427.382,17	2.019.394,97	-388.592,23
2040	5.163.026,17	2.654.706,17	146.386,17

Iz Tabele 13 in Slike 11 lahko vidimo, da je na podlagi predvidene višine investicijskih stroškov, stroškov poslovanja, stroškov investicijskega vzdrževanja in poslovnih prihodkov investicijskega projekta nediskontirana doba povračila (PP) investicije 18 let. Leta 2033 je nediskontirani denarni tok pozitiven, kar pomeni da se investicija poplača v 18 letih. Če ne bi dosegli predvidenih prilivov investicije, ampak bi bili ti za 10 odstotkov manjši, potem bi se doba povračila investicije podaljšala na 21 let, če pa bi bile koristi projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek za 20 odstotkov manjše od predvidenih, pa bi se investicija poplačala šele v 25 letih, ob koncu ekonomske dobe projekta.

Slika 11: Grafični prikaz analize občutljivosti projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek za nediskontirani denarni tok

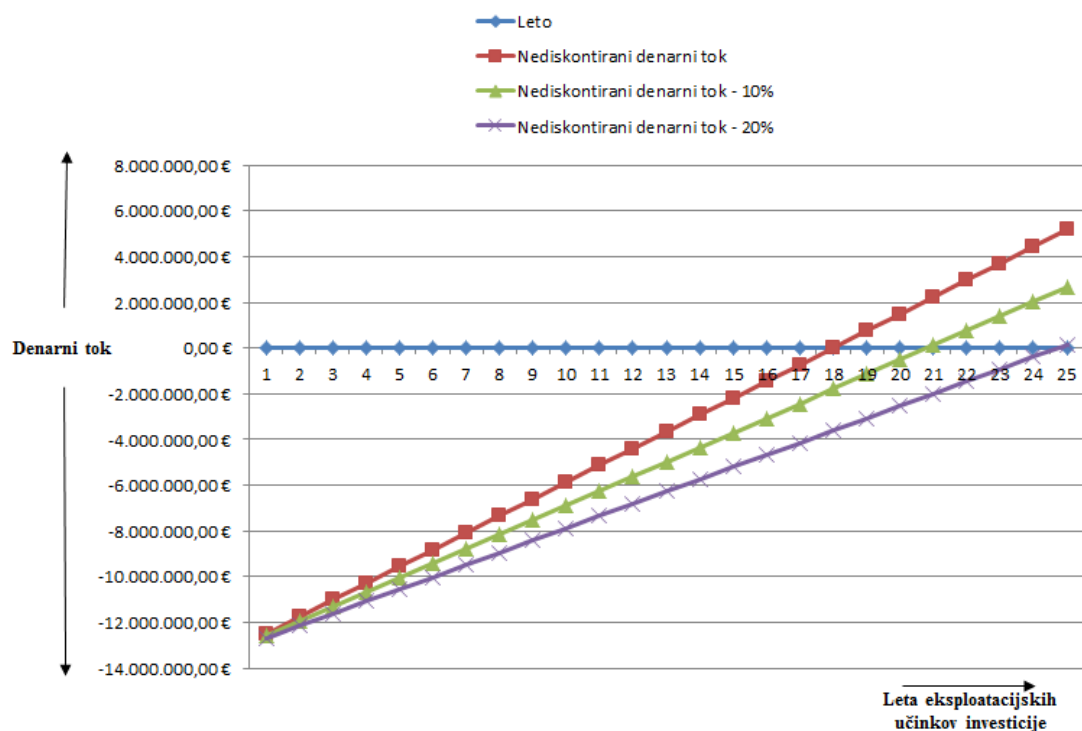


Tabela 14: Analiza občutljivosti projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek za diskontirani denarni tok

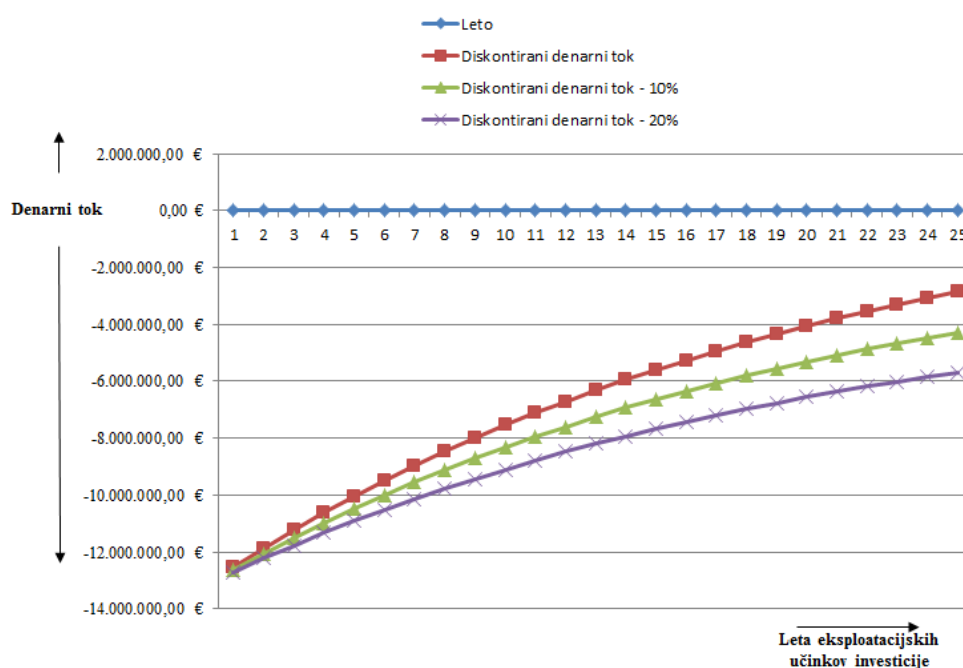
Leto	Diskontirani denarni tok (v EUR)	Diskontirani denarni tok - 10% (v EUR)	Diskontirani denarni tok - 20% (v EUR)
2016	-12.527.460,50	-12.623.015,54	-12.718.570,59
2017	-11.860.209,70	-12.046.769,56	-12.233.329,41
2018	-11.224.732,76	-11.497.963,86	-11.771.194,96
2019	-10.619.516,62	-10.975.291,76	-11.331.066,90
2020	-10.043.120,29	-10.477.508,81	-10.911.897,33
2021	-9.494.171,41	-10.003.429,81	-10.512.688,21
2022	-8.971.362,96	-9.551.926,00	-10.132.489,05
2023	-8.473.450,14	-9.121.922,38	-9.770.394,61
2024	-7.999.247,46	-8.712.395,11	-9.425.542,76
2025	-7.547.625,86	-8.322.369,15	-9.097.112,43
2026	-7.117.510,05	-7.950.915,85	-8.784.321,64
2027	-6.707.875,94	-7.597.150,80	-8.486.425,65
2028	-6.317.748,22	-7.260.231,70	-8.202.715,18
2029	-5.946.198,01	-6.939.356,38	-7.932.514,74

