

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Gorski

**PROJEKTNI MENEDŽMENT V JAVNI UPRAVI. VREDNOTENJE
PROJEKTA CELJE -EVROPSKA PRESTOLNICA KULTURE 2012**

magistrsko delo

Ljubljana, 2011

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA DRUŽBENE VEDE

Barbara Gorski

mentor: izr. prof. dr. Simona Kustec Lipicer

**PROJEKTI MENEDŽMENT V JAVNI UPRAVI. VREDNOTENJE
PROJEKTA CELJE -EVROPSKA PRESTOLNICA KULTURE 2012**

magistrsko delo

Ljubljana, 2011

PROJEKTNI MENEDŽMENT V JAVNI UPRAVI. VREDNOTENJE PROJEKTA CELJE -EVROPSKA PRESTOLNICA KULTURE 2012

POVZETEK

Magistrsko delo predstavlja uspešnost in učinkovitost izvajanja projekta v javni upravi v kontekstu paradigme novega javnega menedžmenta. V današnji razvijajoči se družbi predstavljajo projekti in projektno delo čedalje pogostejši način dela ter način učinkovitega odzivanja na spremembe. Delo obravnava zadnjo fazo oblikovanja in izvajanja kulturne politike. S celovitim ex-post sumativnim vrednotenjem je izvedena empirična študija na podlagi katere so predstavljene dobre in slabe strani izvajanja projekta v javni upravi ter so predlagani nekateri ukrepi za večjo uspešnost in učinkovitost projektne menedžmenta v javni upravi. V delu ugotavljam, da na uspešnost in učinkovitost, zraven projektne menedžerja in projektne skupine, vplivajo tudi drugi deležniki. Planiranje projekta z uporabo različnih tehnik in metod projektne menedžmenta in jasno definirani cilji, ki so merljivi, predstavljajo dobro izhodišče za kontroliranje in posledično lažje vrednotenje projekta. Uspešnost projekta v javni upravi je večkrat bolj posledica politične volje, kot doslednega izvajanja načel projektne menedžmenta.

Ključne besede: menedžment, projekt, vrednotenje, uspešnost, učinkovitost.

PROJECT MANAGEMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION. EVALUATION OF THE CELJE PROJECT -THE EUROPEAN CAPITAL OF CULTURE 2012

ABSTRACT

The master's thesis presents the effectiveness and efficiency of project implementation in public administration in the context of the new public management paradigm. In contemporary developing society projects and project work present a more and more frequent way of work and way of efficient response to change. The thesis deals with the last phase of working out and implementation of cultural policy. An empiric study is carried out by integrated ex-post summative evaluation, on the basis of which advantages and disadvantages of implementing a project in public administration and some measures for better effectiveness and efficiency of project management in public administration are proposed. In the thesis I establish that other factors influence effectiveness and efficiency beside the project manager and project group. Planning a project by using different techniques and methods of project management and clearly defined measurable goals present a good starting point for control and consequently easier evaluation of a project. The effectiveness of a project in public administration is more often the consequence of political will than consistent implementation of project management principles.

Key words: management, project, evaluation, effectiveness, efficiency.

Kazalo:

1	UVOD	7
1.1	Raziskovalna relevantnost predlagane teme	7
1.2	Predmet raziskave in cilji proučevanja.....	11
1.3	Opredelitev metod / instrumentov raziskovanja.....	13
2	MENEDŽMENT IN PROJEKTNI MENEDŽMENT V JAVNI UPRAVI.....	16
2.1	Opredelitev javne uprave v Sloveniji	16
2.2	Opredelitev in vloga menedžmenta v javni upravi.....	18
2.3	Projektni menedžment v javni upravi.....	23
2.3.1	Kaj je projekt?.....	24
2.3.2	Življenjski cikel projekta	27
2.3.2.1	Predlog projekta oz. konceptualna faza	29
2.3.2.2	Faza planiranja izvedbe.....	29
2.3.2.3	Uveljavljanje, izvajanje in kontrola projekta	34
2.3.2.4	Zaključek projekta	38
2.3.3	Posebnosti projektnega menedžmenta v javni upravi	39
2.3.3.1	Metodologija vodenja projektov v državni upravi.....	40
2.3.3.2	Težave projektnega menedžmenta v javni upravi in njegova vloga v prihodnosti	42
3	VREDNOTENJE JAVNE POLITIKE IN PROJEKTOV V JAVNI UPRAVI	45
3.1	Opredelitev pojma javna politika	45
3.2	Vrednotenje javnih politik.....	46
3.2.1	Tipologija vrednotenja v javnih politikah.....	50
3.3	Vrednotenje projektov v javni upravi.....	51
3.3.1	Kriterija uspešnosti in učinkovitosti javnega projekta.....	55
4	VREDNOTENJE PROJEKTA KANDIDATURE MESTNE OBČINE CELJE ZA EVROPSKO PRESTOLNICO KULTURE 2012.....	61
4.1	Opis in ozadje projekta Evropske prestolnice kulture.....	61
4.2	Raziskave na področju Evropske prestolnice kulture	64
4.3	Kronološki pregled izbora za slovensko Evropsko prestolnico kulture leta 2012	71
4.4	Začetek projekta oz. konceptualna faza projekta	74
4.5	Faza planiranja izvedbe	83
4.5.1	Pridobivanje sredstev in virov.....	83
4.5.2	Aktivnosti projekta in terminski plan.....	85
4.5.3	Umestitev projekta v organizacijsko strukturo Mestne občine Celje in imenovanje projektne skupine	87
4.6	Uveljavljanje, izvajanje in kontrola projekta	91
4.6.1	Kadrovanje	91
4.6.2	Vodenje, Komuniciranje, Motiviranje	92
4.6.3	Učinkovitost izvedbe in kontrola projekta	94
4.6.3.1	Nadzor projekta.....	95
4.6.3.2	Učinkovitost aktivnosti povezane z izvedbo projekta	95
4.7	Zaključek projekta.....	102
4.7.1	Uspešnost projekta	102
4.8	Sklepne misli empiričnega dela naloge.....	107
5	ZAKLJUČKI.....	120
6	LITERATURA.....	126
7	PRILOGE.....	133

Kazalo slik:

