

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO

**PRIPRAVA IN IZVEDBA PROJEKTA ČLANSTVA V KOLESARSKI  
ZVEZI SLOVENIJE**

Ljubljana, julij 2012

MATEJ MUGERLI

## **IZJAVA O AVTORSTVU**

Spodaj podpisani Matej Mugerli študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, izjavljam, da sem avtor diplomskega dela z naslovom, Priprava in izvedba projekta članstva v Kolesarski zvezi Slovenije pripravljene v sodelovanju s svetovalko prof. dr. Metko Tekavčič.

Izrecno izjavljam, da v skladu z določili Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami) dovolim objavo diplomskega 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
  - poskrbel(-a), da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v zaključni strokovni nalogi/diplomskem delu/specialističnem delu/magistrskem delu/doktorski disertaciji, citirana oziroma navedena v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, in
  - pridobil(-a) 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 zapisal(-a);
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Zakonu o avtorskih in sorodnih pravicah (Ur. l. RS, št. 21/1995 s spremembami);
- se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predložene zaključne strokovne naloge/diplomskega dela/specialističnega dela/magistrskega dela/doktorske disertacije dokazano plagiatorstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom.

V Ljubljani, dne 17.7.2012

Podpis avtorja: \_\_\_\_\_

# KAZALO

UVOD .....	1
1 OPREDELITEV PROJEKTA .....	2
1.1 Kaj je projekt? .....	2
1.2 Vrste projektov .....	4
1.3 Cilj in namen projekta .....	6
1.4 Omejenost projekta in kriterij učinkovitosti.....	6
2 PROJEKTNI MANAGEMENT .....	7
2.1 Pričetek projekta.....	9
2.2 Načrtovanje projekta .....	9
2.3 Načrtovanje organizacije projekta.....	12
2.4 Uveljavljanje organizacije projekta.....	13
2.5 Kontroliranje projekta .....	15
2.6 Zaključek projekta.....	17
3 KOLESARSKA ZVEZA SLOVENIJE .....	18
3.1 Kratka zgodovina Kolesarske zveze Slovenije.....	18
3.2 Kolesarska zveza Slovenije danes .....	19
3.3 Neizkoriščen potencial Kolesarske zveze Slovenije .....	20
4 PROJEKT »UVEDBA ČLANSKE IZKAZNICE« KOLESARSKE ZVEZE SLOVENIJE .....	20
4.1 Opredelitev in razvrstitev projekta »uvedba članskih izkaznic KZS«.....	21
4.2 Pričetek projekta.....	22
4.3 Načrtovanje projekta .....	24
4.3.1 Načrtovanje aktivnosti.....	24
4.3.2 Načrtovanje resursov: prostovoljno delo kot resurs v nevladnih organizacijah .....	25
4.3.3 Načrtovanje stroškov .....	26
4.3.4 Načrtovanje časov izvedbe .....	27
4.4 Načrtovanje organizacije projekta.....	27
4.5 Uveljavljanje organizacije projekta.....	28
4.5.1 Motivacija prostovoljnega dela .....	30
4.6 Kontroliranje projekta .....	31
4.7 Zaključek projekta.....	33
SKLEP.....	34
LITERATURA IN VIRI .....	36



## UVOD

V sodobnem času postajata inovativnost in fleksibilnost vedno bolj zaželeni značilnosti podjetji in tudi drugih negospodarskih organizacij. Prilagodljivost hitrim tehnološkim spremembam in sposobnost podjetji in drugih organizacij, da hitro spremenijo proizvodni ali storitveni proces, sta ključne konkurenčne prednosti. Za mnoge gospodarske panoge je množična proizvodnja homogenih izdelkov, ki jo zaznamuje rutinsko, monotono in avtomatizirano ponavljanje istih aktivnosti, v veliki meri stvar preteklosti. Ponudba individualiziranih izdelkov in storitev, ki so posebej prilagojeni kupcem ali naročnikom, pa postaja vse bolj pomembna v različnih gospodarskih in negospodarskih panogah. Mogoče postaja ravno zaradi teh sprememb tudi projektni management vedno bolj aktualna tema in pomembno področje znotraj splošne teorije managementa.

Z različnimi projekti se ljudje vedno bolj pogosto srečujemo na vseh področjih našega življenjskega udejstvovanja. Sam sem se, naprimer, v času, ko sem razmišljal o temi mojega diplomskega dela, med drugim poročil. Pri tem sem se zavedal, da je tudi organizacija poroke in poročenega dne dejansko zahteven in naporen projekt; zahteva namreč planiranje, organiziranje, vodenje in nadzor tako različnih dejavnosti, časov in stroškov, kot tudi najmanjših detajlov, kot je naprimer razporeditev gostov za jedilno mizo. Kot športnik, kolesar, sem se ovedel tudi tega, da je večina mojega športnega udejstvovanja prav tako organizirana kot projekt; za izjemo rednih in rutinskih treningov je udejstvovanje profesionalnega kolesarja običajno organizirano kot projekt, katerega cilj je uspešen nastop na določenem tekmovanju. Glede na tip tekmovanja se spreminja tudi trening, prehrana, masaže ipd., ki so časovno organizirani tako, da bo kondicija tekmovalca optimizirana na dan nastopa. Tudi priprava in pisanje diplomskega dela je v končni fazi projekt, saj je to enkratna dejavnost, ki jo običajno izvedemo samo enkrat v življenju.

Različni dogodki in dejavniki v mojem življenju so me tako napeljali na razmišljanje o temi projektnega managementa. Med pomembnejšimi je bilo tudi dejstvo, da sem kot član Marketinškega sveta Kolesarske zveze Slovenije konec leta 2009 začel oblikovati ideje za zasnovo projekta, ki je bil nazadnje na Zvezi tudi izpeljan, in sicer pod mojim vodstvom. Kolesarska zveza Slovenije je nevladna organizacija, ki združuje kolesarske klube in organizacije ter tudi posamezne ljubitelje kolesarstva. Sam z Zvezo sodelujem že vrsto let. V okviru projekta, ki sem ga poimenoval projekt » uvedba članske izkaznice KZS« in se je odvijal med februarjem 2010 in junijem 2011, je Kolesarska zveza Slovenije pridobila članske izkaznice, ki članom ponujajo različne ugodnosti: predvsem paket ugodne zavarovalniške ponudbe za kolesarje in različne popuste pri nabavi koles ter storitev prenočišč. Ravnateljevanje tega projekta je dokončno določilo temo in vsebino mojega diplomskega dela.

Diplomsko delo je sestavljeno iz dveh delov. Prvi del je teoretične narave in sicer vsebuje pregled teorij projektnega managementa. Začne se z opredelitvijo projekta in poskusom razmejitve med tem, kaj je oziroma ni projekt, ter z razvrstitvijo projektov po različnih klasifikacijah in delitvah. Nadaljuje pa se s predstavitvijo projektnega managementa in posameznih delov, iz katerih je sestavljen management projektov. V drugem delu naloge pa predstavljeno teorijo apliciram na konkretne primer projekta »uvedba članske izkaznice KZS«; gre torej za predstavitev konkretnega primera, ki sem ga pripravil za potrebe KZS. Prek predstavitve poteka začetka, planiranja, organiziranja, vodenja, kontroliranja in zaključka projekta »uvedba članske izkaznice KZS« se tako na konkretnem primeru izkazuje uporabnost predstavljene teorije. V drugem delu se na določenih mestih naloga dotakne tudi vprašanja managementa nevladnih organizaciji, predvsem prostovoljnega dela kot resursa in vprašanja motivacije prostovoljnega dela.

Cilj naloge je pregledna predstavitev teorije projektnega managementa ter prikaz njene uporabe na konkretnem primeru z namenom, da se osvoji nekatere prvine managementa projektov, za katere izgleda, da so tako v profesionalnem kot v osebnem življenju posameznikov vse bolj prisotni.

## **1 OPREDELITEV PROJEKTA**

### **1.1 Kaj je projekt?**

Dobra in natančna opredelitev pojma »projekt« je temelj za izvajanje projektnega managementa. Kot opozarjata Rozman in Stare (2008, str. 1) je ravno nejasna opredelitev pojma »projekt« tista, zaradi katere projekti pogosto ne dosežejo zastavljenih ciljev. Čeprav je odločitev za organiziranje neke dejavnosti v okviru projekta ključnega pomena, avtorja (Rozman & Stare, 2008, str. 35) opozarjata, da ni preprostega pravila, po katerem bi zlahka presodili, ali je neko dejavnost smotrno organizirati kot projekt ali ne. Natančna opredelitev pojma projekt je zato odločilna, saj bomo ravno na tej podlagi določili, katere dejavnosti organizirati v okviru projektnega managementa in katere v okviru običajnega managementa.

Opredelitev besede projekt je toliko, kolikor je njenih avtorjev. Iz vse te množice opredelitev (Burke, 1993, str. 9; Chase & Aquilano, 1992, str. 542; Meredith & Mantel, 1995, str. 8; Rozman, Kovač, & Koletnik, 1994, str. 1; Schmenner, 1993, str. 4; Vila, 1994, str. 189; Weiss & Wysocki, 1992, str. 3) je mogoče strniti nekatere lastnosti projekta, ki se praviloma pojavljajo pri vseh avtorjih.

Prva izmed teh lastnosti je neponovljivost in enkratnost projekta. To pomeni, da projekt ni del delovne rutine, katero sestavljajo konstantne, večkratne in ponavljajoče se delovne naloge,

ampak je po svoji vsebini in izvedbi nekaj enkratnega. Zaradi te svoje enkratnosti projekt tudi zahteva posebno organizacijo dela, ki je prilagojena posebnosti posameznega projekta. V tem oziru ni nenavadno, da se je raba projektov kot načinov organizacije začela uveljavljati po 2. svetovni voljni, v namene velikih vladnih projektov namenjenih nacionalni varnosti (Mantel, Meredith, Shafer & Shutton, 2001, str. 39). Razvoj raketnega zaščitene sistema je tako lahko primer tega merila, saj na noben način ne moremo reči, da gre za rutinsko opravilo, ki bi ga vlada ponavljala vsakih nekaj let.

Druga značilnost projekta, ki je skupna različnim avtorjem je, da projekt opredeljujejo kot sestavljen iz množice različnih med seboj povezanih aktivnosti. Pri tem nekateri avtorji (Burke, 1993, str. 9; Vila, 1994, str. 189) poudarjajo predvsem logično zaporedje povezanih aktivnosti, ki služijo nekemu končnemu smotru, drugi (Rozman & Stare, 2008, str. 8) pa izpostavljajo predvsem vzporedni tok aktivnosti, ki se med seboj prepletajo. V vsakem primeru množica aktivnosti označuje kompleksno naravo projektov. Pri tem je potrebno dodati, da je kompleksnost in množičnost aktivnosti sicer res značilnost projektov, da pa slednja ne more biti pogoj, prek katerega presojava, ali je neka dejavnost ali skupek nekih dejavnosti projekt ali ne. Upravljanje neke proizvodnje je na primer lahko zelo kompleksno delo, ki vključuje usklajevanje mnogih vzporednih in zaporednih aktivnosti, vendar to še ni zadosten razlog, da bomo takšno upravljanje razglasili za projekt.

Naslednja značilnost projektov, ki jo navaja več avtorjev, je omejenost na različnih ravneh. Projekt je tako časovno in vsebinsko omejen, ima svoj začetek in konec. Vsebinsko predstavlja konec projekta dosežek načrtanega cilja (Weiss & Wsocki, 1992, str. 3), časovno pa je konec opredeljen z rokom, v katerem mora biti izveden (Rozman & Stare, 2008, str. 8). Projekt pa je omejen tudi s poslovnimi prvinami, ki vstopajo v projekt. Zaradi vseh teh omejitev je učinkovitost pri usklajevanju omejenih prvin in omejenega časa odločilna za doseganje ciljev projekta. Ustrezen management projekta je zato ključnega pomena.

Rozman in Stare (2008, str. 9) tudi navajata, da je za projekte značilna raznolikost sodelujočih v procesu. Pri projektu običajno sodelujejo strokovnjaki iz različnih področji. Za doseganje sinergijskih učinkov tovrstnega sodelovanja, je potrebno njihova znanja in dosežke njihovega dela medsebojno uskladiti. Nujna je torej ustrezna komunikacija, da se lahko prepletenost različnih znanj in izkušenj ustrezno prelevi v končni izdelek in doseže cilje projekta. Zaradi opisane soodvisnosti sodelujočih narekuje sama narava projekta ustrezno organizacijo sodelovanja in s tem obliko ekipnega dela (Rozman & Stare, 2008, str. 9).

Rusjan (2009, str. 25) opredeljuje projekt v kontekstu proizvodnje. Različne vrste proizvodnje deli glede na širino proizvodnega programa in obsega proizvodnje na pet osnovnih skupin. Pri tem predstavlja projekt robni primer, saj gre za enkratno aktivnost za proizvodnjo specifičnega, kompleksnega proizvoda. Kot takšen je projekt popolno nasprotje procesne proizvodnje, za katero je značilna avtomatiziranost proizvodnje in homogenost izdelkov.

Proces proizvodnje projekta je tako unikaten, izdelek pa specifičen. Izdelek projekta, na katerega se nanaša opisani proizvodni proces, pa ni nujno fizični izdelek. Enake značilnosti lahko pripišemo tudi storitvenemu projektu.

Iz navedenih značilnosti projekta lahko strnemo naslednjo opredelitev. Projekt je enkratna in neponovljiva vrsta med seboj prepletenih aktivnosti, ki angažirajo omejene poslovne prvine zato, da prek sodelovanja dosežejo določen cilj v omejenem časovnem razdobju. Prek te definicije bomo lahko razločili, katere dejavnosti neke organizacije organizirati kot projekt. Posebej moramo biti pozorni na enkratnost in neponovljivost ter časovno omejenost, ki izgledajo ključna merila za razločitev projektov od drugih dejavnosti organizacije. Dejavnost, ki jo želimo organizirati kot projekt, se mora zato bistveno razlikovati od drugih dejavnosti organizacije (Rozman & Stare, 2008, str. 36). Upravljanje s to dejavnostjo bo zato tudi zahtevalo vzpostavitev posebnega managementa, drugačnega od managementa ostalih dejavnosti organizacije.

## **1.2 Vrste projektov**

Projekte lahko razvrščamo na različne načine, glede na različne kriterije. Niti v teoriji niti v praksi trenutno ni enotnih kriterijev in zato tudi ne enotne tipologije projektov. Toliko kot je možnih kriterijev, toliko je tudi načinov razvrstitve. Vsak konkretni projekt pa lahko zelo natančno določimo, če ga opredelimo prek različnih razvrstitev (na primer: glede na predmet, glede na tveganje itd.).

Glede na predmet oz. objekt projekta tako Hauc (1982, str. 56) razvršča projekte na fizične projekte in abstrakten projekte. Fizične projekte opredeljuje kot tiste, ki imajo objektivni cilj, ki ga lahko merimo in otipamo, pri abstraktnih projektih pa to ni nujno. Ta delitev ustreza tisti, ki jo Rozman in Stare (2008, str. 10) opredeljujeta kot razvrstitev glede na učinek, in sicer je učinek projekta lahko proizvod ali storitev. Podobno projekte glede na njihovo storitveno ali proizvodno naravo razvršča Rusjan (2009, str. 25). Te dve delitvi lahko enačimo, saj je razlika med storitvijo in proizvodom ravno fizična materializiranost končnega izdelka. Proizvod je namreč fizični izdelek, ki je otipljiv in merljiv, učinki storitev pa običajno niso fizične narave. Končni učinek raziskovalnega projekta bo neko znanje, vedenje, ugotovitev, končni učinek gradbenega projekta pa bo na primer neka zgradba.

Tako Hauc (1982, str. 55-57) kot Rozman in Stare (2008, str. 12) projekte razvrščajo glede na tveganje, in sicer na determinirane in stohastične projekte. Gre za delitev, ki se naslanja na tveganost pričakovanih rezultatov oz. na verjetnost, da bo cilj projekta dosežen. Pri determiniranih ali določenih projektih so aktivnosti, njihovo tveganje in povezave med njimi znane vnaprej pred začetkom izvrševanja projekta, verjetnost nepredvidljivih dogodkov pa je majhna. Pri determiniranih projektih lahko tako z veliko verjetnostjo vnaprej napovemo



potrebne resurse, trajanje posameznih aktivnosti itd., s tem pa lahko tudi sorazmerno natančno določimo vrednost in potreben čas za izvedbo projekta. Nasprotno so stohastični ali verjetnostni projekti bolj tvegani, saj pri njih težko vnaprej opredelimo vse možne izide aktivnosti, s tem pa tudi čas in potrebne resurse za njihovo izvedbo. Kot primer stohastičnega projekta lahko tako navedemo polet človeka na mesec, kot primer determiniranega projekta pa gradnjo odseka avtoceste, pri čemer lahko z dokaj veliko natančnostjo napovemo njegov izid, potreben čas in resurse, seveda pod predpostavko, da smo opravili vse potrebne raziskave o geološki sestavi zemlje in podobno.

Rozman in Stare (2008, str. 11, 59) delita projekte tudi glede na naročnika in sicer najprej na notranje in zunanje projekte. Notranji projekti so namenjeni organizaciji, ki projekt naroči: izvaja pa ga lahko bodisi sama bodisi jo zanjo izvajajo zunanji izvajalci. Zunanji projekti pa so za organizacijo tisti, ki jih bodisi sama bodisi ob podpori drugih izvajalcev izvaja za zunanje naročnike. Zunanji naročniki pa so lahko posamezniki ali gospodinjstva, podjetja, država ali drugi uporabniki.

Carroll (v Rozman & Stare, 2008, str. 11) loči projekte na trde (angl. *hard*) in mehke (angl. *soft*). Razlikujejo se po tem, da so slednji, bolj usmerjeni v ljudi in tudi bolj odvisni od udeležencev v projektu. Trdi pa imajo zelo določene in opredmetene cilje. Če recimo želimo spremeniti klimo v nekem podjetju zato, da bodo delavci bolj motivirani, je to primer mehkega projekta. Če pa je naš cilj povsem opredmeten (na primer izgradnja parkirišča), je v veliki meri neodvisen od medčloveških odnosov in zahteva povsem jasne in določljive postopke, ki jih je potrebno izvesti za njegovo uresničitev, je to primer trdega projekta.

Nekateri nadalje delijo projekte glede na velikost, trajanje in kompleksnost, in sicer na majhne, srednje, obsežne, velike in večprojektne (glej Rozman & Stare, 2008, str. 12). Drugi (Prusnik, 1992, str. 46) jih delijo glede na interesne skupine, ki imajo od projekta koristi, na primer na ekološke projekte, družbenopolitične projekte, tehnološke projekte itd. Glede na različne kriterije je tako mogoče projekte nadalje razvrščati v različne skupine.

Pri razvrstitvi projektov pa Mantel in drugi (2001, str. 2) posebej opozarjajo na dejstvo, da projekti največkrat niso izolirani sami zase, temveč so del neke večje organizacije ali programa. Glede na prepletenost z drugimi dejavnostmi neke organizacije je tako mnogokrat projekt del nekega obsežnejšega programa. Z besedo program (angl. *program*) tako označujemo celotno organizacijo, ki v enoten cilj združuje posamične cilje različnih projektov. Sam projekt (angl. *project*) pa delimo na posamezne naloge (angl. *tasks*), ki so sestavni del projekta in prek povezovanja katerih se projekt izvaja. Podobno lahko posamične naloge delimo na podnaloge (angl. *subtasks*) in tako naprej.

### **1.3 Cilj in namen projekta**

Predpogoj vsakega projekta je postavitve cilja, ki ga s projektom želimo doseči. Šele iz tega cilja oz. natančneje namena izhaja namreč sama potreba po projektu. Za uspešno upravljanje projekta pa je nujno razlikovati med njegovim ciljem in namenom. Namen je motivacijski razlog, ki nas žene k izvedbi projekta. Namen nam tako pove, kaj želimo s projektom doseči. Cilj pa je konkretni opredeljen dosežek, s katerim določimo način, kako bomo dosegli ali zadovoljili namen projekta. Nekateri (Ljubič, 1998, str. 218) namen in cilj bolj natančno poimenujejo namenski in objektni cilj projekta. S tem želijo poudariti, da je potrebno namenski cilj vedno konkretizirati v enega ali več objektivnih ciljev, ki opredeljujejo rezultat, ki ga pričakujemo od projekta.

Pravila določitev objektivnih ciljev je ključna za uspešnost pri doseganju namena. Ko so objektni cilji enkrat zastavljeni, namreč lahko vplivamo le še na učinkovitost, s katero so doseženi. Management projekta je tako lahko odličen in učinkovitost pri doseganju objektivnih ciljev izvrstna, vendar to še ne zagotavlja uspešnosti pri doseganju namena projekta. Do tega razcepa lahko pride, če objektni cilji niso bili ustrezno zastavljeni glede na namenski cilj. Namen nekega projekta je tako lahko na primer povečati produktivnost dela. Za doseg tega namena, bi se lahko po načelu, da so bolj motivirani delavci bolj produktivni, odločili za povečanje motiviranosti delavcev. Tako, bi kot objektni cilj projekta, postavili vzpostavitev bolj spodbudnega sistema nagrajevanja. Z nizkimi stroški bi lahko uspeli v hitrem času vzpostaviti zelo kvaliteten in spodbuden način nagrajevanja, kar bi pomenilo, da smo bili zelo učinkoviti pri doseganju objektivnega cilja. Lahko pa bi se naknadno izkazalo, da se produktivnost dela ni povečala, ker motiviranost delavcev ni bila razlog nizke produktivnosti, temveč je bil razlog na primer slaba tehnična opremljenost dela, neučinkovit potek poslovnega procesa ali kaj tretjega. Kljub učinkovitosti tako projekt ne bi bil uspešen, saj ne bi dosegel njegovega namena.

Določitev pravih objektivnih ciljev je zato ključnega pomena za uspešnost. Če projekt izvajamo za zunanjega naročnika je pomembno, da se natanko domenimo o objektivnih ciljih, ki morajo biti čim bolj natančno opredeljeni, da ne bi prišlo do kasnejših konfliktov in nesporazumov. Če pa projekt izvajamo znotraj organizacije, se moramo zavedati, da je opredelitev objektivnih ciljev najpomembnejši korak, saj bo slednji odločal o uspešnosti projekta, ki ni odvisna od njegove učinkovitosti.

### **1.4 Omejenost projekta in kriterij učinkovitosti**

Projekt je učinkovito izveden, če je cilj projekta dosežen z omejenimi resursi, ki so dani na razpolago, ter v dogovorjenem roku. Mantel in drugi (2001, str. 5) zato predlagajo, da

učinkovitost izvedbe projekta ocenjujemo z medsebojno prepletenostjo treh kriterijev, ki se navezujejo na gornje omejitve ter na želeni učinek projekta.

Prvi kriterij se nanaša na učinek projekta oz. na doseganje zelenih rezultatov. Ta dimenzija projekta pa ni binarna določitev tega, ali je projekt opravljen ali ne, saj se po izpeljavah Mantela in drugih (2001, str. 5) ta kriterij navezuje tudi na kakovost učinkov. Učinki projekta lahko tako pri mnogih projektih tudi presežejo prvotna pričakovanja naročnikov. Naročniki so lahko z učinki projekta zadovoljni, izvajalec pa se lahko z naročniki tudi pogodi o nižji ravni zahtevanih rezultatov.