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 14«

Leto	Diskontirani denarni tok (v EUR)	Diskontirani denarni tok - 10% (v EUR)	Diskontirani denarni tok - 20% (v EUR)
2030	-5.592.340,67	-6.633.760,83	-7.675.180,98
2031	-5.255.333,68	-6.342.717,45	-7.430.101,21
2032	-4.934.374,64	-6.065.533,27	-7.196.691,91
2033	-4.628.699,36	-5.801.548,35	-6.974.397,33
2034	-4.337.580,05	-5.550.134,13	-6.762.688,21
2035	-4.060.323,56	-5.310.692,02	-6.561.060,48
2036	-3.796.269,77	-5.082.651,92	-6.369.034,07
2037	-3.544.789,96	-4.865.470,87	-6.186.151,77
2038	-3.305.285,38	-4.658.631,77	-6.011.978,16
2039	-3.077.185,79	-4.461.642,15	-5.846.098,52
2040	-2.859.948,07	-4.274.033,00	-5.688.117,92

Slika 12: Grafični prikaz analize občutljivosti projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek za diskontirani denarni tok



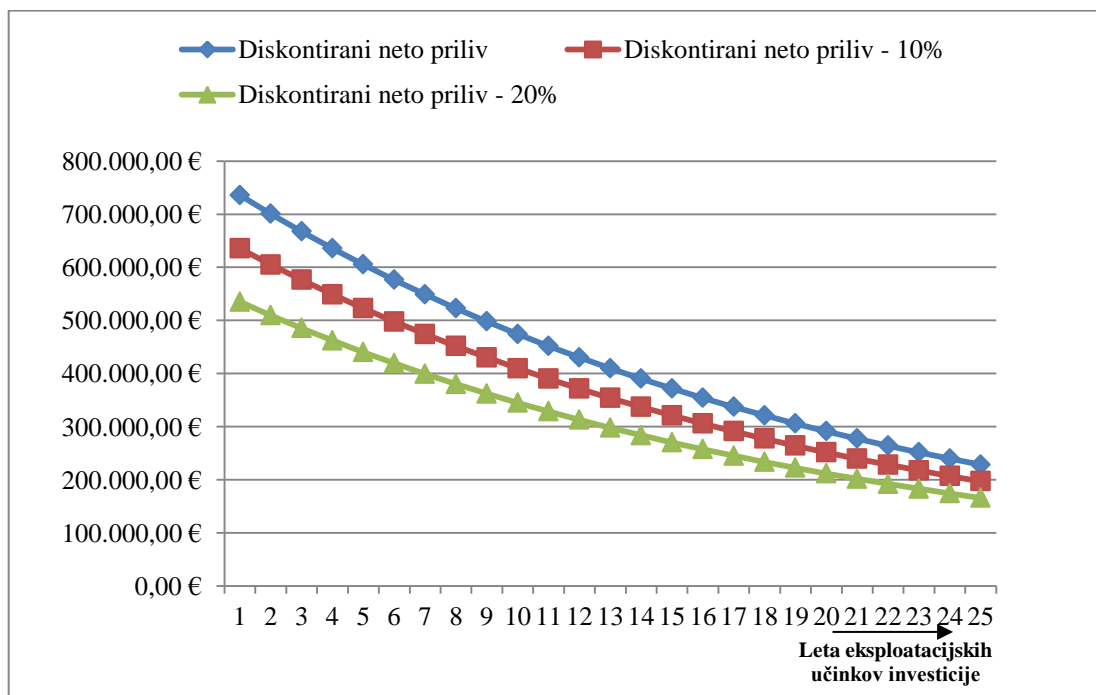
Ob istih predpostavkah kot prej in prav tako, če se predvidene koristi investicije zmanjšajo za 10 oziroma 20 odstotkov, pri diskontiranih denarnih tokovih sploh ne pride do točke preloma v ekonomski dobi projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek (25 let), kar prikazujeta Tabela 14 in Slika 12, to pomeni, da se po 25 letih še ne povrne vložek v investicijo.

Tabela 15: Diskontirani neto priliv po letih v ekonomski dobi projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek

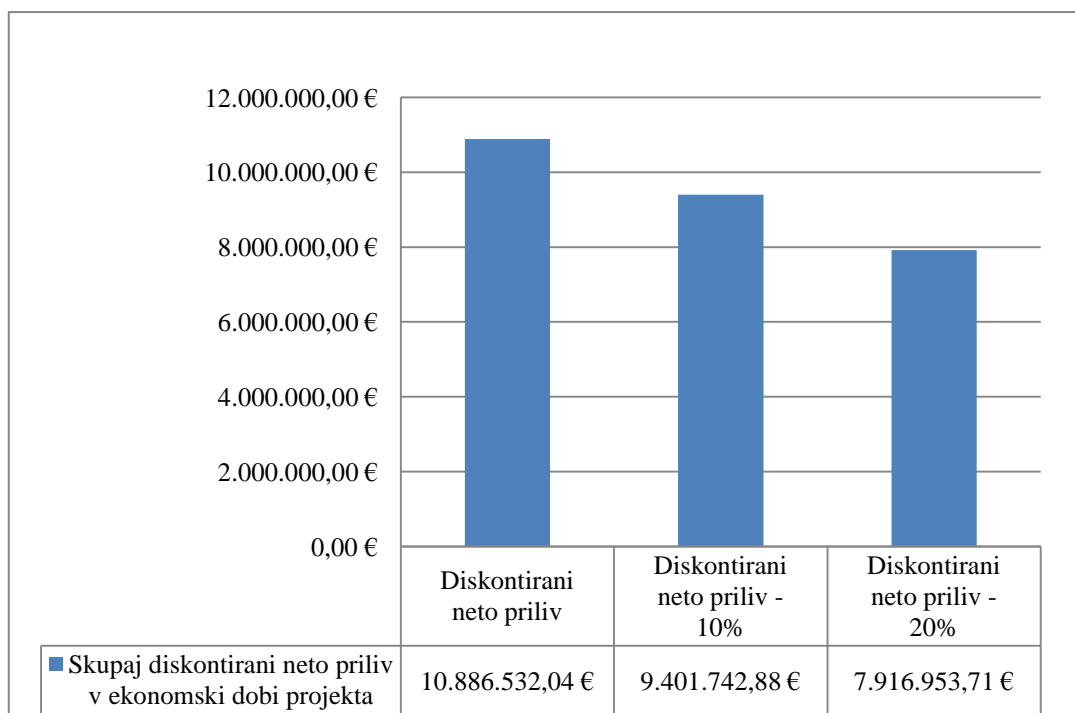
Leto	Diskontirani neto priliv (v EUR)	Diskontirani neto priliv - 10% (v EUR)	Diskontirani neto priliv - 20% (v EUR)
2016	735.644,00	635.311,20	534.978,40
2017	700.613,33	605.058,29	509.503,24
2018	667.250,79	576.245,99	485.241,18
2019	635.476,95	548.805,70	462.134,46
2020	605.216,14	522.672,10	440.128,05
2021	576.396,32	497.782,95	419.169,57
2022	548.948,88	474.079,00	399.209,12
2023	522.808,46	451.503,81	380.199,16
2024	497.912,82	430.003,63	362.094,44
2025	474.202,68	409.527,26	344.851,85
2026	451.621,60	390.025,97	328.430,33
2027	430.115,81	371.453,30	312.790,79
2028	409.634,11	353.765,05	297.895,99
2029	390.127,72	336.919,09	283.710,47
2030	371.550,21	320.875,33	270.200,45
2031	353.857,34	305.595,55	257.333,76
2032	337.006,99	291.043,38	245.079,77
2033	320.959,04	277.184,17	233.409,30
2034	305.675,28	263.984,93	222.294,58
2035	291.119,31	251.414,22	211.709,12
2036	277.256,49	239.442,11	201.627,73
2037	264.053,80	228.040,10	192.026,41
2038	251.479,81	217.181,05	182.882,30
2039	239.504,58	206.839,10	174.173,62
2040	228.099,60	196.989,62	165.879,63

Skupni diskontirani neto priliv projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek v obdobju 2016 - 2040 (Slika 14) je 10.886.532,04 evra, kar pomeni, da v ekonomski dobi projekta ne dobimo nazaj niti toliko, kolikor smo v projekt, katerega skupna vrednost je ocenjena na 13.228.073,83 evra, vložili. V primeru, da ne dosežemo predvidenih koristi, ampak so te ali za 10 ali za 20 odstotkov nižje (Tabela 15, Prikaz 13), je razkorak med vloženi in povrnjenimi sredstvi investicije le še večji.

Slika 13: Grafični prikaz diskontiranega neto priliva po letih v ekonomski dobi projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek



Slika 14: Skupni diskontirani neto priliv v ekonomski dobi projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek



Analiza občutljivosti je torej pokazala, da se finančni kazalniki investicijskega projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek pod predvidenimi pogoji donosnosti (5% diskontna stopnja) ob predvidenih tveganjih le še **močno poslabšajo**.

Ne glede na rezultate finančne analize upravičenosti investicijskega projekta, ki niso pozitivni, pa je pomembno, da se poslovanje projekta po posameznih letih pokriva in je v vseh letih **pozitivno**. Ekonomska analiza projekta, v kateri se oceni prispevek projekta h gospodarskemu (preko razvoja vrhunskega športa, turizma in zaposlovanja) razvoju države, pa bi morala pokazati, da je projekt z vidika države povsem upravičen.

6 ANALIZA DOSEGANJA CILJEV Z RAZVITIM MODELOM RAVNANJA Z NGC CPP

V Tabeli 16 smo analizirali in predstavili, katere cilje - tako managementa kot same investicije - smo dosegli z našim razvitim modelom ravnanja z nacionalnim gimnastičnim centrom Cerar - Pegan - Petkovšek.

Tabela 16: Analiza doseganja ciljev z razvitim modelom ravnanja z nacionalnim gimnastičnim centrom Cerar - Pegan - Petkovšek

	URESNIČITEV CILJA
CILJI MANAGEMENTA	
➤ pripraviti model managementa nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, ki bo upošteval programske usmeritve GZS;	✓
➤ pripraviti model managementa nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, ki bo upošteval finančne zmožnosti bodočega lastnika dvorane MOL;	✓
➤ pripraviti model managementa nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek, ki bo upošteval programske zahteve Letnega programa športa MOL;	✓
CILJI INVESTICIJE	
➤ omogočiti varno in kakovostno vadbo vseh športnih panog pod okriljem GZS za društva in klube osnovne organizacije GZS;	✓
➤ povečati varnost in kakovost treninga in vadbe športne gimnastike, ritmične gimnastike in športne aerobike za namene vrhunskega športa ter športa otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport;	✓