<i>Slika 1.1: Vrednotenje kot del projektnega menedžmenta in njegova umestitev v različne institucionalne ravni kulturne politike.....</i>	<i>12</i>
<i>Slika 2.1.: Elementi projekta.....</i>	<i>25</i>
<i>Slika 2.2: Življenjski cikel projekta.....</i>	<i>27</i>
<i>Slika 2.3: Vpliv udeležencev in čas.....</i>	<i>28</i>
<i>Slika 2.4: Značilen obseg stroškov in kadrovanja v življenjskem ciklu projekta.....</i>	<i>31</i>
<i>Slika 2.5: Uravnotežena matrična organizacija.....</i>	<i>33</i>
<i>Slika 3.1: Vrednotenje kot zadnja faza življenjskega cikla projekta.....</i>	<i>53</i>
<i>Slika 3.2: Uspešnost in učinkovitost glede na medsebojno povezanost vložkov, procesa projektnega menedžmenta (PM), učinka in izida.....</i>	<i>58</i>
<i>Slika 3.3: Model elementov projektnega menedžmenta.....</i>	<i>60</i>
<i>Slika 4.1: Umestitev projekta znotraj organizacijske strukture MOC.....</i>	<i>87</i>
<i>Slika 4.2: Organizacijska struktura projekta.....</i>	<i>91</i>

Kazalo tabel:

<i>Tabela 3.1: Razlike med spremljanjem in vrednotenjem.....</i>	<i>53</i>
<i>Tabela 4.1: Prikaz planiranih in dejanskih stroškov v letu 2006- 2007.....</i>	<i>84</i>
<i>Tabela 4.2: Pregled delovnih paketov (workpackage – WP).....</i>	<i>86</i>
<i>Tabela 4.3: Sestava projektne ekipe in naloge v projektu.....</i>	<i>89</i>
<i>Tabela 4.4: Prejeti prispevki, pobude, ideje in število pripravljalcev/deležnikov projekta.....</i>	<i>97</i>

1 UVOD

1.1 Raziskovalna relevantnost predlagane teme

Sodobna javna uprava deluje v stalno spreminjajočem se okolju, ki je v nasprotju z birokratsko organizacijo v preteklosti. Javni menedžerji se tudi zaradi gospodarske in finančne krize ter posledično spremenjenih pogojev delovanja srečujejo s pritiski davkoplačevalcev in obsežnimi vladnimi reformami, s katerimi se zmanjšuje javnofinančna poraba, pri čemer se zmanjšuje tudi obseg javnih storitev. Kljub tem dejstvom se kakovost javnih storitev ne sme zmanjševati. Zato je v takšnih razmerah merjenje uspešnosti in učinkovitosti delovanja v javnem sektorju še toliko bolj ključnega pomena. V javni upravi je eden izmed ciljev novega javnega menedžmenta uvedba različnih mehanizmov za povečanje uspešnosti in učinkovitosti, med katere se uvršča tudi projektni pristop reševanja razvojnih vprašanj.

Projektni menedžment postaja v javni upravi vse bolj pomemben del splošnega menedžmenta, ki teži k večji uspešnosti, učinkovitosti in kakovosti ter k pravilnem in smotrnejšem razpolaganju tako s sredstvi kot s človeškimi viri. Menedžment predstavlja upravljanje in vodenje organizacije z različnih vidikov. Rozman (2002, 59) menedžment definira kot »doseganje ciljev združbe na učinkovit način s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem«.

Temeljna naloga menedžmenta v zasebnem in javnem sektorju je obvladovanje organizacije in interesov posameznikov za učinkovito doseganje zastavljenih ciljev. Prevezanje konceptov menedžmenta iz poslovnega sveta v javno upravo, med katere spadajo planiranje aktivnosti, racionalizacija poslovanja, zniževanje stroškov ter kontrola uresničevanja zastavljenih ciljev v okviru predvidenih resursov (Stanonik 1999, 53), je podrejeno posebnostim javne uprave, med katere sodijo strožja pravila oz. zakonodaja, ki zahteva transparentnost delovanja. Rus (1994, 941) govori o različnih atributih javnega in privatnega managementa in ugotavlja, da se razlike nanašajo predvsem na okolje oziroma na eksterne variable in ne toliko na organizacijske variable. Pričakuje se, da bi z uvajanjem menedžmenta postopoma lahko ločili politično in strokovno raven uprave, kjer bi z usposobljenim vršnim menedžmentom dosegli večjo profesionalnost in odgovornost menedžerjev za poslovne rezultate tudi v javni upravi.

Naloge menedžmenta v javni upravi so tako zagotavljanje večje učinkovitosti in storilnosti javnih uslužbencev, zagotavljanje hitrejših in kakovostnejših javnih storitev, uvajanje tekmovalnosti, fleksibilnosti in konkurenčnosti, katere bodo menedžerji dosegli z uvajanjem novega javnega menedžmenta. To pomeni predvsem premik v miselnosti od »varnosti delovanja v zaledju zakonitosti« k uspešnemu in učinkovitemu delovanju za doseganje zastavljenih ciljev organizacije (Žurga 2001, 49).

Z uvajanjem novega javnega menedžmenta javna uprava samodejno sledi spremembam z usmerjenostjo k ljudem, z modernizacijo, strokovnostjo, prijaznostjo. Potrebno jo je narediti hitro in kakovostno, kar do sedaj ni veljalo za okostenelo delovanje organizacij v javni upravi. Vsekakor bo potrebno še kar nekaj časa, da bodo ukrepi uspešni in bodo zastavljeni cilji doseženi, vendar se tako zaposleni kot uporabniki zavedajo pomembnosti njene implementacije.