Podobno lahko določimo neko skalo za časovno razsežnost projekta. V osnovi naročnik zahteva, da je projekt izvršen v določenem roku. Projekt je lahko tudi predčasno zaključen ali pa se, zaradi določenih razlogov in seveda v dogovoru z naročnikom, projektu določi nov rok, ki presega izvorno dogovorjenega. Čas za izvedbo projekta je tako drugi kriteriji, ki ga za ocenjevanje projekta predlagajo Mantel in drugi (prav tam).

Tretji kriterij za ocenjevanje učinkovitosti projekta, kakor jih predlagajo Mantel in drugi, pa se navezuje na omejene resurse, ki vstopajo v projekt. Ta kriterij se zato navezuje na celotne stroške, potrebne za izvedbo projekta. Le-ti so lahko enaki načrtovanim, lahko jih presegajo ali pa so nižji od načrtovanih.

Mantel in drugi (prav tam) slikovito predstavijo našete tri kriterije v trodimenzionalnem grafu, v katerem vsaka od dimenzij predstavlja enega izmed kriterijev. Rezultat je kvader, ki predstavlja izsiljeno izbiro (angl. *trade-off*) med zadostitvijo trem kriterijem projekta. Z naročnikom se izvajalec sicer izvorno domeni o vseh treh zahtevanih omejitvah (učinku projekta, času izvedbe in stroških oz. proračunu), vendar mora v primeru odstopanja od načrtov naročnik enemu od treh kriterijev dati prednost pred drugim. Recimo, da naročnik zahteva določen učinek ob danem roku in danem proračunu. Če želi naročnik čas za izvedbo projekta skrajšati, bo to lahko dosegel bodisi tako, da poveča proračun, bodisi tako, da zmanjša pričakovani učinek. Če želi naročnik zmanjšati proračun projekta, bo moral bodisi podaljšati izvajalen čas bodisi zmanjšati pričakovan učinek. Če želi naročnik učinek projekta povečati, bo moral odobriti višji proračun in/ali daljše roke za izvedbo projekta. Za vse primere velja tudi obratna povezava.

## **2 PROJEKTNI MANAGEMENT**

Management, menedžment, upravljanje, ravnateljstvo so različni termini, ki označujejo isto dejavnost. Potrebo po tej dejavnosti Rozman in Stare (2008, str. 24) izpeljeta iz temeljnega smotra ekonomije, ki je učinkovito razpolaganje z redkimi dobrimi (Samuelson & Nordhaus, str. 35). Najbolj temeljni korak v učinkoviti organizaciji človeškega dela je nedvomno

tehnična delitev dela. Tehnično delitev dela lahko opazujemo na makro ravni in v tem oziru spoznamo, da je slednja odgovorna za nastanek organizacij, ki so specializirane v proizvodnji določenih dobrin ali nudenju določenih storitev. Na tej ravni za njihovo usklajevanje v tržnih gospodarstvih poskrbi sam trg. Delitev dela se odvija tudi znotraj teh organizaciji, kar zahteva členitev dela na delovne naloge ter njihovo usklajevanje. Ko postane ta funkcija namerna in formalna govorimo o funkciji managementa (Rozman & Stare, 2008, str. 24).

Management projekta je po svojih dejavnostih podoben managementu organizacije, vendar se od nje bistveno razlikuje po specifičnih lastnosti projekta, ki so bile opisane v prejšnjih poglavjih. Ker gre pri projektih za enkratno dejavnost, naloga managementa projektov ni splošno usklajevanje dela, temveč usklajevanje posamičnih aktivnosti, delovnih nalog, ki so potrebne za doseg ciljev projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 31). Zaradi enkratnosti projekta se težavnost njegovega menedžiranja izkazuje predvsem v tem, da aktivnosti, potrebne za izvedbo projekta, niso najbolj znane vnaprej (prav tam). Dodatno zahtevnost projektne managementu postavljajo omejitve, ki so posebna značilnost projektov: na primer časovna omejenost, ki je običajno ključnega pomena (Russel & Taylor, 1998, str. 785). Projekti mnogokrat vključujejo tudi interdisciplinarno povezovanje različnih strokovnjakov, kar narekuje določene vrste primernih organizacijskih oblik. V splošnem lahko sklenemo, da projektne management zahteva toliko močnejšo funkcijo managementa, ker pri projektih ni nič stalnega in utečenega, ni rutine, ki se je v organizaciji počasi in postopoma razvijala in katero lahko management opazuje ter na tej podlagi poskuša izboljšati delovni proces. Ko vstopamo v projektne management, običajno vstopamo na novo področje delovanja, ki je polno nepredvidljivih ovir, zaradi česar je ustrezni management projekta še toliko bolj pomemben.

Jedro projektne managementa sestoji iz enakih elementov oz. dejavnosti kot običajni management organizacije. Med različnimi strokovnjaki (Rozman et al., 1994, str. 71; Dimovski, Penger & Žnidaršič, 2003, str. 90; Rozman & Stare, 2008, str. 26-28) obstajajo terminološke razlike pri pojmovanju osrednjih dejavnosti managementa, vendar kljub nekoliko neenotni terminologiji različni pojmi opisujejo iste procese. Štirje temeljni procesi managementa so: planiranje ali načrtovanje, organiziranje ali načrtovanje organizacije, vodenje ali uveljavljanje organizacije ter kontroliranje. Zaradi določenih razlik med managementom organizacije in managementom projekta, procesu projektne managementa na primer Rozman in Stare dodajata še dva elementa, in sicer: pričetek in zaključek projekta. Management organizacije različni avtorji (Dimovski & Penger, 2008, str. 10) prikazujejo kot krogotok planiranja, organiziranja, vodenja in kontroliranja. Z besedo krogotok se nanašajo na ugotovitve, da je management organizacije neskončen, sklenjen in ponavljajoči se proces, ki se nikoli ne zaključi. Vsako kontroliranje je priložnost za novo planiranje, organiziranje itd., ki lahko še izboljša dosežene rezultate. V nasprotju s tem projektne management ni večni krogotok, saj je projekt po definiciji opredeljen z začetkom in koncem. Če izvršujemo determinirani projekt, v katerem so aktivnosti in z njimi povezana tveganja dobro poznana že

na začetku projekta, lahko ob zelo uspešnem planiranju krog štirih elementov steče le enkrat. Bolj kot je projekt stohastičen, večja je verjetnost, da bomo morali v teku projekta vsaj delno spremeniti načrtan plan, organizacijo, način vodenja ali kontrole. V vsakem primeru pa bo projekt moral v določenih rokih priti do zaključka.

V nadaljevanju bomo sledili razporeditvi faz projektne managementa, ki jih v Projektne management ali ravnateljstvo projektov predlagata Rozman in Stare (2008).

## **2.1 Pričetek projekta**

V začetni fazi projektne managementa ima najpomembnejšo vlogo naročnik. V tej fazi je zato ključnega pomena delitev projektov na notranje in zunanje projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 59). Notranji projekti so namenjeni izboljšanju poslovanja same organizacije, zunanje projekte pa organizacija izvaja za zunanje naročnike, običajno z namenom, da sebi pridobi neko korist oz. ustvari dobiček, kolikor gre za profitno organizacijo.

V primeru zunanjih projektov mora organizacija že pred začetkom projekt preučiti, ali je sposobna projekt izvesti z zadostno stroškovno učinkovitost oz. kakšne dobičke ali druge koristi lahko pričakuje od izvedbe projekta. Temu običajno sledi prijava na razpis naročnika ter priprava konkurenčne ponudbe. Če je prijaviteljeva ponudba sprejeta, sledi formalna potrditev projekta, ki vsebuje opis projekta in ključne podatke o njem: naziv, opis problema in obstoječega stanja ter namena projekta, cilji projekta, opis projekta, managerja projekta ter morebiti druge pomembne sodelavce, ključne roke in mejnike, predvidene stroške in omejitve (Rozman & Stare, 2008, str. 67).

Pri notranjih projektih je začetna faza za organizacijo še pomembnejša; odgovornost za določitev objektnih ciljev projekta nosi pri zunanjih projektih namreč naročnik, pri notranjih projektih pa je ta odgovornost na sami organizaciji. Kot smo pojasnili že zgoraj, pa je ravno uskladitev med objektnimi cilji in namenom projekta ključnega pomena za uspešnost projekta. Zato je pomembna natančna opredelitev namena in objektnih ciljev projekta. Kot opozarjata Rozman in Stare (2008, str. 59) so v tej fazi projekta nejasno določeni namen in cilji lahko razlog za neuspeh projekta.

## **2.2 Načrtovanje projekta**

Dimovski in Penger (2008, str. 44) opredeljujeta funkcijo načrtovanja ali planiranja kot »vnaprejšnje zamišljanje vsega procesa dela in njegovega rezultata ter skrb, da se celoten proces stvarno izvede v skladu s to vnaprej zamišljeno podobo.« Zato je predvidevanje

najpomembnejša dejavnost in sposobnost v tej fazi managementa. V teoriji in tudi v praksi je bilo zato razvitih več metod, ki omogočajo sistematično oblikovanje delovnega načrta, ki vsebuje razporeditev aktivnosti, stroškov, poslovnih prvin, časovnih rokov itd. Namen takšnega planiranja je doseči čim večjo učinkovitost, kar pomeni, delovni proces načrtovati tako, da bo čas izvedbe čim krajši, uporaba poslovnih prvin čim manjša ter dosežena kvaliteta izdelka ali storitve čim višja. Običajno pa je, da moramo med temi kriteriji postavljati prioritete oz. poiskati tisto optimalno rešitev, ki ustreza naročniku, saj so omenjeni cilji medsebojno izključujoči.

Planiranje projekta lahko razdelimo na planiranje različnih dejavnikov, ki vplivajo na učinkovitost projekta; med najpomembnejše sodijo: planiranje aktivnosti projekta, planiranje časa trajanja projekta oz. trajanja aktivnosti, planiranje oz. razporejanje zaposlenih po aktivnostih ter planiranje stroškov. Smiselno je, da planiranje začnemo pri planiranju aktivnosti, saj te določajo vsa opravila, ki jih je potrebno izvršiti, da pridemo do zaključka projekta, ki se materializira v končnem proizvodu ali storitvi. Hauc (2002, str. 201) pri tem poudarja, da se takšno planiranje mora začeti s t.i. retrogradno razčlenitvijo projekta. Retrogradna razčlenitev projekta pomeni, da določanje posamičnih aktivnosti, potrebnih za izvršitev projekta začnemo pri končnem rezultatu projekta oz. cilju projekta. Ta rezultat ali cilj je namreč poznan in določen vnaprej. Iz tega želenega stanja se nato gibljemo vzvratno proti začetnemu stanju tako, da končni cilj razdelimo na cilje, ki so pogoji končnega cilja, te cilje na predhodne potrebne cilje in tako dalje, dokler ne pridemo do začetnega stanja. S tem dobimo logično strukturo ciljev, katerim nato določimo aktivnosti, ki so potrebne za njihovo realizacijo.

Pri planiranju so nam na voljo različna orodja, ki so bila razvita v ta namen. Med najosnovnejše in najstarejše spada gantogram, ki ga je že na začetku prejšnjega stoletja, leta 1917, razvil Henry Gantt, eden izmed vodilnih inovatorjev znanstvenega managementa (Mante et al., 2001, str. 140). Gantogram je nekakšna osnovna, na podlagi katere so se kasneje razvile druge tehnike planiranja. V managementu projektov so uporabne predvsem tehnike t.i. mrežnega programiranja, ki odpravljajo nekatere pomanjkljivosti, ki jih ima gantogram pri uporabi managementa projektu. Gantogram je namreč primeren predvsem za ponavljajoče se proizvodnje procese, pri katerih so posamezne aktivnosti, čas njihovega trajanja, potrebno delo itd. že poznane vnaprej; poleg tega pa je pri managementu projektov pogosta medsebojna prepletenost aktivnosti, ki v gantogramu ni jasno predstavljena (Rozman & Stare, 2008, str. 75). V nasprotju z gantogramom temelji mrežna analiza na grafični predstavitvi dejavnosti in usmerjenosti k cilju ter je zato primernejša za projektni management.

Pod krovni pojem mrežnega programiranja uvrščamo več metod, med njimi sta najpomembnejši dve osnovni metodi, ki sta bili sočasno, a neodvisno razviti konec petdesetih let prejšnjega stoletja: PERT (angl. *Program Evaluation and Review Technigue*) in CPM (angl. *Critical Path Method*). Mantel in drugi (2008, str. 112) opozarjajo, da so razlike med

metodami bolj teoretične narave, saj lahko v praktični rabi eno metodo nadomestimo z drugo, ne da bi to imelo posledice na rezultat planiranja.

Značilnost obeh metod je, da uporabljajo koncept t.i. kritične poti: gre za verižno povezavo s posameznikovimi aktivnostmi, od katere je odvisen minimalni čas izvajanja celotnega projekta. Časovno podaljšanje dejavnosti na kritični poti bo tako podaljšalo trajanje celotnega projekta in nasprotno bo krajšanje čas trajanja dejavnosti, ki so na kritični poti, skrajšalo čas trajanja celotnega projekta. Dejavnosti, ki niso na kritični poti, lahko časovno podaljšujemo, ne da bi s tem podaljšali čas trajanja celotnega projekta, vendar le, če jih ne podaljšamo toliko, da s tem spremenimo kritično pot projekta.

Ključna razlika med metodama PERT in CPM je v tem, da je bila oblikovana za namene stohastičnih, druga pa za namene determinističnih projektov. CPM je zato smiselno uporabiti v projektih, za katere lahko z visoko gotovostjo predvidimo čas trajanja posamičnih dejavnosti. PERT metoda pa je najprimernejša v situacijah z visoko negotovostjo, v katerih na podlagi razpoložljivih informacij ne moremo določiti časov trajanja posameznik dejavnosti, ter zaradi tega namesto natanko določenih časov uporabljamo različne ocene (Rusjan, 2009, str. 468).

Ko smo določili potek aktivnosti in njihovo trajanje ter spoznali kritično pot projekta, lahko začnemo na posamezne dejavnosti razporejati zaposlene in druge poslovne prvine. Pri tem moramo poznati omejitve in prioritete projekta. Nahajamo se namreč pred izključujočo možnostjo med zniževanjem stroškov projekta in krajšanjem časa trajanja projekta. Odločiti se moramo, ali bomo od danem času trajanja projekta skušali minimalizirati število zaposlenih ali pa bomo od danem številu zaposlenih skušali minimalizirati čas trajanja projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 99). Pri razporejanju zaposlenih so na zopet na voljo različne metode, na primer metoda razporeditve virov in terminiranja projektov (angl. *Resource Allocation and Multiproject Scheduling* – RAMPS).

Metode planiranja stroškov so mnogokrat prilagojena za management množične proizvodnje (Rozman & Stare, 2008, str. 101); stroške tako ločujemo po stroškovnih mestih, ločujemo jih glede na odvisnost od obsega proizvodnje (fiksni in variabilni stroški) itd. Pred samo izvedbo projekta je stroške zelo težko oceniti, najboljšo oceno tako dobimo, če lahko projekt primerjamo s kakšnim podobnim že izvedenim projektom (Rozman & Stare, 2008, str. 103). Rozman in Stare (Rozman & Stare, 2008, str. 103) predlagata, da pri projektih stroške lahko vsaj načeloma razdelimo na direktne ali neposredne ter indirektno ali posredne, pri čemer označuje termin neposredni stroški tiste stroške, ki so neposredno odvisni od časa trajanja projekta. Te vrste stroškov lahko tako »kupujemo« ali »prodajamo« v zameno za čas trajanja projekta, kolikor določimo, da bomo od tega imeli zadostne koristi.

## 2.3 Načrtovanje organizacije projekta

V običajnem managementu organizacij se proces organiziranja pogosto opredeljuje kot proces »smotrnega zaporedja izvajanja delovnih nalog oz. operaciji. [...] Z organiziranjem členimo dejavnosti na potrebne delne naloge oz. operacije in postavljamo logično zaporedje njihovega izvajanja.« (Ivanko, 1994, str. 373). Ta definicija procesa organiziranja pa ni primerna za projektni management, saj pri projektne managementu proces členitve delovnih nalog opravimo že v fazi planiranja oz. načrtovanja projekta. Za projektni management je zato bolj pomemben nek drug vidik procesa organiziranja, ki ga je na primer v delu *Engineering project management* v naslednje besede strnil Kris Moodley (2002, str. 222): »Pri organiziranju gre za ustvarjanje nadzornega in komunikacijskega sistema, ki omogoča managementu, da doseže svoje cilje. Organizacija vzpostavi strukturo, ki definira vlogo, hierarhije, komunikacijo, koordinacijo in mehanizme nadzora.«

Pri projektne managementu so posamične aktivnosti oz. delovne naloge in njihovi izvajalci že opredeljeni v procesu planiranja, zato je v procesu organiziranja posameznikom potrebno dodeliti le še organizacijski položaj, ki je opredeljen z zadolžitvijo, odgovornostjo in avtoriteto ter mestom v komunikaciji (Rozman & Stare, 2008, str. 140). Za končni cilj projekta je po pravilu zadolžen glavni projektni manager oz. ravnatelj projekta; ta nosi tudi poslednjo odgovornost za njegovo izvedbo ter mora skladno s tem imeti ustrezno avtoriteto, s katero iz najvišjega položaja koordinira vse aktivnosti projekta. Običajno pa ravnatelj projekta ni najbolje specializiran tudi za izvajanje posamičnih aktivnosti. Ker imamo pri projektih večkrat opraviti z različnimi strokovnimi področji, je primerno, da ravnatelj uporabi svojo moč delegiranja in odgovornost za posamezne aktivnosti prenese ustreznim vodjem teh aktivnosti. Podrejeni strokovnjaki tudi najbolj poznajo svoje področje je nesmiselno, da bi ravnatelj odločal o tem, na kakšen način naj se aktivnosti izvajajo. Zato je najbolje, da ravnatelj določi le cilj aktivnosti (Rozman & Stare, 2008, str. 139) ter z delegiranjem odgovornosti za dosego cilja v določenih rokih posameznim odgovornim prepusti proste roke pri izvedbi aktivnosti. Tudi sam ravnatelj se lahko zaradi tega posveti usklajevanju aktivnosti med seboj, katere skuša kar najbolj učinkovito privedi do objektivnih ciljev.

Pri projektne managementu se v povezavi z procesom organiziranja pojavlja še eno pomembno vprašanje, in sicer: kako umestiti projektne organizacijo v širšo organizacijsko strukturo. Praviloma namreč projekte izvaja neko še obstoječe podjetje ali druga vrsta organizaciji, ki sama že ima vzpostavljeno določeno organizacijsko strukturo, v katero se projekt umešča. Hauc (Hauc, 2002, str. 283) predlaga tri načela vključevanja projektne organizacije v širšo organizacijsko strukturo, izbira med njimi pa je odvisna od vrste in strateške pomembnosti projekta.

Pri strateško pomembnih projektih, ki so finančno zahtevni in kompleksni, naj se uporabi načelo ločenosti organizacije projekta. Načelo ločenosti ustreza temu, kar v pomenu



organizacijske strukture Rozman in Stare (2008, str. 139) imenujeta projektna organizacija. Prav tako poudarjata, da je ta organizacijska oblika primerna za večje in pomembne projekte. V takšni organizacijski obliki je projektna skupina samostojna in ima značilnosti poslovno-funkcijskega oddelka. Pomembne prednosti te oblike so, da so člani skupine odgovorni le ravnatelju ter da je ravnatelj samostojen pri delu, kar pomeni, da se mu ni potrebno usklajevati z ravnatelji drugih oddelkov. Med slabosti pa avtorja štejeta morebitno ne polno zaposlenost članov skupine in izoliranost, iz katere izhaja nepoznavanje tekočega dela in poslovanja matične organizacije.

Nasproti načelu ločenosti postavlja Hauc (2002, str. 283) načelo prenosa, ki pomeni, da se projektne naloge prenesejo na že obstoječe službe matične organizacije. Rozman in Stare (2008, str. 156) to organizacijsko obliko poimenujeta kot projekt v poslovno-funkcijski organizaciji. Glavne prednosti tovrstne oblike vidita v tem, da ni potrebno spreminjati organizacijske strukture matične organizacije ter da projekt ohranja močen stik s siceršnjimi poslovnimi funkcijami v organizaciji. Slabost pa vidita v tem, da projekt nima prednosti pred ostalimi deli v organizaciji. Zato je tovrstna organizacijska struktura primerna predvsem za majhna podjetja ali organizacije, ker izvajajo več manjših, med seboj podobnih projektov.

Načelo vgrajenosti (Hauc, 2002, str. 283) je nekakšna vmesna pot med skrajnima načeloma ločenosti in prenosa. Rozman in Stare (2008, str. 162) takšno organizacijsko strukturo imenujeta projektnomatrična organizacija. Takšno organizacijsko obliko odlikujejo prednosti projekta v poslovno-funkcijski organizaciji, saj člani projekte skupine dobro poznajo poslovanje in dejavnosti matične organizacije, prav tako ni problema zaposlenosti, ki se pojavi pri projektnih organizacijah. Pomemben problem projektnomatrične organizacije pa je dvojna odgovornost. Člani projektne skupine so namreč istočasno odgovorni ravnatelju projekta in tudi ravnatelju lastnega poslovno-funkcijskega oddelka. Takšna situacija je lahko za delavca zelo konfliktna, če ni potrebne usklajenosti med dvema ravnateljema.

## **2.4 Uveljavljanje organizacije projekta**

Ko imamo pripravljen načrt projekta in ustrezno organizacijo, je potrebno projekt le še uresničiti oz. uveljaviti. Skrb za uresničitev projekta imenujemo vodenje. Vodenje je opredeljeno kot vplivanje na obnašanje in delovanje posameznikov ali skupine in s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem (Rozman et al., 1993, str. 201).

V sodobnem času stopajo v kontekstu procesa vodenja strokovna znanja in izkušnje posameznika vse bolj ob stran, v ospredje pa se postavlja osebnostne lastnosti posameznikov in psihološke teorije, ki preučujejo učinkovitost posameznikovega, skupinskega in timskega dela. Pomembnost slednjih je toliko večja, ko imamo opraviti s kompleksnejšo proizvodnjo oz. ponujanjem storitev, ki zahtevajo sodelovanje strokovnjakov iz različnih področji. Prav s

takšnim delom se običajno ukvarjamo v okviru projektov. Če so danes že zastareli načini avtokratskega vodenja lahko še primerni za vodenje dela v tovarnah z množično proizvodnjo, pa takšnih načinov vodenja nikakor ne moremo uveljavljati v projektnem managementu. Za projektni management so zato značilni predvsem demokratični pristopi k vodenju, delegiranje odgovornosti, medsebojno usklajevanje in močna obojestranska komunikacija.