»se nadaljuje«

»nadaljevanje Tabele 16«

CILJI INVESTICIJE	URESNIČITEV CILJA
➤ ustvariti mednarodno primerljive in konkurenčne materialne pogoje za vadbo slovenskih reprezentanc v športnih panogah, ki jih združuje GZS;	✓
➤ razvoj novih športnih panog pod okriljem GZS (akrobatika, mala in velika prožna ponjava, gimnastika za vse);	✓
➤ povečati število otrok in mladih, vključenih v interesno športno vzgojo otrok in mladine v različnih programih splošne gimnastike;	✓
➤ povečati število ur in število vadečih v športnih panogah, ki jih združuje GZS;	✓
➤ povečati število športno dejavnih prebivalcev, s čimer se dviga splošna zdravstvena raven občanov;	✓
➤ razviti evropski gimnastični center pod pokroviteljstvom Evropske gimnastične zveze (UEG);	✓
➤ razvoj športne stroke in znanosti, kar vpliva tudi na razvoj gospodarskih panog, zaposlovanje, posledično pa na rast narodnega dohodka in standarda prebivalstva;	✓
➤ rast športne kulture in osveščenosti Slovencev;	✓
➤ mednarodno športno udejstvovanje.	✓

SKLEP

Gimnastična zveza Slovenije je slovenska nacionalna panožna športna zveza, je zveza športnih društev, ki je ustanovljena skladno z 11. členom zakona o društvih (Ur. l. RS, št. 61/2006).

GZS je bila minula leta po številu osvojenih kolajn na velikih športnih tekmovanjih ena najuspešnejših nacionalnih panožnih športnih zvez v Sloveniji. Kljub temu GZS **ne razpolaga z nobenimi nepremičninami**, za prostore, kjer se nahaja njen sedež, pa ima sklenjeno najemno pogodbo. Zato krovna organizacija slovenske gimnastike svojim reprezentantom ne more zagotavljati trenažnega procesa v okviru lastnega objekta. V Sloveniji sicer v okviru društev članic GZS deluje 11 specializiranih objektov za izvajanje treninga v športni gimnastiki. Vendar so obstoječi objekti zaradi dotrajanosti in prostorskih značilnosti neprimerni za izvajanje sodobnega, varnega in kakovostnega treninga športne gimnastike. Telovadci zadnja leta začasno vadijo v športni dvorani Gib, kjer pa so razmere za vadbo, GZS je le najemnica prostorov, prav tako neustrezne in ne zadoščajo sodobnim zahtevam vrhunskega treninga športne gimnastike.

GZS je konec leta 2005 začela uveljavljati zamisel o gradnji novega, sodobnega nacionalnega gimnastičnega centra in v ta namen do leta 2008 iskala primerno lokacijo, ko

je z MOL sklenila dogovor, da bo center stal v prenovljenem športnem parku Svoboda na Viču. MIZŠ je letos razpisalo zadnji del sredstev ESRR, namenjen izgradnji športno - rekreacijske infrastrukture. Na razpis so se lahko prijavile zgolj lokalne skupnosti kot njihovi bodoči lastniki ali njihovi pooblaščenca. Na razpis se je v dogovoru z GZS s projektom **nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek** prijavil tudi javni zavod Šport Ljubljana, ki je bil na razpisu uspešen.

Projekt izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek je letos vlada umestila v načrt razvojnih programov 2014 - 2017, v prvi vrsti pa je namenjen pripravam reprezentanc v vseh gimnastičnih panogah. Finančna konstrukcija gradnje je od konca aprila, ko je bil javni zavod Šport Ljubljana (pooblaščenec ljubljanske mestne občine, ki ji je GZS maja letos odstopila projektno dokumentacijo za nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek) uspešen na razpisu sredstev ESRR, zaprta. Zavod je na razpisu ESRR za gradnjo gimnastične dvorane pridobil 7.126.733 evrov.

Analiza stanja na področju gimnastične športne infrastrukture v Sloveniji je pokazala, da GZS in njene osnovne organizacije **nimajo ustreznega objekta**, v katerem bi lahko izvajali sodoben in varen trening reprezentanc v moški in ženski športni gimnastiki, ritmični gimnastiki, akrobatiki in aerobiki. Trenutno stanje na področju infrastrukture GZS in njenih osnovnih organizacij je v splošnem **zelo slabo**. Obstoječe stanje srednjeročno pomeni **stagnacijo in nazadovanje** v vseh panogah, vključenih v GZS. Ker je skupna delovna naloga GZS zagotavljanje pogojev za izvajanje vrhunškega športnega treninga za vse starostne kategorije (članske, mladinske in mlajše) reprezentanc Slovenije v vseh športnih panogah, vključenih v GZS, iz analize stanja sledi, da je izgradnja nacionalnega gimnastičnega centra **nujen ukrep** za nadaljnji razvoj gimnastičnega športa v Sloveniji, saj bo prvenstveno reševala problem odsotnosti primerne infrastrukture za izvajanje kakovostnega, sodobnega in varnega treninga športne in ritmične gimnastike, akrobatike, trampoliniga in športne aerobike za društva na področju Ljubljane in celotni slovenski prostor.

Pri modelu ravnanja z nacionalnim gimnastičnim centrom Cerar - Pegan - Petkovšek smo upoštevali štiri vidike. Tvorili smo programsko, organizacijsko, kadrovsko in finančno strukturo gimnastičnega centra. Nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek ima tri programske sklope objekta, ki smo jih razdelili v **osrednji vadbeni objekt** z dvorano za športno gimnastiko ter večnamensko športno dvorano, namenjeno predvsem treningom ritmične gimnastike, **rekreacijski del** z dvema plesnima dvoranama in s fitnessom ter **spalno-poslovni del** s poslovnimi prostori, z medicinsko-rehabilitacijskim kotičkom, s spalnim, gostinskim, trgovskim delom in z drugimi prostori. Zaradi široko zasnovane vsebine oziroma programske strukture osrednjega dela objekta bodo imeli glavno prioriteto programi gimnastike v letnem programu športa MOL ter programi reprezentanc Slovenije v športni in ritmični gimnastiki. Da bodo lahko v centru potekali programi vrhunškega športa, pa je treba uskladiti in ustrezno voditi tudi tržni (ekonomski) del, ki bo zagotavljal pozitivno finančno poslovanje centra.