Vprašanje, ki se pojavlja na začetku raziskovanja je, katere so tiste posebnosti projektne menedžmenta v javni upravi? Projektni menedžment predstavlja dinamičen proces iskanja novih rešitev, ki je podvržen spremembam in obravnava projekt od začetka do konca. V literaturi zasledimo številne različne definicije projekta, ena od temeljnih, ki bo uporabljena kot vodilo v magistrskem delu pravi: »Projekt je lahko vsak sklop aktivnosti in nalog, ki ima določen cilj opredeljen s konkretnimi karakteristikami, rokovo definiran začetek in konec, omejene finančne vire in ki potrebuje za izvedbo različne vire« (Kerzner v Hauc 2007, 27). Vsak projekt na svojem področju ima svoje lastnosti in posebnosti, vsi pa imajo skupen menedžment projekta, ki pomeni tako vodenje kot upravljanje ter prevzemanje odgovornosti za aktivnosti v določenem času. Kakšna je povezava med projektom in menedžmentom, nam najboljše pove definicija Hauca (2007, 223) »Projekt je časovno omejen proces, za njegovo izvajanje potrebujemo vrsto virov in s tem tudi management, ki skrbi za ta proces, in plan angažiranja teh virov; govorimo o projektne managementu«.

Projekti v javni upravi morajo imeti dober menedžment, saj bo takšnemu projektu dana tudi primerjalna prednost pri izboru na javnem razpisu, s pomočjo katerih pridobivajo organizacije ključna evropska, državna in lokalna sredstva. Pomembno pri tem je poznavanje javnega

interesa¹, kateri se najbolj kaže skozi razpisne pogoje. Tako mora projektna skupina imeti ustrezna znanja, izkušnje za načrtovanje in izvajanje projekta ter dobrega projektne vodjo z ustreznimi kompetencami, ki jih nadzoruje in usmerja proti cilju projekta.

Projekt lahko opredelimo kot proces ustvarjanja novega izdelka, ki nas pripelje do zastavljenega cilja in rezultata, pri katerem pa obstaja tudi možnost neuspeha. Učinkovito projektno delo vpliva na (ne)uspešnost projekta, v splošnem smislu pa vpliva na konkurenčno prednost organizacije, ki mora težiti k nenehnemu izboljševanju svoje učinkovitosti in uspešnosti. Z uvajanjem projektne načina dela lahko institucije povečajo svojo uspešnost in učinkovitost, saj je to zelo učinkovita oblika dela in v določenih razmerah celo edini možni način spreminjanja institucije (Turner 1993, 37-48).

O uspešnosti govorimo kot o razmerju med rezultati in cilji, kadar dosežemo zastavljen cilj v čim krajšem času ter z najmanj stroški, tako nam uspešnost institucije predstavlja stopnja uresničevanja postavljenih ciljev institucije (Žurga 2001, 82), na katero vplivajo tako zunanji kot notranji dejavniki. Medtem pa učinkovitost meri razmerje med izločki in vložki (Tavčar 1994, 745), ki je večja upoštevajoč najprimernejšo organizacijo notranjih dejavnikov. V fazi kontrole projekta govorimo o uspešnosti in učinkovitosti, kar po Tavčarju (ibid, 677) pomeni, da »management vedno znova primerja doseženo razmerje med izidi izvajanja (količine, kakovost, pravočasnost proizvodov in storitev) ter vložki v izvajanje (porabo resursov za izvajanje – denarja, znanja, dela in opreme, materiala in energije«.

S predstavljeno problematiko želimo opraviti evalvacijsko študijo² projektnega menedžmenta v javni upravi na konkretnem primeru. Vrednotenje je tako mogoče razumeti kot ocenjevanje vrednosti izbranega projekta v javni upravi, kjer nam projekti v politološki smeri proučevanja magistrskega dela predstavljajo oblikovanje in izvajanje javne politike različnih igralcev³. Javna politika je po definiciji Dya, karkoli si vlada⁴ izbere, da bo naredila ali ne naredila.

¹ Javni interes na področju kulture, ki je obravnavan v pričujočem delu, je opredeljen v 1. alineji 2. člena Zakona o uresničevanju javnega interesa za kulturo kot »interes za ustvarjanje, posredovanje in varovanje kulturnih dobrin na državni in lokalnih ravneh, ki se uresničuje z zagotavljanjem pogojev zanje«.

² Termin evalvacija je sinonim vrednotenju, ki je poslovenjen izraz in ga bomo v pričujočem delu uporabljali enakovredno.

³ Igralci ali akterji sta termina, ki se uporabljata enakovredno v magistrskem delu, ko govorimo o javno politični sferi, kadar pa govorimo v smislu projektne menedžmenta in projekta pa uporabljamo termin udeleženci ali deležniki.

⁴ Dye v izvorniku uporablja pojem »government«, ki ga tu lahko razumemo širše – kot sinonim za politično odločevalske ustanove (izvršilno in zakonodajno) oblast in ne zgolj kot izvršno oblast (angleško executive).

Odgovarja pa tudi na vprašanja, zakaj to dela in kakšno spremembo dosega. Javne politike zadevajo različna področja, med katere spada tudi kultura.

Kadar govorimo o vrednotenju javne politike, nam to ponazarja sklepanje o (ne)učinkovitosti javne politike (Nachmias 1979), medtem ko vrednotenje projekta v zaključni fazi projektnega menedžmenta razumemo kot evalvacijsko raziskovanje v smislu sistematičnega zbiranja podatkov in raziskovanje (Rode 2001, 22). Šele z evalvacijo, ki je izredno pomembna faza projektnega menedžmenta, se zaključi ta dinamičen proces. Na delovanje projekta vplivajo s svojimi aktivnostmi potencialni igralci (država, mesto, gospodarstvo in civilna družba), pri katerih je potrebno identificirati njihov pomen in vlogo ter možnost medsebojnega sodelovanja pri oblikovanju javne politike.

Ovrednotenje projekta v javni upravi nam predstavlja smiselno analizo uspešnosti in učinkovitosti z vidika procesa projektnega menedžmenta in različnih virov. Ovrednotenje se tako prenaša z analize procesov in virov na analizo rezultatov in končnih učinkov (Rus 2001, 82). S pridobljenimi podatki vplivamo na izpopolnjevanje procesa načrtovanja in izvajanja prihodnjega projekta, da dosežemo večjo učinkovitost rabe javnih sredstev. Če torej želimo dobro ovrednotiti delovanje, moramo razložiti, kaj se je zgodilo in kaj bi bilo potrebno narediti drugače, da bi se doseglo drugačne izide (Stern 2004, 48).