Dimovski in Penger (2008, str. 122) navajata različne načine, kako lahko vodja pristopi k vodenju sodelavcev. Uspeh različnih načinov vodenja je odvisen od konkretnih okoliščin in značilnosti sodelavcev, zato je potrebno za vsak projekt posebej presoditi, kateri način vodenja je najprimernejši.

Za vodenju z izjemami je značilno, da je izvedba posamičnih nalog povsem prepuščena posameznim delavcem na projektu. Vodja projekta se ukvarja samo z izjemami, tj. odkloni od pričakovanih rezultatov dejavnosti oz. nepredvidenimi težavami, ki se v izvajanju projekta lahko pojavijo. Vodja pri tem delu poseže le, če nastanejo morebitne težave ali odstopanja od načrtovanega plana.

Pri vodenju s pravili odločanja vodja sodelavcem natančno določi pravila, po katerih se morajo ravnati v določenih situacijah. Sodelavec se pri tem odloči sam, podana pa ima načela, pravila ali kriterije, po katerih naj presoja pri svojem odločanju. V primeru projektnega managementa si lahko predstavljamo, da vodja projekta določi prioritete skladno s cilji projekta: na primer: ne glede na čas trajanja posamične aktivnosti, je kvaliteta končnega izdelka na prvem mestu. S tem sodelavcu proda pravilo in slednji se bo v skladu s tem pravilo odločil, da bo raje podaljšal proces trajanja aktivnosti z namenom, da ne bo zmanjšal kvalitete rezultata njegove dejavnosti. Dimovski in Penger (prav tam) opozarjata, da je takšen način vodenja primeren predvsem takrat, ko so vnaprej dobro poznani dogodki ali situacije, pri katerih je potrebno sprejemati odločitve.

Vodenje s soudeležbo narekuje neprestano prisotnost sodelavcev pri sprejemanju odločitev vodje. Takšno vodenje postavi sodelavce v bolj enakovreden položaj v primerjavi z vodjo projekta, saj sodelavci niso zgolj izvajalci delovnih nalog, temveč aktivno sprejemajo odločitve tudi pri oblikovanju ciljev. Takšno vodenje deluje motivacijsko, saj delavci lažje sledijo ciljem, ki jih sami določijo in razumejo kot smiselne.

Nasproti vodenju s soudeležbo stoji vodenje z delegiranjem. Pri delegiranju se odgovornost in s tem tudi samostojnost in prostost pri načinu izvrševanja delovne naloge povsem prenese na delavca. Pri takšnem vodenju je potrebo natančno določiti spisek obveznosti, nalog ali ciljev, ki jih je potrebno doseči. V nasprotnem primeru lahko pride do konfliktov glede tega, kdo je za kaj zadolžen ter katere naloge so v čigavi pristojnosti. Ob primerni določitvi teh odgovornosti postanejo delavci povsem samostojni pri izvajanju nalog.

Poleg različnih načinov vodenja, ki prikazujejo, koliko samostojnosti pri delu vodja prepušča sodelavcem, je pomembna tudi delitev na različne stile vodenja. Delitev na stile vodenja razlaga predvsem značilnosti dela vodje, ki svoje vodenje usmerja nekam med dve skrajnosti: med dimenzijo dela in dimenzijo ljudi (Dimovski & Penger, 2008, str. 123). Usmerjenost v dimenzijo dela pomeni, da se vodja osredotoča predvsem k dosežkom in ljudi umerja k delu z razlagami o tem, zakaj je neko delo potrebno opraviti, v kakšnih rokih ipd. Vodja usmerjenost v dimenzijo ljudi pa se osredotoča predvsem na zmanjševanje napetosti, pripravo pogojev za prijetnejše delo, poudarja vrednote in odnose med ljudmi.

Ugotovitve o različnih stilih vodenja sta Blake in Mouton (Dimovski & Penger, 2008, str. 124) umestila v dvodimenzionalni model, s katerim opisujeta različne stile vodenja. Na eni osi modela se tako nahaja intenziteta usmerjenosti vodje k ljudem, na drugi osi pa intenziteta usmerjenosti vodje v proizvodnjo oz. naloge. Rezultat modela je pet različnih stilov vodenja. Ob izhodišču modela se nahaja t.i. osiromašeni management, pri katerem se vodja ne ukvarja niti z delom niti z ljudmi. Diametralno nasproti osiromašenemu managementu stoji timski management, pri katerem je visoko tako posvečanje delu kot odnosom med ljudi. Na sredini stoji management srednje poti, ki odraža delno skrb za opravljeno delo in delno skrb za ljudi. Zanimivi pa sta dve robni skrajnosti, in sicer management avtoritete, ki zanemarja odnose med ljudmi in se polno poveča proizvodnji oz. opravljenemu delu, ter t.i. management podeželskega kluba, kjer je opravljeno delo sekundarnega pomena, največ pozornosti pa je posvečeno dobrim odnosom med sodelavci.

Sodobne teorije vodenje se usmerjajo predvsem na dimenzijo usmerjeno v ljudi, saj spoznavajo naraščajoči potencial pravilno umerjenega človeškega dela. Proces učinkovanja na človeško vedenje z namenom doseganja čim boljših delovnih rezultatov imenujemo motiviranje (Rozman et al., 1994, str. 237). Pri tem Lipičnik (1997, str. 192) opozarja, da motivacije v pomenu volje pri človeku nikoli ne moremo ustvariti, temveč jo lahko le pravilno usmerjamo. Lukin (2002, str. 32-33) kot glavne dejavnike motiviranja pri delu na projektu navaja: prepoznavanje in zavedanje pomembnosti dela, poznavanje ciljev projekta, poznavanje rezultatov posameznikovega dela, dobra delovna razmerja, pohvala in graje, navodila za delo, ki spodbujajo ustvarjalnost, sodelovanje v ekipi, nadomestitev ukazov s problemskimi vprašanji ter nazadnje denarne nagrade.

## **2.5 Kontroliranje projekta**

Kontroliranje je spoznavanje odstopanj med zamišljenim in dejansko doseženim. Gre za postopek beleženja ali evidentiranja dejansko doseženega in primerjavo z načrtovanim, spoznavanje vzrokov za odstopanje in pripravo ustreznih ukrepov oz. novega načrta projekta (Rozman & Stare, 2008, str. 209). Avtorja zato delita proces kontrole na tri elemente:

spremljanje, diagnosticiranje in ukrepanje. Mantel in drugi (2001, str. 204) opredeljujejo proces kontrole kot preprosto nasprotje procesa planiranja: gre za dve plati istega kovanca.

Če sledimo opredelitvi Mantela in soavtorjev ter sprejmemo tezo, da je proces kontrole nasprotje procesa planiranja, lahko sklenemo, da bomo v procesu kontrole uporabili orodja, ki smo jih uporabili v procesu planiranja. Če smo pri planiranju uporabili mrežen diagram, da smo določili predviden potek aktivnosti, bomo na podlagi tega diagrama kontrolirali samo izvajanje projekta. Prav tako lahko projekt kontroliramo na vseh tisti področjih, za katere smo pripravili ustrezen plan: plan aktivnosti, časovni plan, plan stroškov itd. Za vsa ta področja so nam na voljo tudi dodatna orodja za kontroliranje projektov.

Rozman in Stare (2008, str. 220-230) tako na področju kontrole časov izvajanja projekta predstavljata naslednja orodja. Linija stanja (angl. *jogging line*), ki jo najlažje začrtamo v gantogram in prikazuje zamujanje ali prehitevanje aktivnosti glede na začrtane roke. Analiza B-C-F (angl. *baseline-current-future*), ki prikazuje vplive trenutnega stanja na prihodnji potek aktivnosti: gre za metodo, ki temelji na treh linijah stanja, in sicer v treh gantogramih vzporedno izrisuje načrtovano, trenutno in prihodnje stanje. Pomagamo si lahko tudi z diagramom predvidenih mejnikov, ki je primeren za poročanje nadrejenim, diagramom zamud, ki prikazuje odklone in predvideni zamik zaključka projekta, ali diagramom časovnih rezerv, ki temelji na metodi kritične poti in prikazuje časovne rezerve pri nekritičnih dejavnostih.

Glede kontrole stroškov se avtorji strinjajo (na primer: Rozman & Stare, 2008, str. 223; Mantel et al., 2001, str. 213), da je najprimernejša metoda prislužene vrednosti (angl. *Earned Value Analysis – AVE*), ki temelji na grafu naraščanja kumulativnih stroškov skozi celoten čas poteka projekta. V graf vrišemo načrtovane stroške, dejanske stroške ter stroške, ki smo jih načrtovali za trenutno stanje. Na podlagi teh podatkov lahko izračunamo kazalnike, kot sta stroškovni odmik (angl. *cost variance*) in odmik terminskega načrta (angl. *schedule variance*).

Kontrolirati moramo tudi kakovost izvedbe projekta, vendar je način izvedba kontrole kakovosti v največji meri odvisen od samega proizvoda, ki ga izdelujemo, oz. storitve, ki jo ponujamo. Pri tem so nam lahko v pomoč mednarodni ali interni standardi kakovosti, pomembno pa je, da so standardi kakovosti dogovorjeni z naročnikom.

Ne glede na vrsto kontrole pa mora vsak proces kontrole vsebovati naslednjih pet elementov (Mantel et al., 2001, str. 224); in sicer senzor, katerega namen je meriti rezultat kontrolirane dejavnosti. Nadalje mora imeti vnaprej določen standard. Imeti mora primerjalnik, ki primerja rezultate s standardom, ter nadalje mora vsebovati načelo za odločanje, ki določa, ali je odstopanje merjenega od standarda dovolj veliko, da sproži spreminjanje procesa. Nenazadnje mora kontrolni sistem imeti izvrševalca, ki naj ukrepa, če je potrebno proces spreminjati.

## 2.6 Zaključek projekta

Proces zaključka projekta se prične takrat, ko so vse aktivnosti projekta izvedene. Napačno pa je, če zaključek vseh aktivnosti razumemo tudi kot zaključek projekta. Projekt se namreč lahko zaključi šele tedaj, ko končni izdelek predamo naročniku, ki potrdi, da je izdelek prejel ter da nad njim nima pripomb (Rozman & Stare, 2008, str. 249).

V procesu zaključevanja je potrebno preveriti, ali so zaključene vse aktivnosti (tudi tiste, ki jih je izvajal morebitni podizvajalec), ali je primerno pripravljena in shranjena vsa dokumentacija projekta, ali so bila vsa dela zaračunana in plačana, preveriti je potrebno, ali so urejene vse morebitne pravice, ki izhajajo iz projekta itd. V primeru, da so na projektu delali zaposleni v izvajalski organizaciji, jih je potrebno nazaj razporediti na ustrezna delovna mesta.

Za samega izvajalca projekta je pomembno, da ob zaključku projekta pripravi zaključno poročilo. Najpomembnejši elementi zaključnega ali končnega poročila so po Rozmanu in Staretu (2008, str. 252-253): poročilo o strateških napakah in predloge za prihodnje projekte, analizo izvedbe iz časovnega vidika (časovna odstopanja, razlogi zanje in ukrepi za njihovo odpravo), analizo porabe sredstev, analizo kakovosti izvedbe in rezultatov, analizo uspešnosti obvladovanja tveganja ter poročilo o mnenju naročnika. Ljubič (1998, str. 246) ugotavlja, da je smiselno zaključno poročilo oblikovati kot kronološko zaporedje pomembnih dokumentu in gradiv, ki so nastajali tekom projekta. Zaključno poročilo tako vsebuje: projektno nalogo (z namenom in cilji projekta), zapisnik prvega sestanka sodelavcev, izhodiščni operativni plan (v obliki mrežnega diagrama), pisna poročila o rezultatih posamičnih faz in opis teh rezultatov, časovne parametre, dejansko porabljene vire, problematike, vmesni (popravljeni) operativni plan, predračun in obračun stroškov projekta ter poročilo o strokovni verifikaciji rezultatov.

Vsi tej elementi zaključnega poročila so za izvajalca pomembni predvsem zato, ker lahko na njihovi podlagi presodi uspešnost in učinkovitost managerskega procesa. Na podlagi te analize lahko ravnatelj projekta presodi svoje morebitne napake v celotnem procesu ravnateljstva ter predvsem spozna, kje so ne njegova predvidevanja izkazal za neustrezna. Le na podlagi takšne analize lahko pričakujemo, da bo ravnatelj v prihodnje izboljšal svoje delo in ustrezno obogati svoje izkušnje za še bolj učinkovito in uspešno delo na naslednjih projektih.

## **3 KOLESARSKA ZVEZA SLOVENIJE**

### **3.1 Kratka zgodovina Kolesarske zveze Slovenije**

Začetki kolesarstva na slovenskem segajo v 19. stoletje, ko se je kolo začelo postopoma uveljavljati kot prevozno sredstvo predvsem v meščanskem sloju. Kolo je hitro postalo razširjen družbeni rekvizit, saj je z rastjo proizvodnje in posebej z vrsto tehničnih izboljšav postalo mnogo dostopnejše in predvsem lažje vodljivo. Postopoma se je začelo, predvsem prek združevanja ljubiteljev koles v okviru različnih organizacij, kolesarstvo uveljavljati tudi kot športna panoga.

Kolesarstvo je tako že pred prvo svetovno vojno prek združevanja različnih društev začelo delovati organizirano in uveljavljati kolesarstvo kot športno panogo. Po prvi vojni so se kolesarji povezali s športniki in sodelovali pri oblikovanju športnega življenja v jugoslovanski državi. V športnem prebujanju so najprej zaživel redki predvojni klubi. Leta 1920 je v športno življenje na Slovenskem vstopila krovna športna organizacija Športna zveza Ljubljana (ŠZL). V okviru Športne zveze Ljubljana je bil oblikovan tudi kolesarski odsek, ki naj bi zaokrožil kolesarsko dejavnost na tem območju ter povezal kranjske in štajerske klube. Centralistična politika Jugoslavije je izključevala federativni model plemenskih športnih zvez, združenih v jugoslovanski zvezi. Ko je septembra 1920 potekal ustanovni občni zbor Jugoslovanske kolesarske zveze, je bil kolesarski odsek Športne zveze Ljubljana osnova za poznejše organiziranje samostojne Kolesarske podzveze Ljubljana, ki je pokrivala celotno slovensko ozemlje. Širjenje in vodenje kolesarstva je prevzela kolesarske podzveza, vendar je v slovenskem in jugoslovanskem obdobju do leta 1941 marsikdaj vladala organizacijska nesloga. Nekateri klubi se niso vključevali v kolesarsko organiziranost, drugi so se ločili in s somišljeniki ustvarili lastno podzvezo. V času po drugi vojni pa je slovensko kolesarstvo doživljalo širitev in generacijsko menjavo. Kolesarski šport se je ponovno organiziral v 1948 ustanovljeni Kolesarski zvezi Slovenije (KZS), ki je bila članica Kolesarske zveze Jugoslavije.

Na skupščini Kolesarske zveze Slovenije sredi decembra 1950 je bilo poudarjeno, da se je kolesarstvo v povojnih letih kakovostno izboljšalo. V zvezo je bilo takrat včlanjenih 18 klubov z več kot 720 člani. V drugi polovici petdesetih let pa se je slovensko kolesarstvo vse bolj bližalo vrhu jugoslovanske konkurence. Sledilo je kratko zatišje, vendar pa se je z vztrajnim strokovnim delom in novimi organizacijskimi prijemi slovensko kolesarstvo ves čas ohranjalo v jugoslovanskem vrhu.

Kolesarska zveza Slovenije se je po osamosvojitvi razdružila od Kolesarske zveze Jugoslavije. Sprejeta je bila v članstvo Mednarodne kolesarske zveze za amaterje (Fédération Internationale Amateur de Cyclisme) in s tem tudi v Mednarodno kolesarsko zvezo (Union

Cycliste Internationale), kar je omogočilo nastop naših kolesarjev na največjih dirkah s slovensko licenco in pod slovensko zastavo (Pavlin, 2010, str. 51-64).

### **3.2 Kolesarska zveza Slovenije danes**

Danes Kolesarska zveza Slovenije združuje 90 kolesarskih društev in klubov. Njen namen je združevanje društev, klubov, organizacij in posameznikov, ki se ukvarjajo s kolesarskim športom na območju Republike Slovenije ter se v zvezo združujejo z namenom, da bi skupno izvajali naloge, pomembne za razvoj kolesarskega športa, za razvoj kolesarske dejavnosti na splošno, predvsem pa slovenskih kolesarskih reprezentanc. (Kolesarske zveze Slovenije, 2011).

KZS je nevladna in neprofitna organizacija, zaradi česar je tudi njeno managementiranje in način financiranja precej različen od delovanja profitnih organizacij. Zveza se financira iz letnih članarin, javnih sredstev ter pomožno iz drugih virov (prispevki fizičnih in drugih oseb, prihodki na podlagi pogodb o koncesijah, dohodek iz dejavnosti KZS in naslova materialnih pravic, denarne kazni, takse, sponzorski in donatorski prispevki, darila in volila).

Letni proračun KZS<sup>1</sup> se giblje v višini pol milijona evrov. V letu 2010 so naprimer prihodki Zveze znašali 484.338 €. Skoraj polovico prihodkov (48 odstotkov) je zveza pridobila iz Ministrstva za šolstvo in šport, če k tem prištejemo še dotacije iz drugih skladov in ustanov, pa predstavljajo prihodki iz dotacij kar 80 odstotkov proračuna Zveze. Iz naslova članarin pridobi zveza letno približno 50.000 € (približno 10 odstotkov proračuna).

KZS poseduje relativno malo dolgoročnih, osnovnih sredstev, po bilanci stanja 31.12.2010 znaša njihova vrednost približno 8.000 €. V letu 2010 je Zveza zaposlovala 2 do 3 ljudi. V letu 2010 je bilo za samo delovanje zveze porabljenih slabih 100.000 €, od česar predstavljajo polovico stroški dela. Odhodki KZS se nadalje delijo po odborih. Največji delež odhodkov ustvari Odbor za cestno in dirkališčno kolesarstvo (58 odstotkov vseh odhodkov), sledi Odbor za gorsko kolesarstvo in BMX (17,5 odstotka odhodkov), Odbor za množičnost pa je v letu 2010 ustvaril le slabih 10.000€ odhodkov. Relativno majhen del proračuna (nekaj tisoč evrov) porabi zveza za promocijo in mednarodno sodelovanje. Pomemben strošek pa je tudi strošek zavarovanja kolesarjev, za katerega je Zveza v letu 2010 porabila dobrih 24.000 €.

---

<sup>1</sup> Podatki so povzeti in preračunani na podlagi Letnega poročila KZS 2010, ki se nahajajo v dokumentu »Gradivo za skupščino Kolesarske zveze Slovenije«.

### **3.3 Neizkoriščen potencial Kolesarske zveze Slovenije**

Kljub zadovoljivo visokemu številu članov, pa za zvezo obstajajo možnosti nadaljnje širitve z vključevanjem novih klubov in društev. Po podatkih Agencije za javno pravne evidence Republike Slovenije je bilo v 2011 delujočih kar 65 registriranih kolesarskih društev (Agencija za javno pravne evidence in storitve-društva, 2009) in 69 kolesarskih klubov (Agencija za javno pravne evidence in storitve-klubi, 2009), v Centralnem registru društev sega število kolesarskih društev in klubov do 174 za leto 2011 (Centralni register društev, 2009).

Iz navedenih podatkov je razvidno, da bi lahko KZS še povečala število klubov in društev, ki so včlanjeni v zvezo.

Poleg tega postaja kolesarstvo vse bolj popularna rekreativna dejavnosti. Ta naraščajoči trend priljubljenosti rekreativnega kolesarstva bi zveza prav tako lahko izkoristila za pridobivanje novih članov, če bi za rekreativne člane oblikovala ustrezno ponudbo, ki bi jih pritegnila k članstvu. Tudi rekreativni kolesarji se namreč vse bolj pogosto udeležujejo tekmovalnih ali rekreativnih prireditev. Slednji v mnogih primerih tudi niso člani nobenega društva ali kluba, kljub temu pa potrebujejo za nastop na prireditvah ustrezne licence. KZS je tako naprimer v letu 2009 podelila več kot 1200 licenc, namenjenim tekmovalcem, rekreativne kolesarjem, sodnikom, organizatorjem in drugemu osebju, ki spremlja tekme ter več kot 5000 dnevnih licenc (Kolesarska zveza Slovenije, 2009). K tem potencialnim članom pa moramo prišteti še vse rekreativne kolesarje, ki se tekem ne udeležujejo. KZS tako ocenjuje, da bi vsi potencialni člani po vsej verjetnosti močno presegli število 100 000, če merimo po številu letno prodanih koles v Sloveniji.

## **4 PROJEKT »UVEDBA ČLANSKE IZKAZNICE« KOLESARSKE ZVEZE SLOVENIJE**

V Kolesarski zvezi Slovenije se je že dlje časa razmišljalo o uvedbi članske izkaznice, ki bi vsem posameznikom, ki so člani zveze, ter članom društev in klubov, ki so člani zveze, ponudila določene ugodnosti. S tem bi po eni strani lahko povečali članstvo v zvezi, po drugi strani pa bi tudi člani od samega članstva imeli več koristi in bili tako bolj zadovoljni. V mnogih neprofitnih organizacijah, kakršna je tudi KZS, je namreč cilj poslovanja maksimizacija ugodnosti in s tem zadovoljstva članov (v nasprotju z klasičnim podjetjem, ki naj bi po teoriji želelo maksimizirati npr. dobiček, tržno vrednost delnic ali kaj podobnega). Zamisel o članski izkaznici je tako bila prisotna že dlje časa, vendar ni bila natanko oblikovana. Razmišljalo se je o zavarovalniških storitvah, ki bi bile vezane na člansko izkaznico, in o morebitnih drugih ugodnostih vezanih nanjo, vendar pa so bile te ideje konfuzne in ne dovolj sistematizirane za njihovo celostno uveljavitev.



Septembra 2009 se je na enem rednih sestankov marketinškega sveta KZS, katerega sem član, ponovno porodila in aktualizirala stara ideja o članski izkaznici. Predsednica zveze Milena Černilogar Radež me je takrat, kot skoraj diplomiranega ekonomista z mnogimi izkušnjami v kolesarstvu zadolžila, naj prevzamem pobudo in organiziram vse potrebno za uvedbo članskih izkaznic KZS. Tako sem postal vodja projekta uvedbe članske izkaznice KZS, o katerem sedaj poročam v diplomskem delu.

#### **4.1 Opredelitev in razvrstitev projekta »uvedba članskih izkaznic KZS«**

Glede na opredelitev projekta, ki je bila podana v teoretičnem delu naloge, lahko ugotovimo, da je »uvedba članskih izkaznic KZS« projekt. Zaznamuje ga namreč enkratnost in neponovljivost, saj članskih izkaznic organizacija ne uvaja redno, temveč jo običajno le enkrat idejno zasnuje, vključno s snovanjem namena, izgleda, pravila izdajanja in podobnih lastnosti izkaznice, nakar postane izdajanje takšne izkaznice rutinsko delo. Čez nekaj časa utegnejo temu slediti drugi projekti, ki želijo revitalizirati podobo, vsebino ali namen izkaznice, vendar so to projekti ravno zato, ker niso del redne dejavnosti organizacije. Gre torej za enkratno dejavnost, ki je namenjena oblikovanju kompleksnega proizvoda.