Programska struktura gimnastičnega centra je razdeljena na športne programe, hotelske storitve, gostinstvo, medicino ter dejavnost poslovnih prostorov. Najustreznejša organizacijska struktura za obvladovanje poslovnih področij gimnastičnega centra je nekakšna **poslovno-funkcijska organizacijsko struktura** z razdelitvijo tudi na osnovne tri organizacijske funkcije: upravljalno, management (ravnalno) in izvajalno. Upravljanje s centrom je v rokah javnega zavoda Šport Ljubljana, ki bo izvedel razpis za direktorja gimnastičnega centra. Za izvajalne funkcije je značilno, da opravljajo tudi funkcije managementa in imajo tudi določena poslovodna (managerska) pooblastila, omejena na področja, na katerih delujejo. V organizacijski strukturi nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek so predvideni tudi delavci, zaposleni preko javnih del, za opravljanje delovnih nalog na področju vzdrževanja objekta.

Medtem ko je infrastruktura športnega objekta vsekakor pomembna, pa je brez ljudi, ki v športnem objektu delajo in ga uporabljajo, povsem nekoristna (Schwarz, Hall & Shibli, 2010). Glede na izbrano poslovno-funkcijsko organizacijsko strukturo bo treba za izvajanje vseh del in nalog v nacionalnem gimnastičnem centru Cerar - Pegan - Petkovšek redno ter za polni delovni čas zaposliti sedem uslužbencev. Management centra bo vodil direktor (manager) in bo neposredno nadrejen vsem drugim zaposlenim. Poslovni sekretar bo skrbel za vsa administrativna dela v objektu. Vodja športnih programov bo koordiniral športne dejavnosti ter skrbel, da bodo programi potekali nemoteno in usklajeno. Ker bo objekt tudi tržno naravnani, bo za trženje skrbel vodja trženja centra, ki bo obenem bdel nad rekreacijskim, hotelskim, gostinskim in poslovnim delom objekta ter tržil prireditve, ki se bodo v objektu izvajale. Gimnastični center bo imel tudi vodjo vzdrževanja objekta oziroma hišnika. Izvajalci, ki bodo neposredno podrejeni vodji vzdrževanja objekta, pa bodo bdeli nad funkcionalnostjo gimnastičnega centra. Sem sodijo čistilci ter receptor/varnostnik. Možno je, da bo zaradi finančnega vidika bolj smotrno za nekatera opravila (čiščenje, recepcija, varovanje) vključiti zunanje izvajalce (čistilni servis, služba za varovanje), ki bodo zaposleni preko javnih del za vzdrževanje športnih in turističnih objektov.

Glede na predvidene programske sklope, ki se bodo izvajali v nacionalnem gimnastičnem centru, smo tudi finančno ovrednotili vse programe po posameznih sklopih, kot jih predvideva investicijski projekt, nato pa naredili še **finančno analizo investicije z analizo občutljivosti**. Neto sedanja vrednost (NPV) investicijskega projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek pri zahtevani diskontni stopnji (5%) in določeni ekonomski dobi (25 let) je negativna (-2.859.948,07 evrov), kar pomeni, da se v ekonomski dobi projekta še ne povrne vložek v investicijo, iz česar sledi, da investicija ni finančno donosna. Na podlagi merjenih finančnih kazalnikov investicijskega projekta (v okviru načrtovanih predpostavk) lahko sklepamo, da je **investicijski projekt** nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek, če bi upoštevali zgolj finančni vidik, **neupravičen**. Pri analizi občutljivosti smo najprej določili, katere spremenljivke v investicijskem projektu so kritične. Glede na to, da je finančna konstrukcija projekta zaprta, največje tveganje oziroma nevarnost za projekt predstavlja **napačna ocena prihodnjih koristi** projekta.

Skupni diskontirani neto priliv projekta v obdobju 2016 - 2040 je 10.886.532,04 evra, kar pomeni, da v ekonomski dobi projekta ne dobimo nazaj niti toliko, kolikor smo v projekt, katerega skupna vrednost je ocenjena na 13.228.073,83 evra, vložili. Analiza občutljivosti je pokazala, da se finančni kazalniki investicijskega projekta nacionalni gimnastični center Cerar - Pegan - Petkovšek pod predvidenimi pogoji donosnosti (5% diskontna stopnja) ob predvidenih tveganjih (zmanjšanje predvidenih prihodnjih koristi projekta za 10 ali 20 %) le še **poslabšajo**. Ne glede na rezultate finančne analize upravičenosti investicijskega projekta, ki niso pozitivni, pa je pomembno, da se poslovanje projekta po posameznih letih pokriva in je v vseh letih **pozitivno** pod pogoji razvitega modela ravnanja z nacionalnim gimnastičnim centrom Cerar - Pegan - Petkovšek.

Ker pa gradnja nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek ne zasleduje zgolj finančnih ciljev, temveč druge, pomembnejše cilje (omogočiti varno in kakovostno vadbo vseh športnih panog pod okriljem GZS za društva in klube osnovne organizacije GZS, zadržati raven uspešnosti slovenskih tekmovalcev v moški športni gimnastiki v mednarodnem prostoru in zvišati raven v ženski športni in ritmični gimnastiki, razvoj novih športnih panog pod okriljem GZS, povečati varnost in kakovost treninga in vadbe za namene vrhunskega športa ter športa otrok in mladine, usmerjenih v kakovostni in vrhunski šport, ustvariti mednarodno primerljive in konkurenčne materialne pogoje za vadbo slovenskih reprezentanc v športnih panogah, ki jih združuje GZS, povečati število otrok in mladih, vključenih v interesno športno vzgojo otrok in mladine v različnih programih splošne gimnastike, povečati število ur in število vadečih v športnih panogah, ki jih združuje GZS, razvoj evropskega gimnastičnega centra pod pokroviteljstvom Evropske gimnastične zveze UEG, povečanje števila športno dejavnih prebivalcev, s čimer se dviga splošna zdravstvena raven občanov, rast športne kulture in osveščenosti Slovencev, razvoj športne stroke in znanosti ter mednarodno športno udejstvovanje), ki so težko merljivi, a velikokrat pomembnejši od finančnih, bi ekonomska analiza projekta, v kateri se oceni prispevek projekta h gospodarskemu (preko razvoja vrhunskega športa in turizma) razvoju države, morala pokazati, da je projekt **z vidika države** (družbeno-ekonomskih dejavnikov) povsem **upravičen**.