Za potrebe magistrskega dela se bomo glede na časovni vidik izvajanja evalvacijske študije osredotočili na naknadno (ex-post) vrednotenje že izvedenega projekta na področju javne uprave, ki sledi fazi izvajanja že sprejete javno politične alternative, ko je treba zbrati in ovrednotiti dejanske učinke, ki jih je povzročilo delovanje te alternative (Patton in Sawicki 1993; Dunn 1994; Parsons 1999). V magistrskem delu bo uporabljeno ex-post sumativno vrednotenje s celovitim pristopom, pri čemer je glavni namen sumativnega vrednotenja podati informacije o doseženih učinkih javnega projekta, zmožnosti projekta za doseganje prvotno zastavljenih ciljev, zaradi katerih je bil sploh vzpostavljen (Kustec Lipicer 2009, 91).

Magistrsko delo je razdeljeno na sedem poglavij, uvodoma je predstavljena relevantnost raziskovalne teme s predmetom raziskave in cilji proučevanja, ki vključuje tudi postavitev hipotez. V prvem poglavju je predstavljeno in strokovno podprto področje menedžmenta v kontekstu paradigme novega javnega menedžmenta, iz katerega smo nato prešli na osnovni element projektnega menedžmenta - projekt. Ob življenjskem ciklu projekta so opredeljeni

elementi projektnega menedžmenta in osnovne dejavnosti menedžerja, zaključni se poglavje s posebnostmi projektnega menedžmenta v javni upravi. V tretjem poglavju je opredeljena javna politika in predstavljeno je vrednotenje javne politike. Zaokroži se poglavje z identifikacijo kriterijev uspešnosti in učinkovitosti javnega projekta, ki jih bomo uporabili v praktičnem delu magistrske naloge. S primerom izvajanja in vrednotenja kulturne politike v Mestni občini Celje pričnem s praktičnim delom, kjer se osredotočim na glavni predmet proučevanja raziskovalnega dela - na projekt kandidature Mestne občine Celje. V petem poglavju so strnjene misli iz teorije in prakse. Naloga se zaključni z navedeno uporabljeno literaturo ter vsemi prilogami.

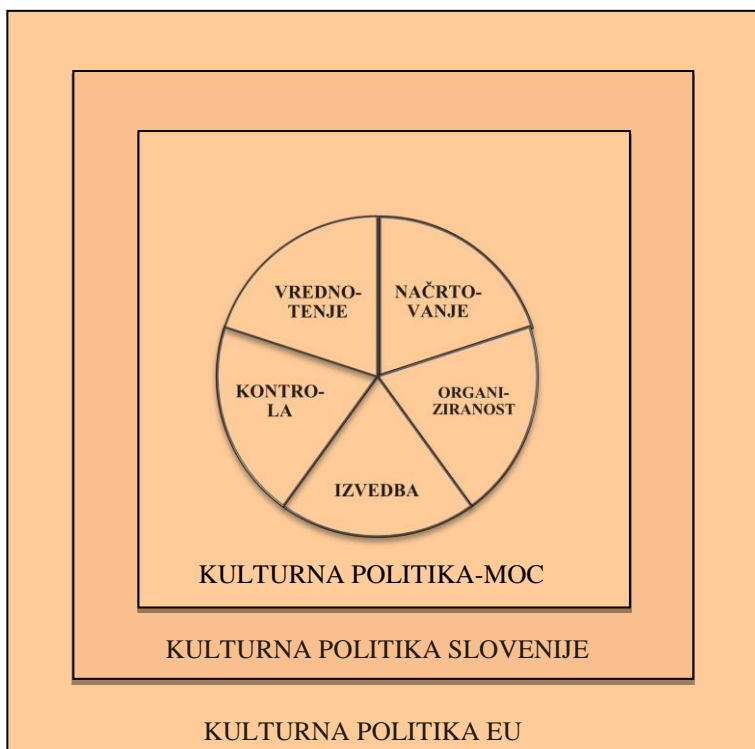
1.2 Predmet raziskave in cilji proučevanja

Projekt »Evropska prestolnica kulture⁵«, ki bo glavna tema proučevanja v magistrskem delu, je največji projekt Evropske unije na področju kulture. Najvišji organi Evropske unije vsako leto izberejo vsaj eno evropsko mesto, ki tekom leta organizira vrsto kulturnih prireditev in se ponša s tem nazivom. Projekt EPK z druge strani proučevanja pomeni tudi proces oblikovanja in izvajanja javne politike na kulturnem področju.

Kljub povezanosti narodov kultura v Evropski uniji ni enotna in predstavlja bistveno identiteto posamičnih držav v Evropi glede na njene zgodovinske korenine in okolje. Sicer na ravni Evropske unije obstajajo nekatere skupne regulative, toda kulturna politika je v pristojnosti posameznih držav. Glavno vodilo Evropske unije v skupnem kulturnem prostoru je spoštovanje do kulturne raznolikosti. Namen kulturne politike Slovenije v Evropski uniji je skrbeti za kulturno identiteto slovenskega naroda in kulturno raznolikost. S projektom EPK 2012 Slovenija želi prikazati širši evropski javnosti posebne značilnosti kulture izbranega mesta, posledično tudi države, kot oblikovalca in izvajalca nacionalne kulturne politike. Projekt EPK 2012 predstavlja pomemben vidik pospeševanja vključitve Slovenije v Evropo. Na lokalni ravni predstavlja projekt EPK 2012 element krepitev samozavesti, kljub temu, da je kultura vtkana že v zgodovinsko identiteto Celja kot enega izmed najstarejših mest na Slovenskem. Namen sodelovanja Celja pri projektu kandidature za EPK 2012 je bilo prikazati, kakšna je lahko bodoča vloga kulture v razvoju in kakšen je vpliv evropske kulture na lokalno identiteto. Načela kulturne politike MOC odražajo temeljne evropske vrednote in demokratične principe odprtosti, pluralnosti, strpnosti in pravice do vključenosti slehernega posameznika v kulturno življenje lokalne skupnosti.

⁵ V nadaljevanju bom uporabljala tudi kratico EPK ali EPK 2012

Slika 1.1: Vrednotenje kot del projektnega menedžmenta in njegova umestitev v različne institucionalne ravni kulturne politike.



Vrednotenje nam po eni strani predstavlja zaključni element projektnega menedžmenta, po drugi strani pa zadnjo fazo oblikovanja in izvajanja javne politike oz. projekta Z zgornjo sliko je prikazana umestitev vrednotenja projekta glede na institucionalni okvir javne kulturne politike.