Podobno lahko ugotovimo, da »uvedba članskih izkaznic KZS« zahteva vrsto različnih aktivnosti, ki so med seboj povezane; od oblikovanja ponudbe izkaznice in iskanju sponzorjev in pogodbenih partnerjev do grafičnega oblikovanja izkaznice (aktivnosti bodo natančneje prikazano v nadaljevanju naloge). Iz navedenih aktivnosti je tudi razvidno, da tudi ta projekt zahteva sodelovanje različnih strokovnjakov: od informatikov, ki odlikujejo baze podatkov, do grafičnih oblikovalcev, tržnikov in pogajalcev. Projekt »uvedba članskih izkaznic KZS« ima prav tako jasno naznačen začetek in tudi natanko opredeljen cilj, ki predstavlja zaključek projekta.

Projekt »uvedba članskih izkaznic KZS« lahko razvrstimo glede na različne kriterije, ki so bili opisani v začetnem delu naloge. Z ozirom na naročnika lahko rečemo, da je projekt »uvedba članskih izkaznic KZS« notranji projekt, saj se projekt izvaja znotraj Kolesarske zveze Slovenije za namene same Kolesarske zveze. Zaradi tega dejstva pri tem projektu nimamo tako velikega razcepa med naročnikom in izvajalcem, saj oba delujeta znotraj iste organizacije. To dejstvo nosi pomembne posledice za omejitve projekta; časovni roki, razpoložljivost resursov in sami stroški projekta so namreč zato mnogo bolj fleksibilni kot v primeru zunanjega naročnika. Odgovorno ravnateljstvo projektov namreč zahteva, da smo zunanjemu naročniku sposobni s čim večjo natančnostjo opredeliti končni rok za izvedbo projekta in finančna sredstva, ki jih za izvedbo zahtevamo. O tem smo običajno pogodbeno dogovorjeni, v primeru neizpolnjevanja pogodbe pa smo lahko deležni tudi denarne kazni, naprimer plačevanja penalov za vsak dan zamude dogovorjenega roka. Prav tako lahko kot izvajalci projekta sami utrpimo finančno škodo, če smo ob izstavitvi predračuna podcenili

stroške potrebnih resursov za izvedbo projekta. Seveda je tudi pri izvajanju notranjih projektov zaželeno, da so stroški, potrebni resursi in časovni roki čim bolj natančno opredeljeni; vendar so pogajanja z »naročnikom«, ki je v tem primeru naprimer uprava ali vodstvo organizacije, mnogo bolj prilagodljiva in je lažje doseči dogovor glede omejitev projekta (rokov, stroškov, resursov), če se naprimer med izvajanjem projekta pojavijo novi problemi in rešitve.

Pri delitvi glede na objekt projekta, ki je lahko fizičen ali abstrakten, lahko projekt »uvedba članskih izkaznic KZS« umestimo nekam vmes med dva ekstrema. Projekt »uvedba članskih izkaznic KZS« ima namreč tako svojo fizično plat, katere končni izdelek je materialni proizvod (fizična članska izkaznica), po drugi strani pa je izkaznica le materializirana plat storitev, ki jih ponuja. Projekt je torej v veliki meri abstrakten, saj je njegov cilj ponuditi celovit kompleks različnih storitev, ki se vežejo na članstvo v KZS.

Ker ima projekt »uvedba članskih izkaznic KZS« v večji meri abstraktne objektivne cilje, sledi iz tega tudi, da bo bolj »mehek« kot pa »trd«, kar pomeni, da bo delo na projektu bolj usmerjeno na delo z ljudmi in bomo le-tem morali posvetiti mnogo pozornosti. Pri trdih projektih je namreč bolj pomembno, da nam opravljanje določene aktivnosti ponudi konkreten, fizični rezultat, ki bo omogočil izvajanje naslednjih aktivnosti; človeški odnosi so tukaj v ozadju, saj nas kot izvajalce ne zanima, s kakšno jezo je morda svojo nalogo opravil gradbeni delavec, temveč nas zanima le to, da je naloga opravljena. Pri mehkih projektih, kakšen je ta, pa so človeški odnosi bolj pomembni. Ko se naprimer z morebitnimi sponzorji pogajamo o popustih vezanih na člansko izkaznico ali ko se z grafičnim oblikovalcem menimo o izgledu izkaznice, so komunikacijske veščine in veščine tvorjenja dobrih odnosov zelo pomembne. Pomemben del projekta »uvedba članskih izkaznic KZS« so zato predstavljali dobri odnosi. Tej so tudi sicer toliko bolj pomembni v okviru managiranja nevladnih in neprofitnih organizacij, kakršna je KZS, saj so takšne organizacije pogosto prostovoljna združenja, ki zaradi omejenih resursov tudi ne morejo vedo zagotoviti plačila članom, ki za organizacijo tako mnogokrat opravljajo prostovoljno delo. Ker prostovoljne delavce k delu ne žene plačilo oz. denarno nadomestilo, temveč njihova notranja motivacija in želja, da bi k organizaciji nekaj prispevali, so dobri medčloveški odnosi običajno sploh pogoj, da kdo sodeluje pri projektih oz. v organizaciji nasploh (več o tem v poglavju o vodenje projekta).

## **4.2 Pričetek projekta**

Potek prve faze projekta je v največji meri odvisen od tega, ali je projekt notranji ali zunanji (Rozman & Stare, 2008, str. 59). V primeru zunanjih projektov največjo odgovornost nosi naročnik, v primeru notranjih projektov, kakršen je tudi projekt »uvedba članskih izkaznic

KZS«, pa je odgovornost na plečih notranjih snovalcev projekta. V tej fazi je pri notranjih projektih za izvajalce projekta najpomembneje, da natančno opredelijo cilje in namen projekta.

Sam sem septembra 2009 prevzel vodenje projekta, ki takrat še ni bil natančno zasnovan; lahko bi rekel, da je od vsega skupaj obstajal le medla ideja o tem, da bi članom lahko ponudili neke vrste storitev, ki bi vključevala določena zavarovanja, vezana na članstvo oz. morebitno člansko izkaznico.

Namen oz. namenski cilj projekta je bil kljub temu jasen: ponuditi vsem članom določene ugodnosti, ki bodo maksimirale njihovo zadovoljstvo. Namen Kolesarske zveze Slovenije namreč je, da za svoje člane izvaja naloge, ki so pomembne za razvoj kolesarstva (Kolesarska zveza Slovenije, 2011), zato je posredno njen namen ta, da skrbi za njene člane, in jim ponuja čim več ugodnosti v okviru kolesarjenja oz. jim čim bolj olajša opravljanje kolesarske dejavnosti. Vsak projekt KZS mora zato posredno ali neposredno zasledovati ta namenski cilj, saj je to razlog, zakaj KZS obstaja. Nek kazalec, po katerem lahko presodimo uspešnost pri doseganju tega namenskega cilja, pa je nedvomno število članov KZS. Povečano število članov namreč lahko razumemo kot znak, da so člani zadovoljni s storitvami, ki jih KZS ponuja.

Objektni cilj projekta je bil opredeljen s končnim proizvodom: članska izkaznica skupaj z opredeljenim paketom storitev oz. ugodnosti, ki jih ta prinaša. Ko sem prevzel projekt, je bil objektni cilj le medlo opredeljen, saj še ni bilo določeno kakšne vrste ugodnosti, naj bi kartica prinašala (razen tega, da naj bi se povečini dotikale zavarovanja kolesarjev). Prav tako niso bili določeni načini njenega izdajanja ali kdo je in pod kakšnimi pogoji upravičen do izkaznice.

Prva moja naloga je tako bila, da natančneje opredelim objektni cilj projekta ter pokažem, kako ta objektni cilj uresničuje cilje in namene same KZS. Prikazati je bilo potrebno smiselnost in možnost izvedbe takšnega projekta, skupaj s prednostmi in ugodnostmi, ki jih ta prinaša članom KZS. V vseh ozirih je bilo potrebno preučiti tudi omejitve projekta; predvsem njeno stroškovno plat. Časovna plat izvedbe tega konkretnega projekta ni bila tako pomembna kot sama izvedba; v Zvezi se je namreč o podobnem projektu govorilo že več let, tako da očitno ta projekt ni bil prioritetenega pomena za samo Zvezo, ki med prioritete postavlja predvsem ohranjanje njenih rednih dejavnosti. Za izvedbo projekta je bilo iz vidika resursov najpomembnejše človeško delo in iz tega vidika so bili resursi zagotovljeni z aktivnimi člani zveze, ki redno sodelujejo pri njenem delovanju.

Projektno dokumentacijo, ki je obsegala podrobno idejno zasnovo članskih izkaznic in s tem natančno opredelitev cilja projekta, sem sestavil v štirih mesecih od prevzema naloge. Dokument z naslovom: »Članstvo Kolesarske zveze Slovenije: Poslovni načrt« (priloga 1) je

bil tako pripravljen januarja 2010. Dokument vsebuje natančno idejno zasnovo storitve, ki naj bi jo ponujala kartica, opredeljuje stroške, ki bi nastali v primeru odločitve za izdajanje takšne kartice, ter vsebuje tržno analizo, ki preučuje tržno ponudbo zavarovanj za kolesarje ter konkurenčno ponudbo, ki bi jo lahko z uvedbo izkaznice ponudila KZS.

Dokumentacija, ki sem jo pripravil, dejansko še ne predstavlja začetka izvajanja samega projekta, temveč je bila le njegova predpriprava. Na podlagi te dokumentacije so se različni organi KZS odločali o sprejetju projekta, torej o njegovi uradni odobritvi. Dokumentacijo z opisanimi cilji projekta sem tako najprej predstavil ostalim članom marketinškega sveta KZS, nato članom sekretariata predsedstva KZS, nadalje članom predsedstva KZS in še vsem članom KZS. Vse te predstavitve, ki so dobile odobrilno mnenje, so potekale v januarju in februarju 2010. Končno je marca 2010 predsednica KZS, Milena Černilogar Radež, projekt predstavila še pred Skupščino KZS, ki je najvišji organ Kolesarske zveze Slovenije. Po odobritvi projekta iz strani Skupščine KZS, se je projekt lahko začel izvajati.

### **4.3 Načrtovanje projekta**

Načrtovanje projekta obsega načrtovanje potrebnih aktivnosti, načrtovanje stroškov, načrtovanje resursov in načrtovanje časovne izvedbe projekta. Med stroški in resursi na eni strani ter časovnim trajanjem projekta na drugi obstaja očiten *trade-off*. Zato je pri načrtovanju projekta pomembno določiti prioritete, torej tiste cilje učinkovitosti, ki jim bomo dali prednost pred drugimi cilji učinkovitost. Izbiramo tako lahko med časovno učinkovitostjo, učinkovitostjo pri izrabi resursov in stroškovno učinkovitostjo. Pri načrtovanju projekta »uvedba članskih izkaznic KZS« sem zaradi danih omejitev kot prioriteto postavil stroškovno učinkovitost in učinkovitost pri izrabi resursov ter kot ne-prioritetno določil časovno učinkovitost. Razlog temu, ni bila toliko moja odločitev kot pa omejitve vezane na način dela in način financiranja KZS.

#### **4.3.1 Načrtovanje aktivnosti**

Zavoljo lažjega planiranja aktivnosti sem projekt razdelil na tri večje dele oz. faze projekta, ki vase združujejo podobne in med seboj povezane aktivnosti (Priloga 2). Te faze si sledijo v časovnem in logičnem sosledju in je zanje zaželeno, da se naprimer druga faza ne začne, preden se prva konča. Začetek izvedbe projekta tako predstavlja 1. faza, v katere cilj je oblikovanje paketa ugodnosti, ki ga bomo ponudili članom. Aktivnosti v tej fazi zahtevajo zgolj človeške resurse in imajo podoben značaj. Aktivnosti sestojijo iz kontaktiranja zavarovalniških ponudnikov, morebitnih sponzorjev in partnerjev ter pogajanj z njimi glede sodelovanja pri ugodnostih, ki jih bo članska izkaznica ponujala. Iz vsebinskega vidika je to najpomembnejši del projekta, saj opredeljuje tisto dodano vrednost, ki bi jo projekt ponudil KZS oz. njenim članom. 2. faza projekta je materializacija te ponudbe na medije (fizično člansko izkaznico in bilten), ki bodo fizično predstavljali paket ugodnosti. Aktivnosti iz druge

faze so tako povezane z grafičnim oblikovanjem izkaznice in biltena ter njihove materializacije v fizično obliko. Čeprav bi tehnično nekatere aktivnosti iz druge faze lahko začeli že preden je paket ugodnosti dokončno oblikovan, se mi je takšen korak zdel preveč tvegan. Stroj za tiskanje izkaznic bi naprimer lahko nabavili že čisto na začetku projekta, vendar se mi je zdelo bolj preudarno s tem počakati; utegnilo bi se namreč zgoditi, da ne bi dobili dovolj konkurenčne ponudbe iz strani zavarovalnic, kar bi zahtevalo tehten premislek o tem, ali je nadaljevanje projekta sploh smotno. Ker se torej šele v 2. fazi pojavijo stroški, za katere bi morala KZS odšteti denar (nabava stoja), je bilo smiselno s tem počakati; polega tega pa grafično oblikovanje tudi ni bilo možno, dokler niso bili znani vsi sponzorji, partnerji in zavarovalnica, s katero bi sodelovali. Edina aktivnost, ki vsebinsko spada v 2. fazo, a se je začela izvajati že prej, ker je časovno dolgotrajna aktivnost, je bila oblikovanje baze podatkov članov KZS. Cilj druge faze projekta je izdelan bilten in prototip članske izkaznice, zaključna aktivnost je tako bila tisk biltenov in poskusni tisk kartic ter njihova kontrola.

Z zaključkom druge faze je bil načeloma tudi projekt, ki je bil pod mojo odgovornostjo, zaključen. Kljub temu sem v diagram umestil še tretjo fazo, ki predstavlja promocijo članske izkaznice, torej ponudbe, ki smo jo pripravili za člane. Promocija je sicer neizogibna, saj je brez nje ni mogoče doseči namenskega cilja projekta, ki je povečanje širjenje članstva KZS in povečanje zadovoljstva članov. Kljub temu pa promocija v strogem smislu ne more biti obravnava kot del projekta, saj ni enkratna dejavnost, temveč bo postopoma postala redna dejavnost KZS. V strogem smislu se tako projekt zaključi takrat, ko je izdelan prototip izkaznice in izdan bilten.

#### **4.3.2 Načrtovanje resursov: prostovoljno delo kot resurs v nevladnih organizacijah**

Resursi, ki so mi bili na voljo, za izvedbo projekta, so bili zelo omejeni. Za izvedbo projekta je bil namreč ključni resurs človeško delo, ki pa je zaradi značilnosti delovanja nevladnih in neprofitnih organizacij, tudi znotraj KZS na razpolago le na omejen način. KZS ima namreč samo dva redno zaposlena delavca, ki pa sta povečini zasedena z opravljanjem rednih poslov. Skoraj vso ali vsaj velika večina dela je tako znotraj KZS organizirana kot prostovoljno delo, za katerega člani, ki za zvezo opravljajo dejavnost, ne prejemajo plačila in mnogokrat tudi ne nadomestila za dejanske stroške, ki jih imajo (kot so recimo stroški prevoza ali stroški telefona).

Iz vidika načrtovanja in organizacije projekta ima to dejstvo različne učinke; rečemo lahko, da je nekakšen dvorezen meč. Po eni strani dejstvo prostovoljnega dela pozitivno vpliva na stroškovno učinkovitost, saj je delo, ki je glavni resurs projekta, iz nekega čisto formalnega vidika brezplačno, kar ima ogromen učinek na znižanje dejanskih (ne pa naprimer oportunitetnih) stroškov projekta.

Po drugi strani pa ostaja dejstvo prostovoljnega dela veliko breme za samo organizacijo in vodenje projekta. Od prostovoljnega delavca namreč ne moremo brezpogojno zahtevati, da nekaj opravi; ne moremo mu zagroziti z odpustitvijo ali znižanjem plačila niti ga nagraditi z denarno nagrado (če seveda teh sredstev nimamo). Čeprav pri prostovoljnem delu običajno motivacija ni problem, se pri planiranju dela težave pojavijo ob dejstvu, da za prostovoljnega delavca delo znotraj nevladne organizacije običajno ne more biti prioriteta.

Za vse člane zveze, ki so sodelovali pri projektu »uvedba članskih izkaznic KZS«, je bila to zgolj pomožna dejavnost; vsi so namreč bodisi zaposleni drugod bodisi študenti ali pa se profesionalno ukvarjajo s kolesarstvom. V njihovi osebni razporeditvi razpoložljivega časa je tako na prvem mestu bodisi zaposlitev, za katero so plačani, bodisi študij ali pa vsakodnevni treningi. Na drugem mestu je za mnoge lastna družina ali druge partnerske vezi. Šele čas, ki od takšnega delovnika ostane, je tako lahko namenjen prostovoljnemu delu. Od prostovoljnega delavca tako ne moremo zahtevati, da zavoljo nalog, ki jih mora opraviti, zanemari druge (študijske, zaposlitvene ali družinske) obveznosti.

Ne glede na to, da se na prostovoljno delo vežejo mnoge druge vrednote, ki v plačanem delu niso vedno prisotne, ter da je motivacija delavca povsem drugače strukturirana kot pri plačanem delu, pa ostaja prostovoljno delo kot resurs iz vidika načrtovanja zelo omejeno. Pri načrtovanju projekta »uvedba članskih izkaznic KZS« so bili tako razpoložljivi resursi najbolj kritični del projekta<sup>2</sup>.

### **4.3.3 Načrtovanje stroškov**

Iz stroškovnega vidika načrtovanje projekta ni bilo težavno; Zveza (Skupščina KZS) je namreč zagotovila, da bo priskrbela finančna sredstva potrebna za materialne investicije in zunanje storitve, ki jih bo potrebno neizogibno najeti. Pod materialne investicije je sodil stroj za tiskanje članskih izkaznic, katerega ceno sem že v pripravljenem zasnutku projekta, in sicer smo vrednost investicije ocenil na približno 2000 €. Pod storitve, ki jih bomo morali najeti, je bil tudi tisk biltena, čeprav smo računali na to, da se s kakšno tiskarno lahko domenimo o donaciji ali sponzorstvu v višini stroškov tiska. V vsakem primeru pa se je te stroške v predvideni višini zavezala kriti KZS, tako da dodatno menagiranje stroškovne plati projekta ni potrebno, pod predpostavko seveda, da v projektu drugi stroški ne bodo nastali oz. se tej ne bodo nepričakovano povečali.

---

<sup>2</sup> Konkretna razporeditev resursov na delovne aktivnosti je predstavljena v poglavju o organizaciji projekta

#### **4.3.4 Načrtovanje časov izvedbe**

Zaradi takšnih omejitev projekta, predvsem omejenih resursov, je bilo že na začetku jasno, da bo trpela časovna učinkovitost. Zaradi omejenih resursov tako projekta ni bilo smiselno časovno planirati s ciljem njegove izvedbe v najkrajšem možnem času. Prav tako tudi ni bilo v posebnem interesu KZS, da bi se projekt izvedel čim prej. Bolj pomembno je bilo dejstvo, da se projekt sploh izvede, pa naj bo v enem, dveh ali treh letih. Kljub temu sem sam želel okvirno določiti čas, v katerem naj bi se projekt odvijal in približno določiti, kdaj naj bi bil končan.

Načrtovanje časov izvajanja s PERT ali CMR metodo ni prišlo v poštev zato, ker mi niso bili znani povprečni časi izvajanja aktivnosti, kaj šele, da bi poznal povprečna odstopanja od teh časov. Tudi glede na to, da so bili razpoložljivi resursi kritična točka projekta, je bila smiselnost preveč natančnega planiranja časovne izvedbe vprašljiva.

Kljub temu pa vsak projekt potrebuje nek okvirni časovni plan, ki služi kot orientacija vodji projekta in sodelavcem. O časovnem planu smo s sodelavci razpravljali na enem začetnih sestankov (februarja 2010) in prišli do zamisli, da bi člansko izkaznico lahko promovirali na prvi letni prireditvi KZS »Slovenija kolesari«, ki se je tradicionalno odvijala marca vsako leto, tj. nekako na začetku kolesarske sezone. Ker je bila naslednja prireditev Slovenija kolesari čez en mesec, v katerem bi bilo nemogoče izpeljati projekt, smo se odločili, da si za časovni cilj postavimo marec 2011. Če bi bil projekt zaključen do začetka marca 2011, bi sredi marca člansko izkaznico lahko promovirali na prvi prireditvi Slovenija kolesari v sezoni 2011.

Časovni cilj za dokončanje projekta je bil tako določen: 1.3.2011. Za preostale sklope aktivnosti oz. faze projekta pa smo retrogradno določili okvirne čase izvajanja. Računali smo, da bomo imeli 2 meseca časa dovolj, za pripravo promocijskega materiala (biltena) in fizično izdelavo kartice. Tako, da je bil naslednji določen datum 1.1.2011, ko naj bi začeli z drugo fazo projekta. Za prvo fazo projekta, ki je tudi dejansko najbolj zahtevna, nepredvidljiva in dolgotrajna, nam je tako ostalo dobrih 10 mesecev, torej od danega trenutka (sredi februarja 2010) do konca leta. Okvirni časovni plan je bil tako narejen (Priloga 3).

#### **4.4 Načrtovanje organizacije projekta**

Načrtovanje organizacije projekta vključuje razporejanje ljudi na posamezne aktivnosti in tvorjenje razmerji odgovornosti, nadzora in komunikacijskega sistema. Načrtovanje organizacije projekta je predvsem odvisno tega, koliko je projekta skupina oz. sam projekt povezan s celotno organizacijo, v kateri deluje. V primeru projekta »uvedba članskih izkaznic KZS« je bila največja večina sodelavcev na projektu, članov Marketinškega sveta KZS. Organizacija je bila zato projektnomatrična, saj so sodelavci istočasno delovali kot člani

Marketinškega sveta KZS in kot sodelavci na projektu »uvedba članskih izkaznic KZS«. V skladu z načeli, ki jih je opredelil Anton Hauc (2002, str. 283), bi dejali, da je organizacija projekta delovala po načelu vgrajenosti. Projekt organizacijsko namreč ni bil povsem ločen od organizacije KZS, niti se niso naloge projekta preprosto prenesle in vključile v že obstoječo organizacijsko strukturo. Skupina sodelavcev je tvorila lasten tim, delo vsakega izmed sodelavcev pa je bilo povezano s preteklimi izkušnjami in delom, ki ga je sicer opravljal na KZS.

V projektu je sodelovalo osem ljudi. Sam sem bil odgovoren za organizacijo in izvedbo celotnega projekta, ob strani pa mi je stala predsednica zveze Milena Černilogar Radež. Predsednica Milena Černilogar Radež me je po eni strani podpirala in mi pomagala z njenimi dosedanjimi izkušnjami v vodenju in organizaciji, po drugi strani pa je opravljala tudi vlogo nadzornika naročnika, saj je ta projekt sama podprla in ga predstavila skupščini KZS. Iz tega vidika je bila tako tudi sama odgovorna za izvedbo projekta in je bila tudi nekakšen posrednik med vodstvom KZS in mano, ki sem vodil projektni tim.