V skladu s sklepom o dodelitvi sredstev ESRR, kjer gre za sredstva iz evropske perspektive 2007 - 2013, mora zavod Šport Ljubljana investicijski projekt izgradnje nacionalnega gimnastičnega centra Cerar - Pegan - Petkovšek v skladu s pogodbo z GZS v celoti uresničiti do 15. avgusta 2015, končni datum za porabo evropskih sredstev pa je 31. december 2015.

LITERATURA IN VIRI

1. Arthur, D. (2004). Sport event and facility management. V J. Beech & S. Chadwick (ur.), *The business of Sport Management*. Essex: FT Prentice Hall, Financial Times.
2. Berk, A., Lončarski, I., & Zajc, P. (2007). *Poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
3. Bon, M., Kolenc, M., Peršolja, B., & Tomc, G. (2008). Najdeno 2. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/mol/mestna-uprava/oddelki/sport/>
4. Beech, J., & Chadwick, S. (2004). *The Business of Sport Management*. Essex: FT Prentice Hall.
5. Brigham, F. E., & Ehrhardt, M. C. (2010). *Financial Management - Theory and Practice* (13th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
6. Carlson-Thomas, C. (1992). Strategic vision or Strategic con: Rhetoric or reality? *Long-Range Planning*, 25, 81-89.
7. Chelladurai, P. (1994). Sport Management: Defining the Field. *European Journal for Sport Management*, 1(1), 7-21.
8. Chelladurai, P. (2014). *Managing organizations for sport and physical activity : a systems perspective* (4th ed.). Scottsdale: Holcomb Hathaway Publ.
9. Covell, D., Walker, S., Siciliano, J., & Hess, P. (2007). *Managing Sports Organizations: Responsibility for Performance*. Oxford: Elsevier Inc.
10. Čater, T. (2010). *Strategic management 1, slides from the lecture*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
11. Čater, T. (2011). *Prosojnice pri predmetu Management v športu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
12. Daft, R. L. (2010). *Organization Theory and Design* (10th ed.). Mason: South-Western Cengage Learning.
13. Farmer, P., Mulrooney, A., & Amon, R. (1996). *Sport facility planning and management*. Morgantown: Fitness Information Technology.
14. Gimnastična zveza Slovenije (2011). *Investicijski program gimnastičnega centra Pegan - Petkovšek* (Interno gradivo). Ljubljana: GZS.
15. Gimnastična zveza Slovenije (2012). Najdeno 28. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.gimnasticna-zveza.si/index.php?option=com_content&task=section&id=17&Itemid=130
16. Gimnastična zveza Slovenije (2014). Najdeno 28. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.gimnasticna-zveza.si/Clanice.aspx>
17. *Izvedbeni načrt Nacionalnega programa športa v Republiki Sloveniji 2014 - 2023* (2014). Najdeno 4. oktobra 2014 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/sport/pdf/KONCN_A_VERZIJA_IN_NPS_2014_2023.pdf
18. Javni razpis za izbor operacij za sofinanciranje investicij v javno športno – rekreacijsko infrastrukturo IV. Razpisna dokumentacija. Najdeno 28. marca 2014 na spletnem naslovu http://www.mizs.gov.si/fileadmin/mizs.gov.si/pageuploads/podrocje/sport/pdf/PONOV_NO_RAZPISNA_DOKUMENTACIJA_.pdf

19. Jones, G. R. (2010). *Organizational theory, design, and change* (6th ed.). Upper Saddle River: Pearson.
20. Jurak, G., Kolar, E., Kovač, M., & Bednarik, J. (2012). *Management športnih objektov: od zamisli do uporabe*. Ljubljana: Fakulteta za šport.
21. Kager, N. (2011). *Organizacijska struktura podjetja X* (diplomsko delo). Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
22. Kolar, E. (2012a). *Strategija Gimnastične zveze Slovenije 2011 - 2020: Pot do cilja*. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije.
23. Kolar, E. (2012b). *Razvijanje strategije Gimnastične zveze Slovenije* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
24. Kolar, E., & Jurak, G. (2014). *Strateški management športnih organizacij*. Koper: Univerza na Primorskem, Znanstveno-raziskovalno središče, Inštitut za kineziološke raziskave, Univerzitetna založba Annales.
25. Kolar, E., & Zaletel, Z. (2013). *Management (športnih) prirediteljev*. Ljubljana: Agencija Poti.
26. Kotler, P. (2004). *Management trženja*. Ljubljana: GV Založba.
27. Kovačič, A., Jaklič, J., Indihar Štemberger, M., & Groznik, A. (2004). *Prenova in informatizacija poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
28. *Letni program športa v Mestni občini Ljubljana za leto 2014* (2013). Najdeno 2. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.ljubljana.si/si/mol/mestna-uprava/oddelki/sport/>
29. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
30. Makovec Brenčič, M. (2011). *Prosojnice pri predmetu Trženje v športu*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
31. Malačič, J. (2003). *Demografija. Teorija, analiza, metode, modeli*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
32. Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management. An International Approach*. Oxford, GB: Elsevier Butterworth-Heinemann.
33. Maund, L. (2001). *Introduction to Human Resource Management: Theory and Practice*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
34. Možina, S. (2002). Management v organizaciji. V Možina S. (ur.) *MANAGEMENT nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
35. Mulrooney, A., & Farmer, P. (2001). Managing the facility. In B. L. Parkhouse (ed.), *The management of sport*. Boston: McGraw-Hill.
36. *Nacionalni program športa v Republiki Sloveniji 2014 - 2023* (2014). *Uradni list RS* št. 26/2014.
37. Navodilo za uporabo metodologije pri izdelavi analize stroškov in koristi. (2006). Najdeno 12. oktobra 2014 na spletnem naslovu http://www.eu-skladi.si/ostalo/navodila-za-izvajanje-kohezijske-politike-2007-2013/CBA_26.11.2007.pdf
38. *Odlok o rebalansu proračuna Mestne občine Ljubljana za leto 2014* (2014). *Uradni list RS* št. 52/2014.