Projekt EPK lahko razumemo kot dinamični projekt, v katerega so bili vključeni različni akterji (EU, država, gospodarstvo, civilna družba), pri čemer je projektna skupina skrbela za sodelovanje med njimi v smislu doseganja homogenega cilja, da bi Celje postalo EPK 2012.

Sama vsebina projekta v nalogi ni v ospredju, saj smo se osredotočili predvsem na iskanje informacij o tem, kakšna je bila priprava plana projekta, zlasti njegovi cilji, obseg sredstev, projektna organizacija, terminski plan ter uspešnost in učinkovitost planiranega projekta v odvisnosti od različnih akterjev. Še posebej nas je zanimalo kako učinkovito je bil projekt planiran, saj so rezultati že znani ter kateri so tisti dejavniki, ki so vplivali na (ne)uspešnost projekta. Zunanjo uspešnost projekta v magistrski nalogi razlagamo z doseganjem zastavljenega cilja – biti izbran na javnem razpisu, kjer je z evalvacijo razpisnih kriterijev posameznih vlog ocenjevalna komisija dodelila končno število točk, po katerih je bil projekt

kandidature mesta Maribor uspešnejši. Medtem se bomo pri obravnavanju notranje učinkovitosti projekta usmerili predvsem na razmerje med razpoložljivimi viri, časovnico izvedbe projekta in porabljenimi sredstvi. Podrobna analiza projektnega menedžmenta mesta Celja nam bo podala odgovore na zastavljena vprašanja in dileme.

Z analizo procesa projektnega menedžmenta in raziskovanjem vrednotenja omenjenega projekta želimo predstaviti realizacijo projekta kandidature Celja za EPK 2012 z razmišljanjem oz. razumevanjem, kaj je vplivalo na neuspeh celjske kandidature in ali je bil projekt kljub neuspehu učinkovit. Izkušnje in znanja iz tega projekta lahko s pridom izkoristimo tudi na drugih projektih in so lahko dejavnik boljšega načrtovanja projektov v javni upravi v prihodnje.

Cilj naloge je preveriti naslednji hipotezi:

- 1. Podrobno opisati in ovrednotiti stopnjo uspešnosti in učinkovitosti projektnega menedžmenta v javni upravi na primeru kandidature Celje za Evropsko prestolnico kulture leta 2012.**
- 2. Razkriti na podlagi podrobnega opisa in ovrednotene stopnje uspešnosti in učinkovitosti projektnega menedžmenta v javni upravi na primeru kandidature Celje za Evropsko prestolnico kulture leta 2012 morebitne razloge za neuspešnost kandidature z vidika pristopa projektnega menedžmenta.**

Podhipoteze ali delovne hipoteze:

1. Ključni kriterij za uspešnost projekta, ki jo razumemo kot uresničevanje zastavljenega cilja, je po razpisnih kriterijih izpolnjena razpisna dokumentacija skupaj z oceno mednarodne ocenjevalne komisije.
2. Učinkovitost, ki jo razumemo kot razmerje med vhodnimi podatki in končnimi izidi, je vezana na znanje projektnega menedžmenta skupine in vodje projekta, kako vzpostaviti pravilno ravnotežje med stroški, časom in razpoložljivimi viri.

1.3 Opredelitev metod / instrumentov raziskovanja

Z vprašanjem ustrezne metodologije, ki sem jo uporabila v magistrskem delu se ukvarja metodologija evalvacijskega raziskovanja, ki jo Kustec Lipicerjeva opredeli »kot na znanstvenoraziskovalnih metodoloških znanjih utemeljene načine in poti za izvedbo procesov, povezanih s podajanjem omenjenih ocen oz. kot ciljno usmerjeno raziskavo, ki omogoča, da

lahko proučevane vsebine sploh ovrednotimo na preverljiv in zanesljiv način« (Kustec Lipicer 2009, 22).

Pri pripravi magistrskega dela so glede na izbrano tematiko, postavljene cilje in hipoteze uporabljene različne metode dela, katere so vključevale strokovno poglobitev znanja kot tudi raziskovalno raven predstavljene teme.

1. Metoda analize vsebine primarnih in sekundarnih virov, kjer so predstavljena in opredeljena temeljna spoznanja različnih avtorjev o menedžmentu v kontekstu paradigme novega javnega menedžmenta, projektnem menedžmentu v javni upravi in dejavnikih vrednotenja javnih politik ter pravno-formalne podlage, med katere uvrščamo Sklep Evropskega parlamenta in Sveta 1419/1999/ES z dne 25. maja 1999 o vzpostavitvi aktivnosti Skupnosti za dogodek Evropske prestolnice kulture za leta 2005 do 2019, javni razpis Ministrstva za kulturo RS za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012 ter celjska razpisna dokumentacija. Medtem ko so iz zapisnikov koordinacijskih sestankov projektne skupine, dopisov Mestne občine Celje ter druge projektne dokumentacije in odgovorov Ministrstva za kulturo Republike Slovenije ter medijskih objav pridobljena objektivna dejstva projekta in mnenja vpletenih javno političnih akterjev.

2. Ena izmed najpomembnejših uporabljenih metod je metoda deskripcije, s katero je načrtan teoretični okvir naloge, opisane značilnosti ter kriteriji uspešnosti in učinkovitosti projekta v javni upravi na konkretnem primeru.

3. Študija primera projektne skupine mesta, ki sem jo analizirala na podlagi opazovanja, spraševanja in uporabe dokumentarnih virov. Študija je opravljena po temeljnih sestavinah projektnega menedžmenta, kjer smo izhajali iz nam že znanega rezultata prijave na razpisu, kjer je bilo Celje neuspešno, Maribor pa uspešen, saj je bil izbran na javnem razpisu. Zakaj je bil projekt Celja v primerjavi z Mariborom neuspešen in kakšna je bila učinkovitost projekta, nam je pokazala vrednostna analiza raziskovane teme. Pri metodološkem pristopu evalvacije poznamo kvalitativne in kvantitativne metode in tehnike raziskovanja. S kvalitativno metodo preučujemo predvsem vsebine na poglobljen način, medtem ko s kvantitativno metodo merimo mnenja, kategorije in obnašanja, ki jih je mogoče razvrstiti v naprej določene kategorije (Kustec Lipicer 2009, 135). V našem primeru se bo študija izvajala s kombiniranim pristopom.