Na enem prvih sestankov smo si v duhu timskega dela razdelili delovne naloge na takšen način, da je vsak dobil delo na tistem področju, ki mu je bilo najbolj blizu, in za katerega je menil, da je najbolj kompetenten. Oseba B se je javila, da bo prevzela nalogo iskanja ustrezne zavarovalniške ponudbe, pri pogajanjih z zavarovalnicami pa mu je ob bok stopila še Oseba C. Za iskanje partnerjev in sponzorjev smo dobili tri sodelavce, in sicer: Osebo D, Osebo E in Osebo F. Vsak izmed njih je že imel v mislih, s katerimi partnerji in sponzorji bi lahko navezal stik in o katerih ugodnostih bi se lahko domenil, da bi te ustrezale konceptu ponudbe članske izkaznice. Za ureditev baze podatkov, ki bo služila izdajanju kartic, je bila zadolžena Oseba A. Za grafično oblikovanje pa je bila zadolžena Oseba G.

Vsi sodelavci so bili tako razvrščeni na aktivnosti oz. delovne naloge, ki jih je bilo treba opraviti (priloga 3). Organizacijska struktura projekta je imela dva nivoja hierarhije, po katerih so potekale komunikacijske poti in poti odgovornosti. O svojem delu, dosežkih, težavah itd. so namreč vsi posamezni sodelavci poročali meni, tako da sem sam ves čas imel informacije o poteku projekta. Sam pa sem bil za celotno delo odgovoren predsednici, kateri sem poročal o poteku projekta. Vsi smo se sicer občasno sestajali na sestankih, kjer je komunikacija potekala v vse smeri hkrati.

## **4.5 Uveljavljanje organizacije projekta**

Ko govorimo o uveljavljanju organizacije projekta, govorimo o vodenju, katerega skrb je, da se načrtovana organizacija projekta tudi uresniči. V sodobnih teorijah managementa je vodenje osredotočeno predvsem na ljudi, vprašanje vodenja samih proizvodnih ali storitvenih procesov pa je nekako potisnjeno ob stran. Pri odgovoru na vprašanje, ali naj bi se manager



pri vodenju osredotočil bolj na delovni proces ali bolj na ljudi, ki ga izvajajo, je odločilno vzeti v ozir vrsto procesa oz. vrsto proizvoda, ki naj bi v tem procesu nastal.

V primeru projekta »uvedba članskih izkaznic KZS« je bilo primerno, da se vodenje osredotoči na delo z ljudmi. Projekt je bil namreč v večji meri abstrakten, njegov objektivni cilj ni bil fizični predmet, temveč snovanje in udejanjanje neke ponudbe ugodnosti. Prav tako je bila potreba po materialnih resursih zelo nizka, glavni resursi projekta pa so bili ljudje in njihov človeški kapital. Delo na projektu je zahtevalo mnogo usklajevanja, sodelovanja in pogajanja med sodelavci ter sprejemanje skupnih odločitev. V takšnih primerih je pravilno, da se vodenje oz. uveljavljanje organizacije projekta osredotoča na delo z ljudmi.

V klasični delitvi med stili vodenja, ki se raztezajo od povsem avtoritarnih do povsem demokratičnih, sem pri vodenju projekta uveljavil demokratičen način vodenja. Za takšno vodenje je značilno delegiranje odgovornosti, veliko medsebojne komunikacije in usklajevanja ter tudi skupno sprejemanje odločitev. Sodelavci pri projektu »uvedba članskih izkaznic KZS« smo tako v teku celotnega projekta imeli mnogo sestankov, ki smo jih običajno časovno uskladili kar z rednimi srečanji Marketinškega sveta KZS, katerega del je bila večina sodelavcev. Na sestankih smo sodelavci predstavili dosežene cilje oz. potek dela na aktivnostih, za katero je bil vsakdo zadolžen. Predstavili so tudi težave, s katerimi so se soočali. Skupno smo nato razpravljali o težavah, možnostih za njihovo odpravo ter iskanju alternativnih rešitev. Takšno sodelovanje se je izkazalo za produktivno, saj so vsi sodelavci glede težav enega izmed njih podali konstruktivne predloge in rešitve. Takšen način reševanja problemov je mnogo bolj učinkovit, kot pa če bi vsak sam razmišljal, kako se soočiti s težavo, pred katerimi se je nahajal. Prek rednih sestankov je potekala tudi vsestranska komunikacija: vsi sodelavci so bili tako seznanjeni s potekom ostalih aktivnosti v projektu, prek tega pa je potekalo tudi sprotno časovno usklajevanje aktivnosti.

Demokratičen stil vodenja je bil zelo primeren za tovrstni projekt. Če sedaj pomislim za nazaj, pa menim, da glede na sestavo sodelavcev drugačnega stila vodenja tudi ne bi mogel izbrati. Sodelavci na projektu so bili namreč moji znanci, s katerimi smo večkrat že sodelovali na enakem nivoju. Četudi sem se v primeru tega projekta sam znašel v vlogi vodje, bi zaradi kolegičnih odnosov, ki me vežejo na sodelavce, težko uveljavil bolj avtoritaren način vodenja. Tega sicer nisem želel, ampak četudi bi to želel, dvomim, da bi se moji znanci in kolegi bili pripravljani podvreči avtoritarnemu vodenju. Nastala bi težavna situacije in vprašanje, kako sploh uveljavljati avtoritarno vodenje nad kolegi, s katerimi običajno sodelujemo na isti ravni in ki imajo v nekaterih ozirih lahko tudi mnogo več izkušenj in znanja kot jaz sam. Poleg tega pa je avtoritarni način vodenja sploh neprimeren za vodenje kakršnekoli dejavnosti v nevladnih in neprofitnih organizacijah, kakršna je KZS, ki temelji na prostovoljnem delu.

Glede na delitev stilov vodenja, kakor jo navajata Dimovski in Penger (2008, str. 122), bi vodenje projekta »uvedba članskih izkaznic KZS« umestil nekam med vodenje s soudeležbo in vodenje z delegiranjem. Po eni strani je bil namreč projekt voden z delegiranjem, saj je vsakemu od soudeležencev bila podana naloga s točno določenim ciljem; izbira načina, kako cilj doseči, pa je bila prepuščena sodelavcu samemu. Po drugi strani pa je imelo vodenje tudi nekatere elemente vodenja s soudeležbo; tej elementi so se izkazali predvsem na skupnih sestankih, kjer je potekalo skupno odločanje o poteku celotnega projekta.

Glede na Blake in Mounntonov dvodimenzionalni model, ki je predstavljen v teoretičnem delu naloge, pa bi način vodenja projekta »uvedba članskih izkaznic KZS« umestil na tisti rob, ki ga Blake in Mounnton slikovito opišeta kot »management podeželskega kluba«. Pri vodenju projekta so bili namreč na prvem mestu dobri odnosi med sodelavci. Takšni odnosi so namreč zelo pomemben dejavnik za motivacijo ljudi pri prostovoljnem delu.

#### **4.5.1 Motivacija prostovoljnega dela**

V teorijah managementa vodenja posebno mesto vedno zaseda vprašanje motivacije človeških virov. V primeru projekta »uvedba članskih izkaznic KZS« je tema motiviranja delavcev oz. sodelavcev zelo posebna, saj gre za vprašanje motivacije prostovoljnega dela, ki v slovenski in tuji strokovni literaturi še ni dobila mnogo pozornosti.

Sodobne teorije motiviranja v veliki meri poudarjajo pomen načinov motiviranja, ki niso povezani z denarnimi nagradami. Med najbolj znanimi teorijami je tako Maslowova piramida potreb (Dimovski & Penger, 2008, str. 133), ki opozarja, da na določeni ravni denarno nagrajevanje, ki lahko služil le zadovoljitvi primarnih potreb, ni več dovolj. Ko so primarne potrebe zadovoljene, hrepeni človek po zadovoljevanju višjih potreb, kot so samouresničitev, družbeno pripoznanje itd.

Na nek način lahko ravno opazovanje motivacije pri prostovoljnem delu odgovori na mnoga vprašanja, povezana z nedenarnim motiviranjem. Motivacijo za vsako prostovoljno delo ljudje najdejo nekje v sebi; mogoče v zadovoljstvu, da lahko pomagajo drugemu, ali mogoče v zadovoljstvu, da nekaj pripomorejo k organizaciji, za katero jim je mar, morda pa prostovoljno delo opravljajo zgolj zato, ker jim je všeč delati in sodelovati z določeno skupino ljudi. Strikten in enoznačen odgovor na vprašanje, od kod izhaja motivacija za prostovoljno delo je težko postaviti. Odgovor bi morali najbrž v največji meri iskati v psiholoških in antropoloških teorijah. Če pa v ozir vzamemo le Peterja F. Druckerja, najbrž enega največji teoretikov managementa prejšnjega stoletja, lahko odgovor najdemo v Druckerjevem stališču, da je človek bitje, ki prekipeva od volje ter da je v organizaciji potrebno to voljo le pravilno usmeriti (Drucker, 1998, str. 294).

Zaradi same narave prostovoljnega dela tako motivacija sodelavcev ni bila težava, s katero bi se kot vodja soočil. Motivacija za delo je prihajala od ljudi samih in zato posebni postopki motiviranja niso bili potrebni. V dejavnostih, ki temeljijo na prostovoljnem delu, tako delavcev ni potrebo posebej spodbujati k delu; pomembno je le, da pri sodelovanju ustvarimo takšno delovno okolje, ki te motivacije ne bo zatrla. Herzberg te dejavnike imenuje higijeniki (Dimovski & Penger, 2008, str. 134). Pri delu z ljudmi se mi je zato zdelo najpomembnejše, da delo in sodelovanje poteka v prijetnem, prijateljskem in sproščenem vzdušju. Delo na projektu sodelavcem ni smelo pomeniti dodatnih obveznosti, ki bi se jim nalagale poleg rednih služb, treningov in družin, temveč jim je moralo predstavljati sproščeno okolje, kjer s prijatelji skupaj nekaj ustvarjajo za KZS. V takšnem duhu, duhu managementa podeželskega kluba, je bil projekt tudi voden.

Plačilo za opravljeno delo je bilo že na začetku projekta določeno kot residualno. Že od začetka je bilo jasno, da KZS nima sredstev za plačilo članov, ki bodo delali na projektu. Domenjeno je bilo, da če bodo rezultati projekta zelo uspešni in bodo povečali tudi prihodke KZS, bo od teh povečanih prihodkov nekaj denarja namenjeno poplačilu dela sodelavcev na projektu. Kljub temu morebitnem, prihodnjemu, delnemu poplačilu, pa lahko delo sodelavcev obravnavamo kot prostovoljno delo, saj nikomur v naprej ni bilo zagotovljeno, koliko in če sploh bo prejel poplačilo za opravljeno delo.

## **4.6 Kontroliranje projekta**

Kontroliranje projekta sem izvajal sam kot projektni vodja. Kontroliral sem izvajanje posameznih aktivnosti in to, da so bile faze projekta končane v predvidenih rokih. Kontroliranje projekta se je izvajalo kot nadzor nad delom sodelavcev. O postopkih in dejavnostih posameznih aktivnosti projekta so mi sodelavci poročali na rednih sestankih in prek telefona. Običajno so me sodelavci kar sami poklicali takrat, ko so dosegli kakšno pomembno napredovanje v izvedbi aktivnosti. Če se mi je zdelo, da njihovega klica nisem prejel dlje časa, tj. več časa, kot sem pričakoval, da potrebujejo za izvedbo aktivnosti, sem jih poklical sam in se pozanimal, če je morebiti prišlo do kakšnih težav.

Iz vsebinske plati je projekt potekal brez omembe vrednih težav. Zataknilo se je pri časovni izvedbi, ki ni bila najbolj učinkovita. Dejansko nismo uspeli dokončati projekta v roku, ki smo si ga od začetka postavili. Prva faza projekta, oblikovanje paketa ugodnosti, je bila izvršena v zastavljenem roku oz. še prej.

Sredi novembra 2010 smo tako dejansko že bili domenjeni za sodelovanje s zadostnim številom parterjev in sklenjen smo imeli dokončni dogovor z zavarovalnico, ki nam je ponudila najboljši paket zavarovanj. Izbrana je bila zavarovalnica Adritatic-Slovenica, ki nam je ponudila pakete s popusti, ki so opisani v prilogi 6. V dogovoru z zavarovalnico smo tako

določili štiri različne pakete ugodnosti, med katerimi bodo lahko izbirali člani KZS. Za sponzorstvo smo se domenili s Tiskarno Klar, ki nam je brezplačno natisnila biltene. Komercialna vrednost takšnega tiska je cca. 5.000€. Pridobili smo kar nekaj partnerjev, s katerimi smo se uspešno dogovorili o skupnih interesih, vezanih na člansko izkaznico. Z dobaviteljem koles A2U smo se domenili za 20 % popust pri nabavi koles za vse imenike kartice. Prek Agencije MTT, ki je postala pomemben partner celotnega projekta, smo se domenili s ponudniki prenočišč v vseh slovenskih regijah za splošen 10% popust na njihove storitve čez celo leto za imetnike članskih izkaznic KZS. Posebej smo zadovoljni, da smo uspeli z ugodnostmi s prenočitvami pokriti celotno Slovenijo, z nekaterimi od ponudnikov pa smo se domenili tudi za dolgoročnejše sodelovanje in sicer da bodo priložnostno ponudili dodatne ugodnosti za imetnike članske izkaznice, v zameno bomo mi o teh ugodnosti prek spletne strani ter elektronske pošte obveščali naše člane. V novembru 2010 smo tako že bili domenjeni z vsemi partnerji in z zavarovalnico in sredi novembra 2011 smo na sestanku dokončno oblikovali paket ponudbe, ki bo predstavljal ugodnosti povezane s člansko izkaznico KZS. Oblikovali smo štiri različne pakete, ki so na izbiro imetnikom članske izkaznice KZS.

Trajanje projekta se je časovno zavleklo v drugi fazi projekta. Sam tega nisem predvideval in pričakoval, predvsem ne zato, ker smo že prvo fazo zaključili pred postavljenim časovnim ciljem. Druga faza naj bi bila zaključena marca 2011 in sicer do prve prireditve Slovenija kolesari, ki jo organizira KZS, in na kateri smo želeli prvič predstaviti in promovirati člansko izkaznico. Pa ni bilo tako. Dokončna izdelava članske izkaznice se je časovno zavlekla in izkaznica ter bilteni so bili končani ter pripravljani za promocijo šele maja 2011. Z drugo fazo projekta smo vsebinsko začeli že v letu 2010, saj je Oseba A, ki je bila zadolžena za izdelavo podatkovne baze, ki bo služila izdajanju izkaznic in tudi drugim namenom KZS, pričela že v poletju 2010. Baza podatkov članov je bila tudi v času končana, in sicer pred marcem 2011, ko bi izkaznica morala iziti. Prav tako je bil v času nabavljen stroj za tiskanje kartic, saj smo že novembra 2010 naročili KZS, da lahko začne s postopkom nabave. Zataknilo pa se je pri grafičnem oblikovanju kartice in biltena. Oboje je opravljala Oseba G, ki ima izkušnje z grafičnim oblikovanjem in sicer je najprej oblikovala kartico in nato bilten, vendar se je oboje preveč zavleklo in sicer tako dolgo, da marca 2011 bilten še ni bil oblikovan in posledično tudi ne natisnjen.

Krivda za to zamudo v projektu je seveda v prvi vrsti moja, saj je bila moja naloga in skrb, da bo projekt izpeljan v času. Razlogi za mojo napako pa so naslednji. Prvič, menim, da nisem imel pravega občutka, da se z izvedbo projekta mudi. Ker smo prvo fazo zaključili še pred časom sem imel občutek, da je časa dovolj, da bomo uspeli projekt zaključiti do marca. Pred novim letom tako sodelavca Osebo G sploh nisem preganjal k delu. V januarju se mi je tudi zdelo, da je še zgodaj in da je časa dovolj, in med zasedenostjo z drugimi opravili sem šele začetek februarja pomislil, da bi počasi morali pohiteti, če hočemo projekt zaključiti do

marca. Šele takrat sem tako začel sodelavca bolj aktivno opozarjati na delo, ki mora biti opravljeno.

Drugi razlog za mojo napako pa je bil, da sam nisem dovolj dobro poznal aktivnosti v tem procesu in ker se o tem tudi nisem pozanimal, sem napačno presodil čas trajanja te aktivnosti. Vedno se mi je namreč zdelo, da grafično oblikovanje (v tem primeru kartice in biltena) ne bi smelo biti preveč zamudna dejavnost ter da lahko nekdo, ki se s tem ukvarja, delo opravi v dnevu ali dveh. V resnici pa je grafično oblikovanje mnogo bolj dolgotrajen proces, ki je tudi sestavljen iz več podaktivnosti. Oblikovalec je namreč moral dobiti logotipe vseh partnerjev in sponzorjev v pravem grafičnem formatu. Poiskati je moral primerne fotografije dovolj dobre kakovosti. S tiskarjem se je moral zmeniti o uporabi primernih formatov za tisk, o papirju, da fizični bilten ne bi preveč odstopal od oblikovane zamisli. Sam sprva vseh teh podrobnosti glede postopka grafičnega oblikovanja kartice in biltena nisem imel v mislih in zato nisem primerno ocenil časa njihovega trajanja. Ob vsem ostalem delu in ostalih obveznostih, ki so redno zasedala grafičnega oblikovalca, se je tako zgodilo, da je bila grafična podoba kartice in biltena izdelana šele začetek maja 2011. Zaradi tega se je tudi celoten projekt zaključil šele po tem in sicer sredi maja 2011, ko so bili bilteni natisnjeni in stroj za tisk, namenjen tiskanju izkaznic, testiran.

Sledila je promocija projekta, ki pa ne spada več pod projekt »uvedba članske izkaznice KZS« in za katero nisem več bil odgovoren jaz, temveč Kolesarska zveza Slovenije.

#### **4.7 Zaključek projekta**

Zaključek projekta se je odvijal kot predstavitev rezultatov projekta. Rezultate projekta sem najprej predstavil članom Marketinškega sveta KZS, ki so bili s projektom v večji meri že seznanjeni. Sledila je predstavitev članom predsedstva KZS, nadalje pa je predsednica Milena Černilogar Radež v juniju 2011 rezultate priprave projekta predstavila Skupščini KZS.

Posebne zaključne evalvacije projekta v skupini, ki je pri delu sodelovala, nismo naredili. Na nek način smo evalvacijo opravljali že sproti, na raznih sestankih, ko smo razpravljali o težavah, s katerimi smo se soočali. Sam sem na koncu projekta pri sebi premišljeval, kako je vse potekalo in kaj bi bilo mogoče narediti drugače, da bi projekt potekal bolj učinkovito. Ugotovil sem, kar mi bo kot lekcija služilo za nadaljnje morebitne projekte, da bi se moral že na začetku bolje pozanimati o poteku aktivnosti, ki jih sam ne poznam iz prve roke. Že na začetku, v fazi planiranja, bi tako moral grafičnega oblikovalca povprašati, kako poteka njegovo delo, kaj vse potrebuje, da bo delo lahko opravljeno, in koliko časa v povprečju traja takšno oblikovanje ter koliko se lahko zavleče oz. kakšna so običajna časovna odstopanja v primeru, da gre kaj narobe.

Razne tega pa je projekt potekal tekoče in brez omembe vrednih težav. Posebej sem zadovoljen, da sem uspel v delovni skupini ohraniti prijetno vzdušje, brez prepiranja in očitkov, ki bi lahko zamajali temelje tovrstnega sodelovanja in motivacijo za prostovoljno delo. Kljub manjšemu časovnemu zamiku zato ocenjujem, da je bil projekt uspešno izpeljan. Materialni oz. objektni cilj projekta je bil dosežen: članska izkaznica, skupaj z nanjo vezanim paketom ugodnosti, je bila pripravljena za izdajo in promocijo. Ali je dosežen tudi namenski cilj projekta, bo pokazal čas. Med doseganjem objektnega in doseganjem namenskega cilja projekta stoji namreč še vmesni korak vezan na promocijo izdelka. Šele ko bo ta opravljena v zadostni meri, torej da bo večina kolesarjev seznanjenih z ponudbo članske izkaznice KZS, bomo lahko ocenjevali, da je bil dosežen tudi namenski cilj projekta »uvedba članske izkaznice KZS«.

Končnega poročila za naročnika (KZS oz. različne organe KZS) nisem pripravil v pisni obliki, temveč sem predstavitev opravil ustno ter pri tem prikazal tudi materialne dosežke; fizično kartico (Priloga 5), promocijski bilten (Priloga 4), ter delovanje preurejene baze podatkov. Naročnik je bil z izdelkom zelo zadovoljen. Poudaril je, da bomo vsi sodelavci v primeru, da bo KZS imela dovolj finančnih sredstev, za delo na projektu tudi denarno nagrajeni.

## **SKLEP**

Cilj diplomskega dela je bil preučiti in spoznati nekatere značilnosti projektnega managementa, in sicer najprej na teoretični ravni ter nato prek konkretnega primera izvajanja projekta »uvedba članske izkaznice KZS«. V prvem delu smo tako postavili kriterije, prek katerih lahko presodimo, katere procese lahko opredelimo kot projekt ter kako jih natančneje klasificiramo prek različnih razvrstitev, ki odločilno vplivajo na sam potek projektnega managementa. Spoznali smo tudi različna orodja, s katerimi si lahko pomagamo pri ravnateljevanju projekta. V drugem delu je bila na primeru projekta »uvedba članske izkaznice KZS« prikazana praktična uporaba teh orodji.

V praktičnem delu naloge, na študiji primera »uvedba članske izkaznice KZS«, so bile prikazane nekatere posebnosti organizacije dela v nevladnih organizacijah. Posebej smo razpravljali o vprašanju motivacije prostovoljnih delavcev, katerih ne moremo nagraditi z denarnimi nagradami, kot je to običajno pri plačanem delu. Sklenili smo, da je motivacija prostovoljnih delavcev posebno področje, ki bi si zaslužilo več teoretične obravnave. Predvsem v času, ko postajo človeški viri in motivacija delavcev vse bolj pomemben dejavnik za poslovno uspešnost, ter v času, ko denarno motiviranje pogosto ni več tako pomembno za zadovoljevanje potreb umskih delavcev, ki se željo na poklicni poti individualno udejanjati in za katere je stimulatívno delovno okolje pomembnejše od zaslužka, bi lahko ravno prostovoljno delo v nevladnih organizacijah lahko postalo vzor in primer dobre prakse tudi za delovanje profitnih organizacij oz. podjetji.