39. Olimpijski komite Slovenije - Združenje športnih zvez (2013). *Strategija OKS - ZŠZ za obdobje 2014 - 2023: S športom in olimpištvom pomagamo ustvarjati boljšo Slovenijo*. Ljubljana: OKS - ZŠZ.
40. Olson, J. R. (1997). *Facility and Equipment Management for Sport Directors*. Champaign, IL: Human Kinetics.
41. Piletič, S., Zaletel, Z., Kolar, E., & Kostanjevec, J. (2009). *Miroslav Cerar in njegov čas*. Ljubljana: Gimnastična zveza Slovenije.
42. Polak, P. (2003). *Izdelava investicijskega programa za izgradnjo hidroelektrarne*. (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
43. Porter, M. (2011). *Harvard business review's 10 must reads on strategy*. Massachusetts: Harvard Business School Publishing.
44. Napoved povprečne inflacije za leto 2015. Najdeno 13. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.umar.gov.si/>
45. *Pravilnik o načinu in stopnjah odpisa neopredmetenih dolgoročnih sredstev in opredmetenih osnovnih sredstev* (2005). Uradni list RS št. 45/2005.
46. *Priročnik za izdelavo analize stroškov in koristi investicijskih projektov* (2004). Ur. Burkeljca, M. & Zaletel, B. Ljubljana: Služba vlade RS za strukturno politiko in regionalni razvoj.
47. Pučko, D. (2008). *Strateški management I*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
48. Pučko, D., & Rozman, R. (2000). *Ekonomika podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
49. *Razpisi - Strukturni skladi EU v Sloveniji*. Najdeno 28. maja 2014 na spletnem naslovu http://www.euskladi.si/razpisi#cl=upravicenc&c0=5&b_start=0&c5=ESRR&c6=OSREDNJESLOVENSKA&c7=LJUBLJANA
50. Rejc, A., & Lahovnik, M. (1998). *Priročnik za ekonomiko podjetja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
51. *Rezultati Javnega razpisa za sofinanciranje investicij v javno športno-rekreacijsko infrastrukturo - IV*. Najdeno 28. maja 2014 na spletnem naslovu [http://www.mizs.gov.si/si/javne_objave_in_razpisi/okroznice/arhiv_okroznice/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1\[show_single\]=1347](http://www.mizs.gov.si/si/javne_objave_in_razpisi/okroznice/arhiv_okroznice/okroznice_razpisi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1[show_single]=1347)
52. Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
53. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
54. Sashkin, M., & Kiser, K. J. (1993). *Putting total quality management to work*. San Francisco: Berrett - Koehler.
55. Schwarz, E. C., Hall, S. A., & Shibli, S. (2010). *Sport Facility Operations Management*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
56. *Sporočilo za javnost po 66. redni seji Vlade RS*. (2014). Najdeno 12. avgusta 2014 na spletnem naslovu http://www.vlada.si/medijsko_sredisce/sporocila_za_javnost/sporocilo_za_javnost/articla/66_redna_seja_vlade_rs_48059/
57. Stare, A. (2011). *Projektni management: teorija in praksa*. Ljubljana: Agencija Poti, Izobraževalna, svetovalna in založniška družba.

58. Stone, R. (2002). *Human Resource Management* (4th ed.). Brisbane: John Wiley & Sons.
59. Tavčar, M., & Trunk Širca, N. (2002). *Na poti k učeči se organizaciji*. Ljubljana: Visoka šola za management v Kopru in Šola za ravnatelje.
60. Westerbeek, H., Smith, A., Turner, P., Emery, P., Green, C., & Van Leeuwen, V. (2009). *Managing sport facilities and major events*. New York: Routledge, Taylor & Francis.
61. Wheelen, T. L., & Hunger, D. J. (2011). *Strategic Management and Business Policy: toward global sustainability* (13th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education - Prentice Hall.
62. Williams, K. (2009). *Strategic Management*. London: Dorling Kindersly Limited - A Penguin Company.
63. Young, D. R. (1998). Nonprofit Management Studies in the United States: The state of the Art. *European Journal for Sport Management* 5(2), 30 - 44.
64. Zakon o društvih (2006). *Uradni list RS* št. 61/2006.
65. Zakon o spremembah zakona o sistemu plač v javnem sektorju. *Uradni list RS* št. 50/2014.
66. Zakon o športu (1998). *Uradni list RS* št. 22/1998.
67. Zaletel, Z. (2006, 1. marec). GZS z dobrodelno akcijo za nadaljnji razvoj slovenske gimnastike. *STA*. Najdeno 28. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1029449&q=CENTER+PEGAN>
68. Zaletel, Z. (2009, 6. april). Gimnastični uspehi na EP spet oživili zamisli o gradnji dvorane. *STA*. Najdeno 28. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1379912&q=CENTER+PEGAN>
69. Zaletel, Z. (2011). *Učinki velikih športnih tekmovanj v Republiki Sloveniji* (diplomsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
70. Zaletel, Z. (2011, 6. junij). Gimnastična zveza razstavila arhitekturne zamisli nove dvorane. *STA*. Najdeno 28. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1644713&q=CENTER+PEGAN>
71. Zaletel, Z. (2013, 12. april). Dvorana Cerar, Pegan, Petkovšek predvidoma do konca leta 2014. Najdeno 28. marca 2014 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=1875381&q=DVORAN+PEGAN>
72. Zaletel, Z. (2014a, 12. maj). Nov korak naprej v zvezi z gimnastično dvorano Cerar, Pegan, Petkovšek. Najdeno 30. maja 2014 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=2007593&q=DVORAN+PEGAN>
73. Zaletel, Z. (2014b, 3. september). Telovadci veseli dragocene pridobitve, ritmičarke še brez. Najdeno 1. oktobra 2014 na spletnem naslovu <http://www.sta.si/vest.php?s=s&id=2046374&q=TELOVAD+VESEL>