4. Nekatere podatke sem želele pridobiti tudi z raziskovalno metodo anketiranja izbranega vzorca mednarodne komisije, ki je ocenjevala razpisne vloge. Vendar so se

pojavi določene omejitve za izvedbo ankete, npr. zaradi mednarodne sestave komisije je njihova dosegljivost težja, pretečen čas, od ocenjevanja vlog je daljši kot smo sprva mislila pri pisanju dispozicije, kar bi lahko vplivalo na pomanjkljive odgovore. Zato sem iz Ministrstva za kulturo želela pridobiti ocenjevalne liste razpisne komisije, vendar le-ti po mnenju njihove pravne službe sicer spadajo med javno dostopne podatke v skladu z ZDIJZ⁶, vendar v skladu s 6. točko 82. člena ZUP⁷, ki govori o tem, da se ne morejo pregledovati in ne prepisovati zapisniki o posvetovanju in glasovanju in osnutki odločb, iz česar sledi, da se torej zapisnikov ali ocenjevalnih listov strokovne komisije ne sme dati v vpogled, glede na to, da so to smiselni zapisniki o posvetovanju in glasovanju. Posredovane so bile le štiri priloge, iz katerih je razviden način ocenjevanja strokovne komisije in so bile priložene zapisniku. Pridobljeno je bilo tudi strokovno priporočilo mednarodne ocenjevalne komisije za presojo vlog in za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska kulturna prestolnica« za leto 2012, ki vsebuje vrednostne sodbe in ugotovitve ocenjevalne komisije posameznih prijavljenih mest. Na osnovi navedenih podatkov sem odgovorila na vprašanje, zakaj se je mednarodna ocenjevalna komisija odločila za projekt mesta Maribor in ne Celja ter kaj je prevladalo pri odločitvi.

5. Uporabila sem tudi metodo polstrukturiranega intervjuja z vodjo projektne skupine in nekaterimi člani projektne skupine Mestne občine Celje, ki so podali svoje videnje uspešnosti in učinkovitosti projekta. Mnenja vpletenih sem soočila z lastnimi stališči in spoznanji, ki sem si jih pridobila z delom na projektu.

6. Metoda sinteze, s katero sem povezala ugotovitve iz strokovne literature in rezultate opravljenih raziskav ter oblikovala sklepna razmišljanja, zakaj je bil projekt EPK za Celje neuspešen, vendar učinkovit.

⁶ Zakon o dostopu do informacij javnega značaja (ZDIJZ-UPB-2, Uradni list RS, 51/2006)

⁷ Zakon o upravnem postopku (ZUP-UPB-2, Uradni list RS, 24/2006, 126/2007, 65/2008, 8/2010)

2 MENEĐŽMENT IN PROJEKTNI MENEĐŽMENT V JAVNI UPRAVI

2.1 Opredelitev javne uprave v Sloveniji

Z organizacijami javne uprave se srečujemo vsakodnevno, saj nam zagotavljajo javne dobrine in nudijo storitve, ki so enakopravno dostopne vsem družbenim skupinam, med katere sodijo izobraževanje, zdravstvene storitve, socialna oskrba, ipd. Smoter delovanja teh organizacij je opredeljeno poslanstvo skupaj z zastavljenimi cilji, tako po eni strani izvajajo servisne storitve za državljane, po drugi strani pa delujejo avtoritarno kot regulatorni aparat in so pomemben dejavnik urejanja družbe. Cilji v organizacijah javne uprave so določeni od zunaj, organizacije nastopajo le kot izvrševalke ciljev (Virant 2004, 16). Njihov cilj ni ustvarjanje dobička, kljub temu pa morajo delovati po načelu ekonomičnosti, ki jo Bohinc (2001, 5) opiše kot zagotavljanje čim večje kvalitete in kvantitete ob določeni porabi javnih sredstev oz. kot porabo čim manj javnih sredstev za določene cilje.

Javna uprava je del procesa javnega upravljanja, ki lahko poteka ločeno kot del političnega procesa ali izvršilnega procesa, sta pa tudi soodvisna. Namen javne uprave je, da izvršuje na politični ravni sprejete cilje, ki so opredeljeni kot javni interes skupnosti. Virant (2002, 15) ločuje javno upravo na dve komponenti; »funkcionalno in organizacijsko«, kjer je v okviru prve javna uprava opredeljena kot dejavnost upravljanja v javnih zadevah, medtem ko na instrumentalni (izvršilni) ravni predstavlja skupek subjektov, ki opravljajo to dejavnost.

Pojem javna uprava nima enotne definicije ne v teoriji in ne v zakonodaji, v pomoč nam je predvsem Virantova opredelitev (2004, 18-21) strukture javne uprave, ki zajema organe državne uprave, organe lokalne samouprave in nosilce javnih pooblastil ter izvajalce javnih služb. Avtorica Trstenjakova (2002, 5) zraven ožje opredelitve javne uprave, povezane z izvršilno vejo oblasti, predstavi še njeno širše razumevanje, ki zraven naštetih organov zajema še organe povezane z zakonodajno in sodno vejo oblasti ter vse pravne osebe javnega prava, kar se pretežno pokriva z opredelitvijo javnega sektorja.

Najstarejši in najobsežnejši del javne uprave je državna uprava, ki pretežno »izvaja regulativno, eksekutivno in represivno funkcijo javne uprave, medtem ko ostali deli temeljijo na servisni in asociativni funkciji« (Kovač 1998,11). Državna uprava tako deluje v okviru izvršilne veje oblasti in po sprejetih političnih odločitvah državnega zbora, predstavlja neposrednega izvrševalca te politike. Kakšna bo kakovost in vrednost javne politike je

odvisno od delovanja javne uprave, ki zasleduje javne interese.⁸ Vizija vlade Republike Slovenije o ključnih ciljih javne uprave je oblikovana v Strategiji nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005⁹ in bi naj delovala po načelih: zakonitosti, pravne varnosti in predvidljivosti, politične nevtralnosti, usmerjenosti k uporabniku, odprtosti, preglednosti, kakovosti, uspešnosti in učinkovitosti. Cilj strategije je tudi razvoj fleksibilne, projektno naravnane in poslovnim procesom prilagojene organizacije javne uprave.