Prav tako so se na študiji primera projekta »uvedba članske izkaznice KZS« izkazale nekatere težave, ki se lahko pojavijo v projektnem managementu. Ker gre pri projektih za enkratne cilje, utegnejo biti mnogokrat tudi dejavnosti, ki sestavljajo projekt, enkratne in projekti vodji nepoznane dejavnosti. Posebej v primerih, ko podjetje ali organizacija ni specializirana v izvajanju projektov, ki bi – čeprav so različni med seboj – bili sestavljeni iz enakih ali podobnih aktivnosti (naprimer projekti v gradbeništvu ali projekti oglaševalskih agencij), lahko veliko težavo predstavlja planiranje aktivnosti, ki so projektni vodji neznane. V takšnih primerih je namreč težko planirati čas izvajanja aktivnosti, saj vodja nima preteklih izkušenj, na podlagi katerih bi ta čas lahko ocenil in na podlagi katerih bi že bil seznanjen z morebitnimi težavami in odstopanji, do katerih lahko pri določenih dejavnostih pride. V takšnem primeru lahko problem rešimo z bolj poglobljeno komunikacijo s sodelavci, ki te dejavnosti izvajajo, saj tej običajno imajo potrebne izkušnje in svojo vednost o tem lahko posredujejo vodji projekta.

Projektni management postaja vse pogostejša praksa, s katero se soočajo tako podjetja in organizacije kot tudi posamezniki v svojem vsakdanjem življenju. Poznavanje teoretičnih temeljev in tudi praktične izkušnje iz projektnega managementa zato pomenijo pomembno zakladnico teoretičnega in praktičnega znanja, ki je uporabna pri managiranju tako profesionalnih kot osebnih projektov v življenju posameznika.

## LITERATURA IN VIRI

1. *Agencija MTT*. Najdeno 20. november 2011 na spletnem naslovu <http://www.agencija-mtt.si/kolesarjenje/>
2. *Agencija za javno pravne evidence in storitve-društva*. Najdeno 10. november 2009 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/podjetja/?hide\\_submit.x=0&hide\\_submit.y=0&niz=kolesarsko+dru%9Atvo](http://www.ajpes.si/podjetja/?hide_submit.x=0&hide_submit.y=0&niz=kolesarsko+dru%9Atvo)
3. *Agencija za javno pravne evidence in storitve-klubi*. Najdeno 10. november 2009 na spletnem naslovu [http://www.ajpes.si/podjetja/?niz=kolesarski+klub&hide\\_submit.x=0&hide\\_submit.y=0](http://www.ajpes.si/podjetja/?niz=kolesarski+klub&hide_submit.x=0&hide_submit.y=0)
4. *Bicikel*. Najdeno 5. januar 2010 na spletnem naslovu <http://www.bicikel.com>
5. Burke, R. (1993). *Project management: planning and control*. Chichester: John Wiley & Sons.
6. *Centralni register društev*. Najdeno 10. november 2009 na spletnem naslovu <http://mrrsp.gov.si/rdrubjave/dr/index.faces>
7. Chase, R. B., & Aquilano, N. J. (1992). *Production and operations management: a life cycle approach*. Homewood: Irwin.
8. Dimovski, V., Pengar, S., & Žnidaršič, J. (2003). *Sodobni management*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
9. Dimovski, V., & Pengar, S. (2008). *Temelji managementa*. Harlow (Essex): Pearson Education.
10. Drucker, P. F. (1998). *The Practice of Management*. Butterworth-Heinemann: Oxford
11. Hauc, A. (1982). *Projekti v organizacijah združenega dela*. Ljubljana: Delo, Gospodarski vestnik.
12. Hauc, A. (2002). *Projektne management*. Ljubljana: GV Založba.
13. Ivanko, Š. (1994). Osnove organiziranja. V S. Možina (ur.), *Management* (str. 406-444). Radovljica: Didakta.
14. *Kolesarska zveza Slovenije*. Najdeno 12.11.2009 na spletnem naslovu <http://www.kolesarska-zveza.si>
15. *Kolesarska zveza Slovenije*. Najdeno 2.1.2010 na spletnem naslovu <http://www.kolesarska-zveza.si>
16. *Kolesarska zveza Slovenije*. Najdeno 12.12.2011 na spletnem naslovu <http://www.kolesarska-zveza.si/stara/dokumenti/novice/2011/Gradivo%20za%20skupscino%20%28dec2011%29.pdf>
17. Lipičnik, B. (1997). *Človeški viri in ravnanje z njimi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
18. Ljubič, T. (1998). Projektne management – vodenje projektov. V J. Florijančič (ur.), *Operativni management*. Kranj: Moderna organizacija.



19. Lukin, Z. (2002). *Analiza stanja projektnega managementa v slovenskih podjetjih* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
20. Mantel, S. J., Meredith, J. R., Shafer, S. M., & Sutton, M. M. (2001). *Projekt Management in Practice*. New York: John Wiley & Sons.
21. Meredith, J. R., & Mantel S. J. (1995). *Project management: a managerial approach*. New York [etc.]: J. Wiley.
22. Moodley, K. (2008). Project Organization Design/Structure. V N. J. Smith (ur.), *Engineering project management* (str. 222-238). Oxford: Blackwell Publishing.
23. Pavlin, T. (2010). Kolesarstvo kot šport. V Brovinsky, B. (ur.), *Dve kolesi in par nog*. (str. 51-64). Bistra pri Vrhniki: Tehniški muzej Slovenije.
24. Prusnik, A. (1992). *Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.
25. Rusjan, B. (2009). *Management proizvodnih in storitvenih procesov*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
26. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
27. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1994). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
28. Russel, R. S., & Taylor, B. W. (1998). *Operation Management: Focusing in Quality and Competitiveness*. London: Prentice-Hall International.
29. Samuelson, P. A., & Nordhaus, W.D. (2002). *Ekonomija*. Ljubljana: GV Založba.
30. Schmenner, R. W. (1993). *Production/operations management: from the inside out*. New York: Macmillan ; Toronto : Maxwell Macmillan Canada; New York: Maxwell Macmillan International.
31. Vila, A. (1994). *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
32. Weiss, J. W., & Wysocki, R.K. (1992). *5-phase project management: a practical planning and implementation guide*. Cambridge: Perseus Books.
33. Zavarovalnica Maribor (2010), informativni podatki.
34. Zavarovalnica Tilia (2010), informativni podatki.
35. Zavarovalnica Triglav (2010), informativni podatki.



## **PRILOGE**



## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Članstvo Kolesarske zveze Slovenije: poslovni načrt	1
Priloga 2: Pregled članstva KZS v obdobju 2005 – 2011	17
Priloga 3: Razčlenitev aktivnosti projekta s fazami projekta in vmesnimi cilji	19
Priloga 4: Aktivnosti z izvajalnimi časi in razporejenimi resursi	21
Priloga 5: Bilten, namenjen promociji članske izkaznice Kolesarske zveze Slovenije	23
Priloga 6: Kolesarska kartica	25
Priloga 7: Paket ponudbe kolesarske kartice s spletne strani <a href="http://www.agencija-mtt.si/">http://www.agencija-mtt.si/</a>	27



**PRILOGA 1:**

**Članstvo Kolesarske zveze Slovenije**  
**Poslovni načrt**  
(OSNUTEK)

## PREDGOVOR

V KZS je trenutno včlanjenih približno 90 kolesarskih klubov in društev, v evidencah Agencije Republike Slovenije za javnoravne evidence in storitve je za leto 2009 moč najti kar 64 registriranih kolesarskih društev in 63 kolesarskih klubov, v Centralnem registru društev pa celo 171.

Iz pregleda navedenih baz je razvidno, da je v državi na področju kolesarstva registriranih skoraj 200 različnih klubov in društev, ki so potencialni člani KZS.

O številu aktivnih članov lahko samo ugibamo. Zato KZS izvaja dejavnosti in poskuša čim bolj realno posneti stanje.

V letu 2009 smo licencirali več kot 1200 tekmovalcev, »kolesarjev turistov«, osebja, kolesarskih sodnikov in organizatorjev. Razlika med aktivnimi in licenciranimi kolesarji je ogromna, poleg tega pa na tekmah, predvsem rekreativnih, nastopajo tudi tisti, ki niso včlanjeni v noben klub ali društvo. Tej oceni dodamo še vse, ki se udeležujejo zgolj rekreativnih in ne tekmovalnih prireditev in seveda še vse posameznike, ki se ne udeležujejo nobenih prireditev. Ocenjujemo, da vsi ti potencialni člani KZS po vsej verjetnosti močno presegajo številko 100 000.

V letu 2010 bo KZS izvedel vse potrebno za uvedbo centralnega in enotnega seznama in sistema članstva, ki ne bo vezan samo na »licencirane kolesarje«, ampak tudi na množičnost in pripadnost vseh, ki so v dejavnost kakorkoli vključeni, seveda na način, ki ne bo posegal v suverenost delovanja klubov in društev.

Naša prva ciljna skupina za pridobitev članske izkaznice KZS – »kolesarska izkaznica« so kolesarji, ki niso člani nobenega kluba ali društva.

Člansko izkaznico KZS lahko pridobijo individualni uporabniki – »posamični člani«, lahko pa tudi člani kolesarskih klubov in društev.

Kolesarjem, ki niso že "licencirani kolesarji" bomo ponudili »kolesarsko izkaznico« – obliko članstva v KZS v več nivojih.

Pripadnost KZS bomo motivirali na zanimiv in kakovosten program in ne le na komercialne popuste. Uvedli bomo lahko tudi "sistem lojalnosti - zbiranje točk za dodatne ugodnosti", po sistemu "Mercator pika".

V okviru članstva se bomo poleg zavarovanja in popustov v trgovinah zavzemali tudi za dogovor o popustu za člane KZS pri nočitvah, obisku muzejev, kulturnih ustanov, ... Slednje ponuja vrsto priložnosti tudi za trajnostni razvoj na področju turizma, podeželja in podjetništva.

Uvedli bomo celostni sistem zavarovanja glede na "članski paket", za katerega se kolesar odloči. Članom, tudi licenciranim, pa bomo ponudili popuste:

- pri opremljevalcu slovenske kolesarske reprezentance,



- v sistemu projekta “Kartice Zbornice gorskih centrov in Združenja slovenskih žičničarjev - Aktiv Slovenija”,
- v združenju kolesarskih trgovin in servisov »Slovenski kolesarski mojster«,
- pri udeležbi na prireditvah, ki so na koledarju KZS, kjer bo dosežen dogovor z organizatorjem.

V okviru projekta bo KZS vsako leto izdelal brezplačno promocijsko in strokovno gradivo za celotno članstvo (bilten), in zgibanko, kjer bo veliko možnosti promocije partnerjev. Velik pomen pri promociji imajo aktualne spletne strani, glasilo in prireditve. Povezali bomo že obstoječe znanje, izkušnje, morda tudi same izdelke in ga nadgradili.

K sodelovanju bomo povabili strokovnega sodelavca KZS, ki bo v okviru področja marketinga, financ, sodelovanja na prireditvah in sodelovanja s tekmovalci, odgovoren tudi za področje urejanja članskih zadev.

Kolesarstvo v državi v zadnjih letih postaja pravo množično gibanje. Temu je KZS po oceni do sedaj namenil ustrezno pozornost, največ pa so k razvoju prispevali neposredni organizatorji prireditev. Glavni namen projekta je, da se dobro vpeljane dejavnosti ohrani, poveže in jih na ta način še nadgradi. Udeležba deset tisočih na prireditvah v državi skozi vse leto je nedvomno neprecenljiv potencial za razvoj množičnosti kolesarstva v celi državi s tem pa tudi h gradnji široke baze iz katere se bodo lahko nekoč oblikovali uspešni tekmovalci.

Prav v tem je največji pomen projekta - iskanje in implementacija najboljših možnosti medsebojnega sodelovanja in povezovanja med vsemi udeleženi. Pri tem je treba zagotoviti ustrezno podporo projektom, ki se uveljavljajo in že izvajajo pod okriljem OKS v sodelovanju s TZS kot je project »Slovenija kolesari«. Preko že uvodoma omenjenega »aktivnega članstva« moramo te projekte nadgraditi z novimi vsebinami, ki bodo vključevale vse starostne skupine prebivalstva pri uporabi kolesa ne samo kot oblike aktivne rekreacije ampak tudi načina življenja.

Dosedanji programi KZS (z izjemo posamičnih množičnih prireditev in projekta »Slovenija kolesari«), so omejeni na maloštevilno ciljno skupino. Skozi program aktivnega članstva pa se bomo bazi, tudi mladim, veliko bolj približali.

## POVZETEK

V Sloveniji je kolesarjenje zelo priljubljeno. Na cesti je vedno več rekreativnih kolesarjev. Ker je trend kolesarstva v vzponu, želi KZS vzpostaviti celosten sistem članstva in na ta način zagotoviti ponudbo, ki bo motivirala vsakega kolesarja.

Vsem kolesarjem, tako tistim, ki kolesarijo le po mestu, kot tistim, ki s kolesom tekmujejo tudi v tujini, ki so včlanjeni v klube ali pa to niso, želimo ponuditi "članstvo po meri kolesarja – licenco ali kolesarsko izkaznico", s čimer bi vsak kolesar pridobil nezgodno zavarovanje, zavarovanje odgovornosti ter dodatno zdravstveno zavarovanje na potovanjih v tujini z asistenco (CORIS), ugodnosti pri nakupih v športnih trgovinah, ugodnosti pri nočitvah v kolesarskih gostiščih, popust pri vpisu na rekreativne kolesarske prireditve ter še številne druge ugodnosti. Uvedli bomo centralni in enotni seznam in sistem članstva, ki ne bo vezan samo na »licencirane kolesarje«, ampak tudi na množičnost in pripadnost vseh, ki so v dejavnost kakorkoli vključeni, seveda na način, ki ne bo posegal v suverenost delovanja klubov in društev.

Na ta način bomo z dodatno investicijo, ko bodo za to vzpostavljeni pogoji (zagotovljena potrebna finančna sredstva), vzpostavili tudi možnost nakupa in uporabe opreme za merjenje časov na kolesarskih tekmovanjih, obdelavi rezultatov takoj po dogodku, izdelavi skupnih uvrstitev in takojšnji objavi na spletnih straneh. Na ta način bomo v samem začetku lahko ponudili prispevek KZS vsaj organizatorjem tekmovanj v mlajših kategorijah, za katere se praviloma ne pobirajo štartnine (brezplačno merjenje časov, obdelavo rezultatov in takojšnjo objavo na spletnih straneh), in konkurenčno ponudbo KZS ostalim organizatorjem kolesarskih prireditev.

Uvedba enotnega sistema članstva bo v veliko pomoč organizatorjem kolesarskih prireditev. Poenostavljena bo prijava na dogodke, priprava prijavnih list in izdelava štartnih list. Vsak udeleženec prireditve, ki bo imel licenco ali člansko izkaznico ("kolesarska izkaznica"), bo evidentiran po serijski številki izkaznice, in pri prijavi bo lahko organizator z branjem črtne kode v trenutku razpolagal z vsemi potrebnimi informacijami o njem. To bo pozitiven prispevek pri postopku prevzema štartnih števil in pripravi štartnih list na tekmovanjih. Po končani prireditvi pa bo s pomočjo čipov ter aplikacije, možna takojšnja obdelava časov in veliko hitrejša ter natančna objava rezultatov (ko bo oprema na voljo na KZS). Hkrati bo zagotovljeno, da se bodo udeleženci prireditev prijavljali vedno v "isti kategoriji".

Vzpostavitev sistema članstva KZS je potencialno zanimiva tudi za klube, saj moramo upoštevati, da je število članov kluba ali društva, ki so "registrirani" pri nacionalni panožni športni zvezi, tudi eno izmed meril, s katerimi klubi kandidirajo na razpise na lokalni ravni.

Če bi vsako leto prodali 5.000 kartic več, in bi bila prodajna cena članske izkaznice v povprečju 40 €, bi v 5 letih imeli 3.000.000 € prihodkov. Stroški naložbe v prvem letu za vzpostavitev sistema ne presegajo 40.000 € (aplikacija, tiskalnik, 1/2 človek/leto), lahko pa se strošek nabave aplikacije prerazporedi tudi na več let, v naslednjih 5 letih pa ocenjujemo, da

stroški ne bi presegali po 20.000 €, kar skupaj zneso 120.000 €. V primeru, da bi se odločili v naslednjih letih za nakup vse potrebne opreme za merjenje časov, bi to pomenilo še dodatnih 120.000 € izdatkov. Od vsake kartice bi imeli v povprečju vsaj 3 € čistega donosa. To pa pomeni v 5 letih 225.000 € čistega prihodka.

## UVOD

Članske izkaznice, ki jih moramo ravno tako kupiti, običajno ponujajo samo popuste v trgovinah. Kolesarska izkaznica pa je v osnovi kartica zavarovanja, ki nam poleg članstva v KZS prinaša tudi ugodnosti v številnih trgovinah, gostiščih, ter prireditvah. Na tak način bo kolesarjem z dogovorjenimi popusti z našimi partnerji v letu dni zagotovo možno povrniti članarino, ki so jo plačali, ko so se včlanili v KZS.

Kolesarska izkaznica je namenjena širšemu krogu kolesarjev. Zato so naši potencialni kupci vsi kolesarsko aktivni prebivalci. Najbolj bo pa zanimiva za tiste, ki se udeležujejo rekreativnih kolesarskih prireditev. Ker se teh prireditev v enem letu udeleži približno 15.000 udeležencev, pričakujemo, da bo z leti tudi prodaja kartic dosegla to število, oziroma da bomo z leti število še presegli.

## IZHODIŠČA

Osnovno izhodišče za uvedbo sistema članstva je, da je udeleženec na kolesarski prireditvi zavarovan.

To lahko zagotovimo tako, da ima ustrezno licenco, da ima kolesarsko izkaznico, ali pa da na dan prireditve pridobi dnevno licenco.

Področje zavarovanja "imetnikov licenc" se bo v letu 2010 obravnavalo po enakem sistemu kot do sedaj, deležni pa bodo dogovorjenih popustov in ugodnosti pri poslovnih partnerjih KZS.

Za učinkovito delo v ta namen Kolesarska zveza Slovenije (v nadaljevanju KZS), Društvo kolesarskih sodnikov Slovenije v nadaljevanju DKSS) in organizatorji kolesarskih prireditev potrebujemo vzpostavitev enotnega sistema članstva za vodenje podatkov o kolesarjih, klubih, spremljevalcih, tekmovanjih, pokalih, organizatorjih ...

Zaenkrat pa je na KZS vzpostavljena samo ročno vodena baza licenciranih kolesarjev.

Trenutno tako KZS kot DKSS vodita podatke ločeno in neažurno. Poleg navedenega je pomanjkljivost tudi to, da kategorije vseh sodelujočih že znotraj sistema licenciranih članov KZS niso usklajene in to že znotraj iste nacionalne kategorije.

Poleg tega se vsi ti podatki zaenkrat vodijo ločeno samo v sistemu za izdajo licenc, kamor je vse te podatke potrebno vpisati ročno, in jih za potrebe urejanja npr. baz OKS prav tako ročno prepisati, kar lahko privede do dodatnih napak, ročno prepisovanje pa je zelo zamudno, kar pomeni neracionalno porabo časa strokovnih sodelavcev KZS. Prav tako vodenje prijav tekmovalcev na tekmovanje ter izdelava štartnih in ciljnih list poteka znotraj DKSS še vedno ročno, poleg tega pa štartne liste in rezultati po večini ne ustrezajo merilom UCI. Tak način dela pa je zelo zamuden in prav tako lahko privede do napak. Na uradne rezultate pa je na

marsikaterem tekmovanju treba čakati tudi po več kot eno uro, saj so marsikatera rekreativna tekmovanja brez “pravih” štartnih list (sodniki dobijo samo prijavne kupone na katerih so osebni podatkih ter štartna številka tekmovalca). Izdelava rezultatov na takšnih tekmovanjih je zamudna, tekmovalci in udeleženci se pritožujejo, na koncu, ko so rezultati objavljeni, pa skoraj vsi tekmovalci že zapustijo prizorišče in le peščica je tistih, ki počakajo na nagrade.

Vzpostaviti moramo nov, sodoben sistem.

## **NOV SISTEM**

Implementacija sistema za podporo vodenja sistema članstva in za vse vrste tekmovanj, tudi rekreativnih, kjer je večje število tekmovalcev, bo pripomogla k lažji pripravi in obdelavi potrebnih podatkov. Velika bo pridobitev za organizatorje pri izdelavi prijavnih list, ker bo organizator lahko z avtoriziranim dostopom iz “spletne aplikacije KZS – centralnega strežnika KZS” že pred tekmovanjem/prireditvijo dobil preliminarno štartno listo za določeno vrsto prireditve, na kateri bi bili zajeti vsi udeleženci:

- licencirani tekmovalci s pravico nastopanja na tekmovanju - omejitev “kategorija”,
- tisti, ki so nastopili že na prejšnji takšni prireditvi (člani KZS ali tisti z dnevnimi licencami)

in jo bo samo ustrezno dopolnil.

Nov sistem, v katerega je treba v prvem ali prvih dveh letih investirati, bo prav tako zagotovil hitrejšo izdelavo štartnih list, ločenih po kategorijah in času starta. Iskanje kolesarjev znotraj preliminarne štartne liste bo poenostavljeno z uporabo ustreznega iskalnika (na t.i. Google način). V primeru pa, ko nelicenciranega tekmovalca še ni v bazi, pa je dodajanje takšnih primerov poenostavljeno in zahteva zgolj vnos osnovnih podatkov o tekmovalcu – ime, priimek, letnica rojstva ...

Z urejeno prijavno listo in dokončno ciljno listo je izdelava rezultatov močno olajšana. Poleg tega pa je izdelava rezultatov poenostavljena, z vnosom štartne številke tekmovalca, časa, števila krogov ali fiksne uvrstitve kolesarja.

Namen sistema je tudi v tem, da se lahko vsi podatki o tekmovanju in udeležencih prenesejo v centralno bazo takoj po tekmovanju. Od tu bi se lahko ti podatki o tekmovanju (tu so mišljeni predvsem rezultati tekmovanja in uvrstitve v raznih pokalih) prenesle na prenovljeno uradno spletno stran KZS. Ažurnost podatkov na spletni strani KZS bi pomenila povečano število obiskov spletne strani, omogočila drugim medijem hiter dostop do najnovejših informacij, s tem pa močno povečala informiranje o kolesarstvu v medijih.

Tako pridobljeni podatki so KZS in organizatorju dragocen pripomoček, saj bo na njihovi osnovi lahko bolj ustrezno poskrbljeno za ustrezno pripravo in zavarovanje prireditve, ureditev parkirnih mest, za zadostno število sanitarnih prostorov ter za ustrezen prijavnih prostor.

Lastnik podatkov o kolesarjih in tekmovanjih, bi v tem trenutku bil KZS. Podatke o tekmovanjih bi se lahko uporabilo tudi v drugih medijih ampak samo in izključno z dovoljenjem KZS.

Projekt je zamišljen tako, da se primarno poenoti oziroma ustrezno in za licencirane kolesarje v skladu s pravili UCI in KZS opredeli kategorije kolesarjev, sodnikov in članov vseh kolesarskih društev in klubov s podatki o njihovih članih v državi in članovi, ki se bodo že v letu 2010 odločili za nakup "kolesarske izkaznice". Ta del projekta bi se izvajal primarno in na sedežu KZS. Dodana vrednost je še, da bo o potrebi omogočal "računalniško podprt izvoz zahtevanih podatkov", ki jih bo npr. zahteval OKS ali kdo drug.