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1	Število registriranih osnovnih organizacij po regijah v letu 2014	1
Priloga 2	Vprašalnik, uporabljen kot pomoč pri pripravi analize stanja gimnastične infrastrukture v Sloveniji	1
Priloga 3	Razlaga kratic mednarodnih športnih organizacij za Sliko 2	4

Priloga 1: Število registriranih osnovnih organizacij po regijah v letu 2014

Članice GZS po regijah				
Štajerska	Osrednjeslovenska	Dolenjsko-Zasavska	Gorenjsko-Koroška	Primorsko-Notranjska
12	15	4	6	9

Vir: Gimnastična zveza Slovenije, Članice GZS, 2014.

Priloga 2: Vprašalnik, uporabljen kot pomoč pri pripravi analize stanja gimnastične infrastrukture v Sloveniji

VPRAŠALNIK - OSNOVNE ORGANIZACIJE GZS

NAZIV ORGANIZACIJE: _____

NASLOV: _____ KRAJ IN POŠTNA ŠT.: _____

ELEKTRONSKI NASLOV: _____

REGIJA: _____

	2005	2006	2007	2008	2009
ČLANSTVO IN KADRI:					
Število vseh članov organizacije					
Panoge GZS, s katerimi se vaše društvo ukvarja (naredite križec)					
• ženska športna gimnastika					
• moška športna gimnastika					
• ritmična gimnastika					
• aerobika					
• gimnastika za vse					
• akrobatika					
Število registriranih športnikov/športnic pri drugih NPZ					

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

Število športnikov/športnic, usmerjenih v množične/rekreativne programe gimnastike					
Število kadra z visokošolsko izobrazbo športne smeri (gimnastika)					
• moška športna gimnastika					
• ženska športna gimnastika					
• ritmična gimnastika					
Število kadra z visokošolsko izobrazbo drugih športnih smeri					
Število usposobljenega trenerskega kadra					
• moška športna gimnastika					
• ženska športna gimnastika					
• ritmična gimnastika					
Število usposobljenega vaditeljskega kadra					
Število profesionalnega kadra					
• ženska športna gimnastika					
• moška športna gimnastika					
• ritmična gimnastika					
• aerobika					
• gimnastika za vse					
• akrobatika					
Število honorarnega kadra					
• ženska športna gimnastika					
• moška športna gimnastika					
• ritmična gimnastika					
• aerobika					
• gimnastika za vse					
• akrobatika					
Število prostovoljnega kadra					
• ženska športna gimnastika					
• moška športna gimnastika					
• ritmična gimnastika					
• aerobika					
• gimnastika za vse					
• akrobatika					
Število kadra, ki dela v upravi					
• profesionalno					
• pogodbeno					
• honorarno					
• prostovoljno					
AKCIJE:					
Kolikokrat ste se udeležili?					
• Domača tekmovanja					
• Medn. tekmovanja GZS, FIG					

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

• Druga medn. tekmovanja					
• Testiranja in meritve GZS					
• Gimnastične zvezde					
• Priprave reprezentance					
• Društvene priprave					
• Akcije v okviru GZS					
• Druge akcije					
Kolikokrat ste organizirali?					
• Domača tekmovanja					
• Medn. tekmovanja GZS, FIG					
• Prijateljska tekmovanja					
• Testiranja in meritve SO					
• Priprave reprezentance					
• Društvene priprave					
• Akcije v okviru GZS					
• Druge akcije					
ZALOŽNIŠTVO:					
Št. izdanih publikacij - revije					
Št. izdanih publikacij - knjige					
IZOBRAŽEVANJE:					
Udeležba na izobraževanjih GZS					
Udeležba na drugih izobraževanjih					
PARTNERSKA SODELOVANJA:					
Šole (število)					
Vrtci (število)					
Lokalna skupnost					
MŠŠ					
Drugo					
OBJEKTI IN OPREMA:					
Treninge izvajate v lastni dvorani ali v najetem prostoru?					
Koliko prostorov uporabljate za vadbo panog GZS?					
So dvorane specialno in stalno opremljene za vadbo programov GZS, ali jih vsakič pripravljate za trening?					
Ste lastnik orodja in rekvizitov, ki jih uporabljate za treninge?					
Ste s pogoji za trening panog zadovoljni?					
Ali uporabljate še druge objekte za dodatni trening (fitnes, stadion ...)?					
KADROVSKA STRUKTURA V VAŠI ORGANIZACIJI V LETU 2010					
	ime	priimek	starost	izobrazba	kontakt
• PREDSEDNIK					
• SEKRETAR/KA					
• DRUGI					
- zaposlen kot					
- zaposlen kot					
- honorarni delavec za					
- honorarni delavec za					
- honorarni delavec za					

Priloga 3: Razlaga kratic mednarodnih športnih organizacij za Sliko 2

KRATICA	ORIGINALNO IME	SLOVENSKO
MOK	angl. <i>International Olympic Committee</i>	Mednarodni olimpijski komite
FIG	franc. <i>Fédération Internationale de Gymnastique</i>	Mednarodna gimnastična zveza
UEG	angl. <i>European Union of Gymnastics</i>	Evropska gimnastična zveza
SDG	angl. <i>Solidarity for the development of Gymnastics</i>	Fundacija za razvoj gimnastike
FISU	angl. <i>International University Sports Federation</i>	Mednarodna univerzitetna športna zveza
CIJM	franc. <i>Comité International des Jeux Méditerranéens</i>	Mednarodni odbor sredozemskih iger