Medtem ko organi državne uprave predstavljajo neposrednega izvrševalca politike na državni ravni, pa organi lokalne samouprave samostojno odločajo o določenem delu javnih zadev, ki so samo v njihovi pristojnosti. Pri tem je potrebno omeniti določbo Ustave Republike Slovenije, ki v prvem odstavku 140. člena določa pristojnost občine, v katero spadajo lokalne zadeve, ki jih občina lahko zagotavlja samostojno in zadevajo samo prebivalce občine. Vlaj (2006, 6) lokalno samoupravo pojmuje kot »pravico in sposobnost lokalne skupnosti, da v mejah ustave in zakonov predpiše in ureja pomemben delež javnih zadev lokalne narave z lastno odgovornostjo in v interesu lokalnega prebivalstva«. Upravljanje javnih zadev v lokalni skupnosti poteka neposredno z udeležbo lokalnih prebivalcev ali posredno preko izvoljenih predstavnikov. Predstavniški organi (občinski svet) sprejemajo odločitve na politični ravni, medtem ko izvršilni organ (župan) izvršuje sprejete odločitve s pomočjo občinske uprave, ki izvaja strokovne naloge v občini. Občinske uprave tako morajo na poti k svoji modernizaciji zasledovati cilje primerljive s tistimi, ki so opredeljeni v Strategiji nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005. Prašnikarjeva (v Žurga 2001, 16) opozarja na nujnost, »da se tudi v občinskih upravah zavedajo sodobnih smernic razvoja na področju zagotavljanja storitev v javnem sektorju po mednarodnih merilih in standardih«.

Zaradi vse hitrejših družbenih sprememb, ekonomskih problemov javnega sektorja, privatizacije, predvsem pa zaradi procesa globalizacije, se je na ravni Evropske unije ob koncu osemdesetih in v začetku devetdesetih let tega stoletja začela izvajati upravna reforma. Zaradi vse večjih zahtev po sodelovanju državljanov pri upravljanju države in zmanjševanju obsega javnofinančnih sredstev ter vse večjega pričakovanja državljanov po učinkoviti in konkurenčni javni upravi, je prenova zajela vse segmente javne uprave tudi v Sloveniji, ki je z

⁸ Javni interesi predstavljajo cilje, koristi in potrebe javnosti, ki se ponavadi enačijo z opredelitvijo interesov vladajoče politične koalicije, ki določa tudi način uveljavitve teh interesov.

⁹ Dostopno na: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf

novo sprejetimi sistemskimi upravnimi zakoni¹⁰ izpolnila enega izmed pristopnih pogojev k EU. Kovačeva (2006, 107) je ob proučevanju upravne reforme ugotovila, da so bile aktivnosti v prenovi naše uprave usmerjene predvsem na spremembe v organizacijski strukturi in spremenjenem načinu upravljanja virov, medtem ko procesni vidiki niso bil v ospredju. Reforma je prinesla številne spremembe, med drugim izginjajo podedovani hierarhični in birokratski odnosi javnih uslužbencev do državljanov, vse več je sodelovanja javnosti pri odločanju, v upravi se zaposluje bolj izobražen in inovativen kader. Vse naštetu vpliva na večjo kakovost javne uprave, ki pa ji davkoplačevalci očitajo številčnost ter stalno naraščanje zaposlenih, kar pa je predvsem posledica naraščajočega obsega zagotavljanja storitev. Velikost, obseg in metode so bile problem javne uprave pred uvedbo reforme, zato so sedanje javne uprave v državah Evropske unije deležne modernizacije hkrati pa racionalizacije obsega in preoblikovanja.

Vloga in vpliv javne uprave na delovanje celotne družbe se povečuje. Sodobna javna uprava mora tudi v prihodnosti vršiti dve temeljni funkciji: predlagalno in izvršilno tako, da sodeluje s svojimi strokovnimi predlogi pri oblikovanju javne politike in izvršuje sprejete politike z različnimi ukrepi, programi, projekti, predpisi. »Sodobna javna uprava deluje po načelu zakonitosti, je usmerjena k uporabniku in je učinkovita, strokovna in politično nevtralna; njen cilj je nuditi hitre in učinkovite javne storitve« (Bohinc 2001, 5).

2.2 Opredelitev in vloga menedžmenta v javni upravi

Menedžment¹¹ je v literaturi opredeljen kot ravnanje, medtem ko številni avtorji pojem menedžment različno prevajajo in uporabljajo več sicer vsebinsko povezanih izrazov, kot so vodenje (vodenje je tudi prevod angleške besede leadership), upravljanje (governance), poslovodenje (poudarja vodenje poslovanja), ravnateljstvo oz. ravnanje, vendar vsaka posamezna beseda predstavlja le del celotne vsebine, ki se pojavlja za terminom menedžment. Najmanj o čemer lahko govorimo, da nam menedžment predstavlja prepletanje vsaj dveh procesov: vodenja in upravljanja.¹² Razvoj teorije menedžmenta se odvija že več tisočletij in sega že v čas egipčanskih zapisov o gradnji piramid. Nato so se še pojavila številna

¹⁰ Zakon o državni upravi, Zakon o javnih uslužbencih, Zakon o sistemu plač v javnem sektorju, Zakon o inšpekcijskem nadzoru, Zakon o javnih agencijah.

¹¹ V literaturi, ki se pojavlja v slovenskem prostoru, se najpogosteje uporablja angleška različica besede »management« in »manager«, vendar bo za obravnavo problematike v nadaljnjem tekstu uporabljena slovenska oblika menedžment in menedžer.