Drugi del projekta je vodenje tekmovanj - tu je mišljeno predvsem delo organizatorjev prirediteljev in kolesarskih sodnikov, saj so slednji zadolženi za urejanje startnih list, ciljnih list in potrditev ter objavo ustreznih rezultatov. Ta del projekta bi se v celoti izvajal na terenu. Vsi podatki o tekmovanju pa bi se takoj po zaključku prireditve prenesli na centralni strežnik KZS.

Tretjo fazo projekta razdelimo na dva dela:

- Implementiranje povezave z časomerilno napravo, kar bi pomenilo hitrejšo in boljše izdelavo rezultatov takoj po zaključku tekme
- Implementiranje črtnih kod na licencah in kolesarskih izkaznicah, tako da bi se lahko kolesarji in njihovi spremljevalci identificirali s črtno kodo, kar bi pohitrilo proces prevzema štartnih števil na tekmovanjih. Na rekreativnih tekmovanjih pa bi to pomenilo hitrejšo prijavo na tekmovanje in hitrejšo izdelavo startnih list, kar je prav na rekreativnih tekmah posebej pomembno, saj tu pričakujemo veliko večje število.

Sistem se bo lahko uporabljal na večjih dogodkih hkrati (izdelava štartnih list, rezultatov). To pomeni, da se ga lahko uporabi v istem dnevu na cestni, MTB in rekreativni prireditvi. Uvedba takšnega sistema bo za KZS pomenila velik korak naprej pri urejenosti podatkov. Vsi podatki bodo združeni v eni sami bazi.

Ažurnost podatkov in rezultatov tekem bi doprinesla k večjemu številu obiskovalcev spletne strani. Na takšen način bodo tekmovalci, spremljevalci in ljubitelji kolesarstva dobili več informacij o samih tekmovanjih, rezultatih na le teh, s tem bi se nedvomno močno povečalo tudi število ljubiteljev kolesarstva. Poleg tega bi se s povečanim številom obiskovalcev spletne strani povečalo število oglaševalcev na spletni strani, kar bo prispevalo k vrednosti oglaševanja v sistemu KZS.

## LICENCA IN ČLANSKA IZKAZNICA KZS

Sistem licenciranja tekmovalcev, »kolesarjev turistov«, osebja, kolesarskih sodnikov in organizatorjev – imetniki licence je na KZS v skladu s pravili UCI uveljavljen že vrsto let. Zainteresirani kolesarji lahko zaprosijo za izdajo ustrezne licence KZS, s prejemom le te pa se

zavezujejo, da bodo ravnali v skladu s pravili UCI in KZS. Iz leta v leto pa močno narašča število kolesarsko aktivnega prebivalstva, to pa zato, ker se ljudje zavedajo, da jim kolo pripomore k boljšemu, bolj kakovostnemu življenjskemu slogu. In ker je spekter kolesarjev ter potreb različen, smo, da bi zadovoljili vse, pripravili tri pakete članskih izkaznic KZS.

Osnovni paket – modra kolesarska izkaznica vključuje nezgodno zavarovanje, zavarovanje odgovornosti, ter komercialne popuste. Modra kartica je namenjena najširšemu krogu kolesarjev, se pravi vsem, ki se vozijo s kolesom.

Srednji paket – zelena kolesarska izkaznica nam poleg nezgodnega zavarovanja in zavarovanja odgovornosti prinaša še dodatno zdravstveno zavarovanje na potovanjih v tujini z asistenco (ocenjena zavarovalna vsota 15.000 €) – mali CORIS ter komercialne popuste. Namenjena je tistim kolesarjem, ki se odpravijo s kolesom na izlet, ali na kakšno rekreativno dirko v tujino.

Veliki paket – zlata kolesarska izkaznica nam poleg nezgodnega zavarovanja in zavarovanja odgovornosti prinaša še dodatno zdravstveno zavarovanje na potovanjih v tujini z asistenco (ocenjena zavarovalna vsota 50.000 €) – veliki CORIS ter komercialne popuste. Namenjena je rekreativnim ali amaterskim kolesarjem, ki gredo večkrat v tujino na dirko ter želijo imeti urejeno zdravstveno zavarovanje tudi tam. Dana je pobuda, da bi njeni imetniki prejeli tudi celoletno naročnino na revijo Bicikel.com (predlog).

Priporočljivo je, da bi prav vsi tekmovalci kolesarske zveze imeli dodatno zdravstveno zavarovanje v tujini z asistenco, CORIS.

Kartica bo za vsako leto nova, in bo veljavna v koledarskem letu (ali: od sklenitve pogodbe 1 leto).

Ker je “modra kolesarska izkaznica” namenjena najširšemu krogu kolesarjev, lahko ocenimo, da bo ravno teh največ prodanih. Tako ocenjujemo, da bo delež prihodkov te kartice 60 %, delež prihodkov zelene 30 % in delež zlate predvidoma 10 %.

## **TRŽNA RAZISKAVA IN ANALIZA TRŽENJA**

Naši ciljni kupci so vsi, ki se vozijo s kolesom. To so tekmovalci, rekreativni ter amaterski kolesarji, tisti, ki se s kolesom odpravijo na izletih ali v službo... Ker vsem tem preži nevarnost, da se pri tem poškodujejo ali poškodujejo nekoga drugega, smo jim pripravili različne pakete zavarovanj. Poleg tega kolesarska izkaznica vključuje razne bonuse, in ker je športna oprema razmeroma draga, je vsak popust dobrodošel.

Kupci se glede nakupa kategorije kolesarske izkaznice odločajo na podlagi različnih faktorjev. Cena je pomembna, vendar ni najpomembnejši dejavnik. Bolj je pomembno, kakšno zavarovanje ter popuste dobimo, oziroma kakšne potrebe imajo kupci. Zelo pomembno je, da se vsi naši partnerji držijo dogovora. To pomeni, da dajo vsem, ki imajo kartico popust, ter da ni težav z zavarovalno polico. Ker je bolj pomembno zadržati stare kot

pa dobiti nove kupce, bo le zadovoljen kupec tudi naslednje leto ostal zvest izkaznici in bo privabil še koga. Naš cilj je, da bi se iz leta v leto povečevalo število kolesarskih izkaznic.

Natančna velikost trga ni znana. Lahko pa ocenjujemo, da so naša prva ciljna skupina kolesarji, ki se udeležujejo rekreativnih kolesarskih prireditev in niso včlanjeni v noben kolesarski klub ali društvo. Ocenjujemo, da je teh več kot 15.000.

Okvirne vrednosti kolesarskih izkaznic bi bile: modra kolesarska izkaznica – 30 €, zelena kolesarska izkaznica 60 € in zlata kolesarska izkaznica 120 €. Povsem podobne izkaznice, kot bo kolesarska izkaznica na tržišču ni, po vsebini pa jo lahko uvrstimo nekje med sistem planinske izkaznice in modre kartice Smučarske zveze Slovenije.

## **NAČRT TRŽENJA**

O projektu je treba na primeren način obvestiti vse potencialne člane, ki takšno ponudbo najbolj potrebujejo, se pravi organizatorje in udeležence prireditev, rekreativne in tekmovalne klube, nato pa tudi ostale kolesarje, z reklamiranjem v medijih, kolesarskih trgovinah ter na kolesarskih prireditvah. Ker želimo osvojiti čim večji trg, smo se odločili, da nastopimo na trg z nizko ceno, nato pa glede na povpraševanje ceno spremenimo. Naša glavna lastnost za oglaševanje je, poleg zavarovanja, popust, ki ga članstvo nudi. Prodajali bomo preko spletne strani KZS, na prireditvah ter v nadaljevanju posredno preko nekaterih kolesarskih trgovin. Reklamirali pa bomo tudi z letaki v športnih trgovinah in na kolesarskih prireditvah, z oglaševanjem v športnih trgovinah in tudi v medijih.

## **RAZVOJ SISTEMA**

Zbrani so informativni podatki o možnih kombinacijah zavarovanj, podatki o nakupu ustreznega tiskalnika, informacije o možnih popustih v trgovinah in sodelovanju s partnerji. Programi za vodenje podatkov ter aplikacije za merjenje časov in obdelavo podatkov so na trgu, veliko jih je bilo že testiranih in preizkušenih na samih kolesarskih prireditvah.

V primeru, da bomo v letu 2010 za realizacijo projekta pridobili sistemska sredstva, bomo projekt v celoti vpeljali v letu 2010.

Če nam pridobitev sistemskih sredstev ne uspe, moramo projekt zastaviti bolj postopoma. Aplikacijo bomo kupili po modulih, opremo za merjenje časov in obdelavo rezultatov na tekmovanjih pa bomo nabavili kasneje.



## POSLOVNI PROCES IN PROIZVODNI VIRI

Želimo, da bi bil postopek naročanja kartice čim bolj enostaven. Kolesar, ki bo želel kartico, bo izpolnil obrazec, ki bo dostopen na spletnih straneh KZS ter v večjih kolesarskih trgovinah, mogoče tudi v turistično – informativnih centrih. Na podlagi izpolnjenega obrazca, bomo na KZS natisnili kolesarsko izkaznico in jo poslali na kolesarjev naslov.

Tiskalnik za tiskanje licence in članskih izkaznic je ena izmed večjih začetnih investicij. Nabavna vrednost stroja je reda 2.000,00 € + DDV. Tiskalnik bomo lahko takoj uporabili tudi za tiskanje licenc.

## KATEGORIJE IN PRIPOROČENE VIŠINE ČLANARINE

Tabela 1: Pregled kategorij in priporočenih višin članarine v letu 2010

Kategorija	Imetniki licenc					Imetniki kolesarskih izkaznic (paket)		
	tekmovalec	osebje	sodnik	organizator	turist	mali	srednji	veliki
Višina članarine	104,00 €	104,00 €	104,00 €	104,00 €	104,00 €	30,00 €	60,00 €	120,00 €
Stroški vezani na pravice članstva KZS v €								
Nezg. zav.	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00	10,00	22,00	22,00
Zav. odg.	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
CORIS	43,00	43,00	43,00	43,00	43,00		17,00	50,00
Izkaznica	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Revija								25,00
Prisp. KZS	11,00	11,00	11,00	11,00	11,00	3,00	4,00	6,00
Prisp. klub						10,00	10,00	10,00

Vir: Kolesarska zveza Slovenije, 2010

Opombe:

- Navedene so ocene na osnovi razpoložljivih podatkov
- Kaj član "dejansko dobi" od zavarovalnice, je odvisno od ponudbe zavarovalnic

## KAKO BODO ZAVAROVANI IMETNIKI LICENC

Pri KZS bodo imetniki licenc imeli zavarovanje odgovornosti do leta 2018 sklenjeno pri zavarovalnici ADRIATIC SLOVENICA, Agenciji MTT Ljubljana.

Sklenitev zavarovanj za nezgodno zavarovanje in CORIS velja za leto 2010. Imetniki licenc imajo lahko nezgodno zavarovanje in CORIS sklenjeno v svojem matičnem klubu. Kasneje, od leta 2011 dalje pa bo možno skleniti zavarovanje in CORIS tudi pri zavarovalnici, s katero bo KZS sklenil pogodbo o sodelovanju do leta 2013.

*Tabela 2: Zavarovanje imetnikov licenc*

Vrsta zavarovanja	Znesek	Zavarovalna vsota
Nezgodna smrt	43,00 €	
Invalidnost		
Zavarovanje civilne odgovornosti – osebe in stvari	5,00 €	20.000,00 €
Coris	43,00 €	

*Vir: Kolesarska zveza Slovenije, 2010*

## KAKO BODO ZAVAROVANI IMETNIKI KOLESARSKIH IZKAZNIC

Imetniki kolesarskih članskih izkaznic bodo pri katerikoli kolesarski dejavnosti (tekmovanje, prireditve, izlet, dopust, za vsakodnevni prevoz) do leta 2013 zavarovani pri izbrani zavarovalnici. Počakamo ponudbe zavarovalnic, navedeni so informativni primeri na osnovi do sedaj zbranih podatkov.

Tabela 3: Primer A

Vrsta zavarovanja	Imetnik članske kolesarske izkaznice		
	Modra izkaznica: 30,00 €	Zelena izkaznica: 80,00 €	Zlata izkaznic: 130,00 €
	Letna premija:	Letna premija:	Letna premija:
Nezgodna smrt	6.500,00 €	6.500,00 €	6.500,00 €
Invalidnost	13.000,00 €	13.000,00 €	13.000,00 €
Bolnišnični dan		3,00 €	3,00 €
Odgovornosti – osebe	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Odgovornosti – stvari			
Coris		10.000,00 €	30.000,00 €

Vir: Agencija MTT, 2010

Podatki o stroških vezanih na pravice članstva KZS (letna premija) iz razpoložljivih virov niso na voljo.

Tabela 4: Primer B

Vrsta zavarovanja	Imetnik članske kolesarske izkaznice		
	Modra izkaznica: 30,00 €	Zelena izkaznica: 60,00 €	Zlata izkaznica: 120,00 €
	Letna premija:	Letna premija:	Letna premija:
Nezgodna smrt		6.300,00 €	6.300,00 €
Invalidnost		12.600,00 €	12.600,00 €
Bolnišnični dan			10,00 €
Odgovornosti – osebe			
Odgovornosti – stvari			
Coris		20.000,00 €	60.000,00 €

Vir: Bicikel, 2010

Letna premija, uvrščena v »Zelena izkaznico« zajema vrednost za nezgodno smrt in invalidnost 21,00 €.

Letna premija, uvrščena v »Zlato izkaznico« zajema za nezgodno smrt, invalidnost in bolnišnični dan 32,00 €.

Podatki o letni premiji za zavarovanje CORIS in za zavarovanje odgovornosti niso na voljo. Natančna umestitev v »tri pakete KZS« iz razpoložljivih podatkov ni mogoča.

*Tabela 5: Primer C*

Vrsta zavarovanja	Imetnik članske kolesarske izkaznice		
	Modra izkaznica: 30,00 €	Zelena izkaznica: 60,00 €	Zlata izkaznica: 120,00 €
	Letna premija: 3,41+1,33 €	Letna premija: 6,82 +1,33 €	Letna premija: 8,53+1,33 €
Nezgodna smrt	2.000,00 €	4.000,00 €	5.000,00 €
Invalidnost	4.000,00 €	8.000,00 €	10.000,00 €
Bolnišnični dan			
Odgovornosti – osebe	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Odgovornosti – stvari	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €
Coris			

*Vir: Zavarovalnica Tilia, 2010*

Letna premija, uvrščena v »Modro izkaznico« zajema za nezgodno smrt, invalidnost in bolnišnični dan 3,41 € in za zavarovanje odgovornosti oseb in stvari 1,33 €.

Letna premija, uvrščena v »Zelena izkaznico« zajema vrednost za nezgodno smrt in invalidnost 6,82 € in za zavarovanje odgovornosti oseb in stvari 1,33 €.

Letna premija, uvrščena v »Zlato izkaznico« zajema za nezgodno smrt, invalidnost in bolnišnični dan 8,53 € in za zavarovanje odgovornosti oseb in stvari 1,33 €.

Letna premija za zavarovanje CORIS znaša 100,00 €, podatki o kritju pa niso na voljo.

Tabela 6: Primer D

Vrsta zavarovanja	Imetnik članske kolesarske izkaznice		
	Modra izkaznica: 30,00 €	Zelena izkaznica: 60,00 €	Zlata izkaznica: 120,00 €
	Letna premija: 17,11 €	Letna premija: 43,11 €	Letna premija: 56,11 €
Nezgodna smrt	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
Invalidnost	8.400,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Bolnišnični dan			
Odgovornosti – osebe	50.000,00 €	50.000,00 €	50.000,00 €
Odgovornosti – stvari			
Coris		15.000,00 €	50.000,00 €

Vir: Zavarovalnica Maribor, 2010

Tabela 7: Primer E

Vrsta zavarovanja	Imetnik članske kolesarske izkaznice		
	Modra izkaznica: 30,00 €	Zelena izkaznica: 60,00 €	Zlata izkaznica: 120,00 €
	Letna premija: 17,11 €	Letna premija: 43,11 €	Letna premija: 56,11 €
Nezgodna smrt	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €
Invalidnost	12.500,00 €	8.400,00 €	8.400,00 €
Bolnišnični dan			
Odgovornosti – osebe	85.000,00 €	85.000,00 €	85.000,00 €
Odgovornosti – stvari			
Coris			

Vir: Zavarovalnica Triglav, 2010

Podatki o letni premiji in za CORIS niso na voljo.

## IZDAJA IZKAZNIC ZA LETO 2010

KZS bo pričela z izdajo izkaznic za leto 2010 po skupščini KZS, predvidoma 1. 4. 2010. Člani bodo članske izkaznice za leto 2010 lahko naročili neposredno v prostorih KZS, preko spletnih strani KZS ali na prireditvah, ki so na koledarju KZS.

## PRAVICE IN UGODNOSTI ČLANSTVA KZS

Tabela 7:

KATEGORIJE ČLANSTVA	LICENCA	LICENCA	MALI PAKET	SREDNJI PAKET	VELIKI PAKET
Zavarovanje za nezgodno smrt	✓	✓	✓	✓	✓
Zavarovanje za invalidnost	✓	✓	✓	✓	✓
Zavarovanje odgovornosti	✓	✓	✓	✓	✓
CORIS	✓	✓		✓	✓
Popust pri nabavi opreme SKM	✓	✓	✓	✓	✓
Popust pri nabavi osebne opreme	✓	✓	✓	✓	✓
Popust pri sistemu kartice Aktiv Slovenija	✓	✓	✓	✓	✓
Popust na prireditvah	✓	✓	✓	✓	✓
Revija					✓

Vir: Kolesarska zveza Slovenije, 2010

## POPUSTI ZA ČLANE KZS Z VELJAVNO IZKAZNICO PRI PARTNERJIH KZS

Tabela 8: Popusti za člane(v %)

PARTNER	KATEGORIJE ČLANSTVA				
	LICENCA DO MLADINCEV DRUGI	LICENCA U23 ČLANI	MALI PAKET	SREDNJI PAKET	VELIKI PAKET
SKM	do 20	do 50	do 20	do 30	do 50
AKTIV SLOVENIJA	do 20	do 50	do 20	do 30	do 50
OPREMLJEVALEC	do 20	do 50	do 20	do 30	do 50
ORGANIZATOR	100	10	10	15	20

Vir: Kolesarska zveza Slovenije, 2010

## PRILOGA 2: Pregled članstva KZS v obdobju 2005 – 2011

Tabela 9:

LETO	LICENCE	PRIHODEK KZS	ČLANARINE	PRIHODEK	ZAVAROVANJA	PRIHODEK KZS	KLUBI	PRIHODEK KZS	SKUPAJ PROMET ČLANARINE
2005									27.320,00 EUR
2006									31.250,00 EUR
2007*									31.737,00 EUR
2008*	1.047	1.047,00 EUR	1047	16.974,20 EUR	18.190,00 EUR	0,00 EUR	80	18.365,00 EUR	36.555,40 EUR
2009*	1.114	1.114,00 EUR	1.114	18.669,00 EUR	20.017,00 EUR	0,00 EUR	74	17.150,00 EUR	37.167,80 EUR
2010	1.253	1.253,00 EUR	1.253	33.089,00 EUR	20.765,00 EUR	12.324,00 EUR	82	20.000,00 EUR	53.089,00 EUR
2011	1.518	1.518,00 EUR	1.538	49.971,33 EUR	25.307,33 EUR	24.664,00 EUR	94	20.000,00 EUR	71.488, 74 EUR

Vir: Kolesarska zveza Slovenije, 2011

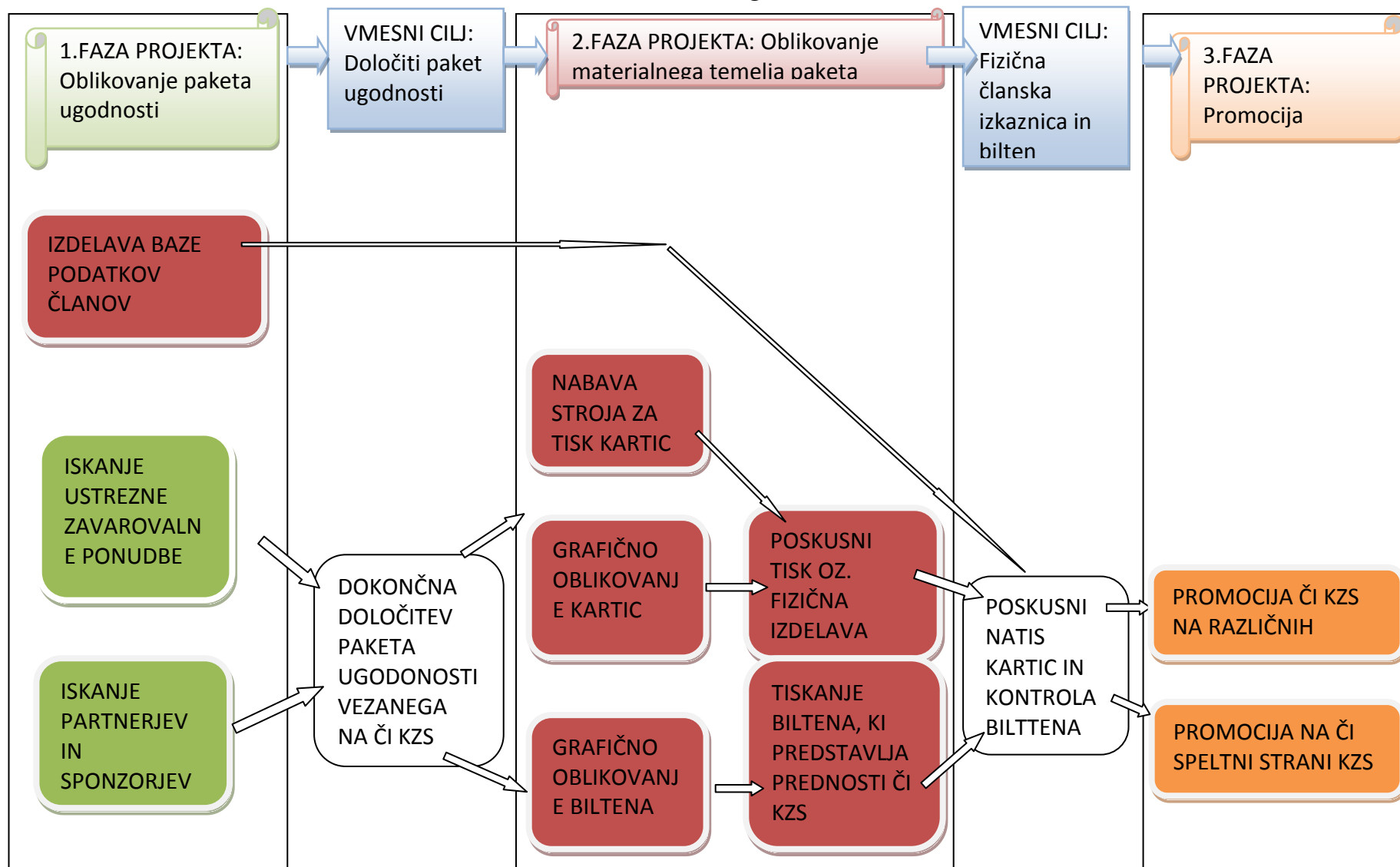
Do leta 2010 je število licenc enako številu članarin (število imetnikov licenc je enako številu imetnikov članskih izkaznic). V letu 2011 je uveden celosten sistem članstva KZS, po katerem je vsak imetnik licence tudi imetnik članske izkaznice, in vseh ugodnosti, ki jih članska izkaznica prinaša. Tako je bilo v letu 2011 prvič izdanih dodatnih 20 članskih izkaznic.





### PRILOGA 3: Razčlenitev aktivnosti projekta s fazami projekta in vmesnimi cilji

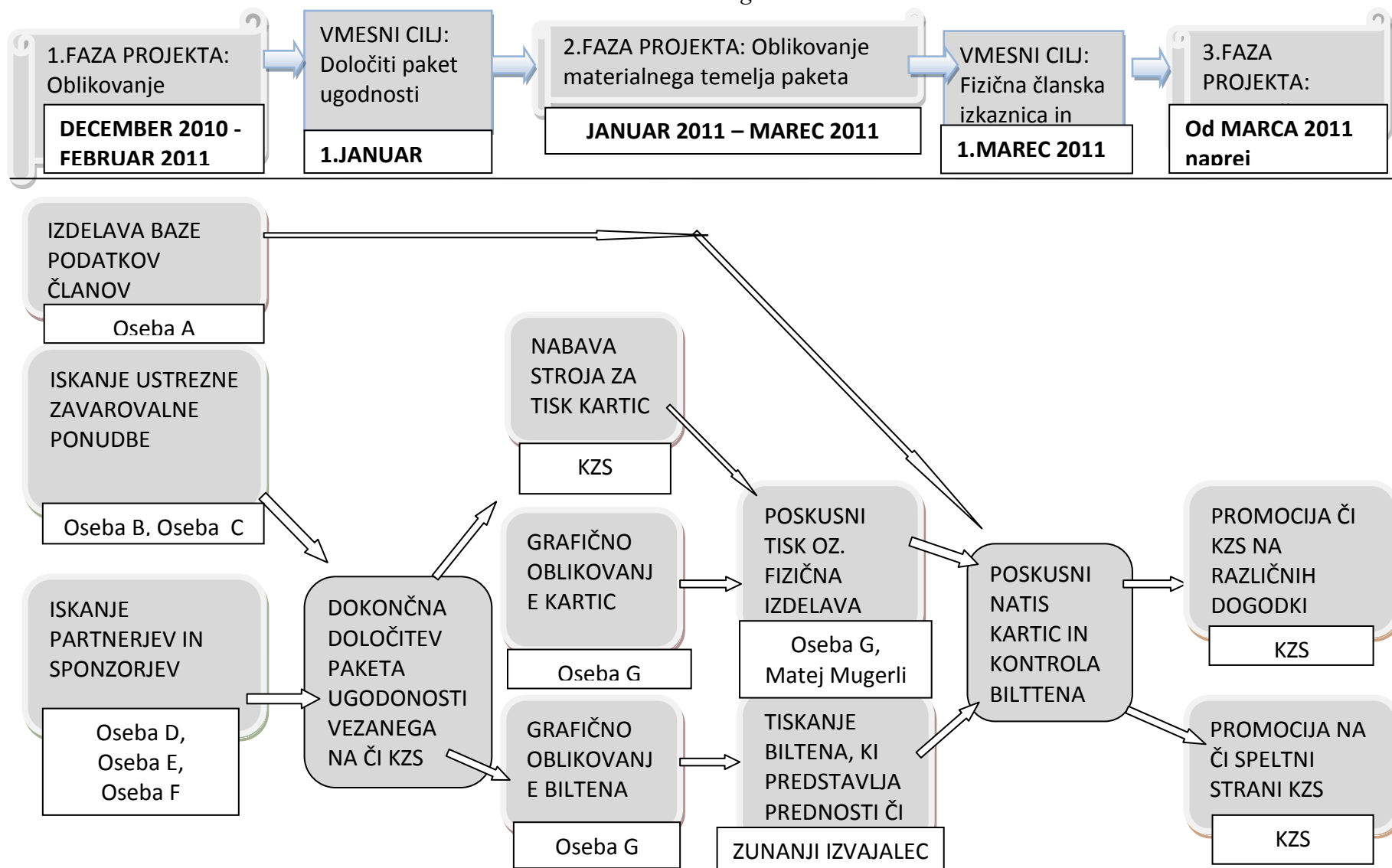
Precedenčni diagram 1:





## PRILOGA 4: Aktivnosti z izvajalnimi časi in razporejenimi resursi

Precedenčni diagram 2:





**PRILOGA 5: Bilten, namenjen promociji članske izkaznice KZS**

*Slika 1a:*



*Vir: Kolesarska zveza Slovenije, 2011*

Slika 1b:



**SPOŠTOVANI LJUBITELJI KOLESARJENJA IN KOLESARSTVA!**

Kolesarjenje in kolesarstvo v naši državi je postalo pravo množično gibanje. Vedno več nas je, ki sedemo na kolo, ne le zaradi treningov in tekmovanj, ampak tudi zaradi rekreacije, kvalitetnega načina življenja, druženja in ne nazadnje tudi zaradi naših vsakodnevnih potreb.

Vendar ali se dovolj zavedamo vseh prednosti kakor tudi morebitnih nevarnosti?

Na Kolesarski zvezi Slovenije se jih. Zato želimo vse kolesarje in ljubitelje kolesarstva združiti v skupnem sistemu članstva Kolesarske zveze Slovenije (KZS), v katerega boste vključeni vsi imetniki licenc KZS in imetniki članskih izkaznic KZS, kar je v sistemu članstva KZS novost.

Članstvo KZS vam nudi:

- 24-urno zavarovanje po vaši meri, kjer lahko določite nivo zavarovanja in vsebino.
- Informiranje o vseh zadevah, ki so zanimive za kolesarje: kolesarska infrastruktura, varne poti, tekmovanja in rekreativne prireditve.
- Informacije o profesionalni ponudbi na področju kolesarstva, kjer vas bomo usmerili k našim partnerjem, ki so v državi na področju kolesarstva zagotovo med najboljšimi, in se bodo za vas posebej potrudili. Deležni boste njihovih storitev na najvišji ravni. Za vas bodo, v skladu z vašimi možnostmi, izbrali najboljšo opremo, pri tem pa vam kot članom KZS nudili tudi dodatne in posebne popuste.

Osnovne informacije o zavarovalnih kritjih, pogojih in cenah zavarovanja so priložene. Podrobne informacije najdete na spletnih straneh KZS in v gradivu naših partnerjev. Sistem licenciranja tekmovalcev, "kolesarjev turistov", osebja, kolesarskih sodnikov in organizatorjev "imetnikov licenc" je na KZS v skladu s pravili UCI uveljavljen že vrsto let.

**KOLESARSKA ZVEZA SLOVENIJE**  
LA FEDERATION CYCLISTE DE SLOVENIE

Iz leta v leto pa močno narašča število kolesarsko aktivnega prebivalstva. In ker je spekter kolesarjev ter potreb različen, smo, poleg licence, pripravili še štiri pakete članskih izkaznic KZS in možnost pridobitve "članstva plus".

**Osnovni paket** - "bela kolesarska izkaznica" vključuje zavarovanje odgovornosti in komercialne popuste. Število članov kluba ali društva, ki so "registrirani" pri nacionalni panožni športni zvezi, je eno izmed meril, s katerimi klubi in društva kandidirajo na razpise na lokalni ravni. Zato je "bela kolesarska izkaznica" namenjena najširšemu krogu ljubiteljev kolesarstva, se pravi ne samo tistim, ki se vozijo s kolesom, ampak tudi njihovim spremljevalcem in podpornemu osebju.

**Mali paket** - "modra kolesarska izkaznica" vključuje nezgodno zavarovanje, zavarovanje odgovornosti in komercialne popuste. Modra kartica je namenjena najširšemu krogu kolesarjev, se pravi vsem, ki se vozijo s kolesom.

**Srednji paket** - "zelena kolesarska izkaznica" nam poleg nezgodnega zavarovanja "z malo dnevno odškodnino" in zavarovanja odgovornosti prinaša še dodatno zdravstveno zavarovanje na potovanjih v tujini z asistenco mali CORIS in kasko zavarovanje kolesa ter komercialne popuste. Namenjena je tistim kolesarjem, ki se odpravijo s kolesom na izlet, ali celo na kakšno rekreativno dirko v tujino.

**Veliki paket** - "zlata kolesarska izkaznica" nam poleg nezgodnega zavarovanja "z veliko dnevno odškodnino" in zavarovanja odgovornosti prinaša še dodatno zdravstveno zavarovanje na potovanjih v tujini z asistenco veliki CORIS in kasko zavarovanje kolesa ter komercialne popuste. Namenjena je rekreativnim ali amaterskim kolesarjem, ki gredo večkrat v tujino na dirko ter želijo imeti urejeno zdravstveno zavarovanje tudi tam.

S "članstvom plus" si bodisi imetnik licence ali članske izkaznice pridobi vse ugodnosti paketa "Active Slovenia" in/ali postane naročnik kolesarske revije.

**KOLESARSKA ZVEZA SLOVENIJE**  
LA FEDERATION CYCLISTE DE SLOVENIE



Članstvo velja od 1. januarja do 31. decembra v tekočem letu. Priporočamo, da se včlanite v začetku leta. Tako boste vse članske ugodnosti koristili vse leto.

**1. LICENCA**

**KAKO DO LICENCE?**  
Izpolnjeno prošnjo za izdajo licence, ki je objavljena na spletnih straneh KZS, skupaj s potrdilom o vplačani članarini, sliko in podpisom pošljite na naslov Kolesarska zveza Slovenije, Celovška 25, 1000 Ljubljana. Prošnjo za izdajo licence lahko oddate po elektronski pošti na naslov [kzs@kolesarska-zveza.si](mailto:kzs@kolesarska-zveza.si)

**2. ČLANSKA IZKAZNICA**

**KAKO DO ČLANSKE IZKAZNICE?**  
Imenik članske izkaznice KZS postanete tako, da izpolnite priloženo pristopnico, in jo pošljete na naslov Kolesarska zveza Slovenije, Celovška 25, 1000 Ljubljana. Pristopnico lahko pošljete po elektronski pošti na naslov [kzs@kolesarska-zveza.si](mailto:kzs@kolesarska-zveza.si) ali pooblaščenemu predstavniku organizatorja na kateri od kolesarskih prireditev.

<http://www.kolesarska-zveza.si>  
+ 386 1 239 66 00

Vir: Kolesarska zveza Slovenije, 2011

## PRILOGA 6: Kolesarska kartica

Slika 2a:



Vir: Kolesarska zveza Slovenije, 2011

Slika 2b:

The image shows the back of a cycling membership card. It has a light blue background. On the left side, there are several fields for personal information, each with a label in Slovenian: 'KLUB', 'IME IN PRIIMEK', 'DATUM ROJSTVA', 'NASLOV', 'ŠTEVILKA IZKAZNICE', and 'ODGOVORNOST ZAVARUJE'. On the right side, there is a large white rectangular area for a photo, and below it, a smaller white rectangular area for a signature, labeled 'PODPIS'. At the bottom center, there is the logo for 'AdriaticSlovenica as' with the text 'Slovenska družba za cestna vozila AD Group' below it.

Vir: Kolesarska zveza Slovenije, 2011





## **PRILOGA 7: Paket ponudbe kolesarske kartice s spletne strani Agencije MTT**

### **IMETNIKI KOLESARSKE KARTICE**

Nahajate se na strani, namenjeni vsem rekreativnim, pa tudi profesionalnim kolesarjem. Skupaj s Kolesarsko zvezo Slovenije in njenimi partnerji smo v letu 2011 oblikovali pet različnih oblik kolesarskih kartic, ki se med seboj razlikujejo po paketu zavarovanj.

*Tabela 10: Možni paketi zavarovanj*

VIŠINA ČLANARINE	A- OSNOVNA	B-MALA	C- SREDNJA	D- VELIKA
	15,00	30,00	100,00	140,00
<b>ZAVAROVALNE VSOTE</b>				
Zavarovanje odgovornosti	20.000,00	20.000,00	20.000,00	20.000,00
Nezgodno zavarovanje / smrt		6.500,00	6.500,00	6.500,00
Nezgodno zavarovanje / invalidnost		13.000,00	13.000,00	13.000,00
Nezgodno zavarovanje / dnevna odškodnina			2,00	3,50
CORIS			10.000,00	30.000,00
Kasko kolo			500,00	1.000,00

*Vir: Agencija MTT, 2011*

Vse kolesarske kartice vsebujejo ugodnosti:

- članstvo "Active Slovenija" za doplačilo 10,80 EUR;
- do 20 % popust pri startninah "Slovenija kolesari";
- do 20 % popust pri nakupu v trgovini Žolna sport;
- do 20 % popust pri nakupu športne prehrane "Capitol fitness";
- do 10 % popust v Termah Vivat in Hotelu Calentum.

Kako do zavarovanja?

Izpolnite pristopnico za pridobitev ene izmed kolesarskih kartic, ji priložite zahtevane podatke vašega kolesa (v primeru srednje (zelena kartica) oz. velike (zlata kartica) članarine) in dokumente posredujte na KZS Milanu Knezu (041/687 481) ali Tonki Švajger (041/360 358).

Na vaša vprašanja bomo z veseljem odgovorili tudi v Agenciji MTT na telefonskih številkah 041/618-821 (Tomaž Marinko) ali mailih [mtt@siol.net](mailto:mtt@siol.net) oz. [petra.marinko@agencija-as.si](mailto:petra.marinko@agencija-as.si).

Kaj je potrebno storiti v primeru škode?

Neprijetnih situacij, v katerih se lahko znajdete, je veliko. Ker je nemogoče predvideti, kaj vse se vam lahko zgodi, je najboljšo pravilo naslednje: poskrbite za poškodovane osebe, dokumentirajte kraj nezgode, pokličite policijo ter v čim krajšem možnem času pokličite na KZS ali v Agencijo MTT (Tomaž Marinko 041/618-821). Glede na vaš opis nesreče vam bomo svetovali nadaljnji postopek uveljavljanja in reševanja škodnega dogodka! Obrazci prijav škod se nahajajo pri posameznih zavarovanjih.

## **BELA KOLESARSKA KARTICA**

Bela kolesarska kartica je namenjena članom društva, ki ne tekmujejo in ne hodijo na maratone in občasnim kolesarjem. Za ceno 15 EUR poleg ugodnosti lastništva kartice sklenete tudi zavarovanje odgovornosti.

Po pogojih 01-ODG-01/06 permanentne police odgovornosti je za vse imetnike kolesarske kartice KZS pokrita škoda zaradi civilnopravnih odškodninskih zahtevkov, ki jih tretje osebe uveljavljajo proti zavarovancu zaradi nenadnega in presenetljivega škodnega dogodka (nesreče) na geografskem območju Evrope (cel svet je zajet v primeru zastopanja KZS in Slovenije v svetu).

Zavarovalna vsota za osebe in stvari znaša 20.000 EUR po zavarovalnem primeru. Zavarovanje je sklenjeno brez odbitne franšize in brez letnega agregata za izplačilo škod. Zavarovanje krije tudi odgovornost članov KZS z licenco za škode, ki jih povzročijo pri izvajanju dejavnosti v okviru KZS in škode, ki jih povzročijo pri udeležbi na kolesarskih tekmah.

V zavarovanje ni vključena:

- odgovornost zveze kot organizatorja kolesarskih tekem;
- odgovornost zveze za poškodovanje ali smrt članov zveze ali poškodovanje njihovih stvari pri izvajanju dejavnosti v okviru zveze;
- odgovornost za škodo, ki si jo tekmovalci povzročijo med seboj na tekmah.

## **MODRA KOLESARSKA KARTICA KZS**

Modra kolesarska kartica je namenjena predvsem rekreativnim kolesarjem, ki sodelujejo tudi na kolesarskih prireditvah. V ceni 30 EUR je poleg ugodnosti imetnikov kolesarske kartice KZS vključeno tudi zavarovanje odgovornosti imetnikov licenc ter osnovno nezgodno zavarovanje s kritjem rizika nezgodne smrti (6.500 EUR zavarovalne vsote) in invalidnosti (13.000 EUR zavarovalne vsote).

Več informacij o zavarovanju odgovornosti imetnika kolesarske kartice najdete v okviru Bele kartice.

V zavarovanju so zajeta vsa tista kritja, ki jih potrebuje imetnik licence na treningih, uradnih dirkah in pri vsakdanjem kolesarjenju. Zavarovanje zajema nezgodne primere, ki bi se pripetili zavarovancem pri športni dejavnosti; v času, ko je zavarovanec neposredno na poti na sedež svoje športne organizacije, od doma do določenega prostora za vadbo ali tekmovalnega mesta in nazaj domov, pri opravljanju določenih zadolžitev po naročilu uprave športnega društva, tj. sodelovanju na športnih sestankih, konferencah, pri nabavi športnih rekvizitov, ipd. in v času potovanja za opravljanje teh zadolžitev ter v prostem času. Adriatic Slovenica d. d. v primeru škodnega dogodka izplača:

- dogovorjeno zavarovalno vsoto za primer nezgodne smrti, če je zavarovanec zaradi nezgode umrl;
- dogovorjeno zavarovalno vsoto za trajno invalidnost, če zavarovanec zaradi nezgode postane 100 % invalid, oziroma odstotek zavarovalne vsote za invalidnost, ki ustreza odstotku delne invalidnosti, če zavarovanec zaradi nezgode postane delni invalid;
- dogovorjeno dnevno nadomestilo za zdravljenje v bolnišnici zaradi nezgode za čas zdravljenja v bolnišnici in to od prvega do zadnjega dne bivanja v bolnišnici, vendar največ za 365 dni po eni nezgodi.

Posebnost naše ponudbe je povečano zavarovalno kritje za invalidnost. Za vsak odstotek invalidnosti preko 50 % se izplačilo odškodnine podvoji, kar pomeni izplačilo 150 % zavarovalne vsote pri 100 % invalidnosti.

## **ZELENA KOLESARSKA KARTICA KZS**

Zelena kolesarska kartica je namenjena tistim, ki aktivneje kolesarijo, ki gredo tudi v tujino in bi želeli imeti zavarovano tudi kasko kolo. V ceno 100 EUR je poleg ostalih ugodnosti imetnika kolesarske kartice KZS vključeno zavarovanje odgovornosti (zavarovalna vsota 20.000 EUR), nezgodno zavarovanje imetnika kolesarske kartice (zavarovalna vsota nezgodna smrt 6.500 EUR, invalidnost 13.000 EUR, dnevna odškodnina 2 EUR), zavarovanje v tujini z asistenco Coris (zavarovalna vsota 10.000 EUR) ter zavarovanje Kasko kolo (zavarovalna vsota 500 EUR).

Zdravstveno zavarovanje v tujini z asistenco Coris nudi široko kritje v primeru bolezni ali nezgode ter izredne ugodnosti glede plačevanja zdravstvenih storitev, hkrati pa zaščiti zavarovanca v trenutkih, ko se ta znajde v neizhodnih težavah in je prepuščen samemu sebi. Zavarovanje nudi brežhibno organizacijo zdravniške pomoči, krije nujne stroške zdravljenja ter stroške potrebnih prevozov, stalni kontakt s stranko ter obveščanje sorodnikov v domovini o poteku zdravljenja, dnevu povratka, ipd. in sicer 24-ur na dan, 365 dni v letu. Zavarovalno kritje znaša 10.000 EUR.

Zavarovanje traja od dneva sklenitve do 31.12.2011.

Za zavarovanje veljajo Posebni pogoji 01-ZZT-02/08. Zavarovanje velja za neomejeno število potovanj v enem letu, s tem, da eno potovanje ne sme trajati več kot 60 dni.

Zavarovanje krije škodo, ki v času trajanja zavarovanja nastane zaradi prometne nesreče ter zaradi vloma in kraje kolesa, ko se je le- to nahajalo v zaprtih, zaklenjenih prostorih ali v zaklenjenem vozilu. Zavarovalna vsota znaša 500 EUR na prvi rizik. Zavarovanje je sklenjeno po pogojih avtomobilskega kaska 01-AKA-01/07 in klavzule KL: Pri kritju C2 se krije samo škoda v primeru vlomske tatvine v zaklenjenem prostoru.

## **ZLATA KOLESARSKA KARTICA KZS**

Zlata kolesarska kartica je namenjena aktivnejšim kolesarjem, ki si želijo največje kritje tudi v tujini in najvišji kasko kolo.

V ceno 140 EUR je poleg ostalih ugodnosti imetnika kolesarske kartice KZS vključeno zavarovanje odgovornosti (zavarovalna vsota 20.000 EUR), nezgodno zavarovanje imetnika kolesarske kartice (zavarovalna vsota nezgodna smrt 6.500 EUR, invalidnost 13.000 EUR, dnevna odškodnina 3,50 EUR), zavarovanje v tujini z asistenco Coris (zavarovalna vsota 30.000 EUR) ter zavarovanje Kasko kolo (zavarovalna vsota 500 EUR).

Zdravstveno zavarovanje v tujini z asistenco Coris nudi široko kritje v primeru bolezni ali nezgode ter izredne ugodnosti glede plačevanja zdravstvenih storitev, hkrati pa zaščiti zavarovanca v trenutkih, ko se ta znajde v neizhodnih težavah in je prepuščen samemu sebi. Zavarovanje nudi brežhibno organizacijo zdravniške pomoči, krije nujne stroške zdravljenja ter stroške potrebnih prevozov, stalni kontakt s stranko ter obveščanje sorodnikov v domovini o poteku zdravljenja, dnevu povratka, ipd. in sicer 24-ur na dan, 365 dni v letu. Zavarovalno kritje znaša 30.000 EUR.

Zavarovanje traja od dneva sklenitve do 31.12.2011.

Za zavarovanje veljajo Posebni pogoji 01-ZZT-02/08. Zavarovanje velja za neomejeno število potovanj v enem letu, s tem, da eno potovanje ne sme trajati več kot 60 dni.

Zavarovanje krije škodo, ki v času trajanja zavarovanja nastane zaradi prometne nesreče ter zaradi vloma in kraje kolesa, ko se je le- to nahajalo v zaprtih, zaklenjenih prostorih ali v zaklenjenem vozilu. Zavarovalna vsota znaša 1.000 EUR na prvi rizik. Zavarovanje je sklenjeno po pogojih avtomobilskega kaska 01-AKA-01/07 in klavzule KL: Pri kritju C2 se krije samo škoda v primeru vlomske tatvine v zaklenjenem prostoru.

## **KARTICA ČLANSTVO PLUS**

Kartica članstva plus pomeni poleg članstva v KZS tudi bonitetno kartico Active Slovenija. To pomeni maksimalno koriščenje vseh storitev kartice Active Slovenija.