¹² Medtem ko pod pojmom vodenje razumemo vplivanje na ravnanja drugega, pri upravljanju gre za dodelitev večje odgovornosti s strani višjega na hierarhični lestvici.

menedžerska razmišljanja (Platon, vojaški strategiji v času Aleksandra Velikega 4. stol. pr. n. št., Machiavelli 16. stol.), ki so v času industrijske revolucije prerasla v zametke moderne teorije. Šele v 20. stoletju se je začelo njegovo resno proučevanje s predvojnimi teoretiki, kot so F.W. Taylor (znanstveni menedžment), H. Fayol (procesna teorija menedžmenta), E. Mayo (humanistični menedžment), ter povojno obdobje z največjim poznavalcem menedžmenta P. Druckerjem.¹³

Sodobna literatura poudarja, da je menedžment uporabna interdisciplinarna znanost, kjer se prepletajo različne vede, kot so ekonomija, sociologija, psihologija, filozofija, tehnika, katerih uspešne metode in tehnike menedžerji prevzamejo ter jih prilagodijo namenu in vsebini menedžmenta v svojih organizacijah. Obstajajo številne definicije termina menedžment, enotne definicije ni, vsaka posamezna pa nam menedžment predstavi glede na namen in cilje proučevanja. Za namen našega dela je zlasti pomemben Rozmanov (2002, 59) pogled na menedžment, ki ga opredeli na dva načina: »**Po namenu** je to s planiranjem, organiziranjem, vodenjem in kontroliranjem proces, ki zagotavlja smotrno delovanje članov podjetja, da bo v čim večji meri dosežen cilj podjetja, s tem pa tudi cilj zaposlenih. **Vsebinsko** je menedžment proces koordiniranja aktivnosti, ciljev, razmerij, in sicer vsebinsko, prostorsko in časovno.«

Bistvene funkcije procesa menedžmenta se niso spremenile že od začetka 20. stoletja, ko jih je med prvimi opredelil Fayol in so sestavljeni iz zaporedja planiranja, organiziranja, ukazovanja, usklajevanja in kontroliranja.

Večina avtorjev opredeljuje menedžment kot »koordinacijo razdeljenih delovnih nalog ali procesov«, kjer menedžerji usklajujejo delo specialistov, da je ustrezno glede na cilje združbe in jih motivirajo pri njihovem delu (Rozman 2002, 53). Medtem pa Schein (v Rozman 2002, 52) pravi, da je usklajevanje z odločanjem, ki ga opravljajo nekateri zaposleni, opredeljeno kot proces menedžmenta. Odločanje Rozman (2002, 60) predstavi kot proces ugotavljanja problemov in priložnosti, iskanje možnih rešitev in izbire med njimi. Vendar menedžment ne predstavlja samo aktivnost usklajevanja in odločanja, temveč so to številne dejavnosti, ki jih Možina (2002, 15-16) opredeli kot naslednje:

- *koordinacija človeških, materialnih in finančnih virov s cilji organizacije;*
- *povezovanje organizacije z zunanjim okoljem in odzivanje na potrebe družbe;*

¹³ Več o razvoju in teorijah menedžmenta glej Rozman (2002, 64-81)

- *razvijanje organizacijskega razporeditve, kar pomaga doseči individualne in skupne cilje;*
- *učinkovito opravljanje nalog, kot so: opredeljevanje ciljev, načrtovanje, pridobivanje virov, organiziranje, izvajanje, spremljanje, kontroliranje;*
- *izpeljava različnih poslovnih dejavnosti razvojne, informacijske in odločitvene narave.*

Menedžment uvajamo v javno upravo prav zaradi številnih sprememb in zahtev glede njenega delovanja. Ne le da državljani pričakujejo hitrejšo, učinkovitejšo in kakovostnejšo upravno storitve, ekonomski trendi gredo v smeri zmanjševanja javno finančnih sredstev za isti obseg storitev, zato bodo tako, kot pravi Kovačeva (2006, 111), uspešnejše tiste organizacije javne uprave, ki bodo »uvajale aplikabilne podjetniške koncepte dela«. Kljub temu je potrebno opozoriti, da mora biti menedžment specifičen glede na pogoje, ki veljajo v javnem sektorju. Specifična vloga javne uprave se začne z opredelitvijo poslanstva in vizije, kjer se lahko z določenim obsegom proračunskih sredstev doseže določeno število ciljev, ki jim morajo slediti v okviru predpisane zakonodaje.

V kolikor želimo razumeti posebnosti delovanje menedžmenta v javni upravi glede na zasebni sektor, moramo opredeliti razliko med javnim in nejavnim sektorjem, ki jih navajata Osborne in Gaebler (v Ferfila in drugi 2007, 123):

- motiv delovanja vodilnih v javnem sektorju, to je reelekcija, v privatnem sektorju dobiček,
- finančne vire predstavljajo davki ali kupnina,
- gonilo delovanja je monopol ali konkurenca,
- poslanstvo zajema dobra dela, zagotavljanje enakosti ali dobiček,
- način odločanja je zakonsko omejen ali prost.

Rus (1994, 940-941) navaja številne značilnosti, ki razlikujejo javni in zasebni menedžment, za nas zanimiva je teza, kjer je uspešnost v javnih organizacijah težko objektivno vrednotiti, medtem ko imajo zasebne organizacije jasna merila o dobičku in izgubi. Organizacije v javni upravi ne prejemajo toliko signalov o uspešnosti ali neuspešnosti svojega poslovanja iz okolja kot zasebna podjetja in njihovih rezultatov ni mogoče enostavno oceniti na podlagi realiziranega poslovanja. Poleg tega se zaradi osnovnih značilnosti organizacij javne uprave razlikujejo kazalci uspešnosti in metode kontrole med javnimi in zasebnimi organizacijami.

Z razvojem družbe, gospodarstva in z nenehnim uvajanjem novosti se spreminja tudi menedžment, ki temu sledi z uporabo spremenjenih načinov in metod vodenja, upravljanja in delovanja. Le-ta se vse bolj razvija v smeri prenašanja in posnemanja primernih modelov iz zasebnega sektorja v javni menedžment. Žurga (2001, 49) poimenuje vpeljevanje pozitivnih prvin iz upravljanja in delovanja zasebnega sektorja v upravljanje javnega sektorja s pojmom novi javni menedžment (New Public Management). Ferfila (2000, 179) pod izrazom novo upravljanje javnega sektorja (NUJS) razume »novo paradigmo¹⁴ upravljanja javnega sektorja s poudarkom **na usmerjenosti k uporabniku in splošni učinkovitosti** z uvajanjem aplikabilnih managerskih metod dela in tržnih (konkurenčnih) mehanizmov iz zasebnega v javni sektor«. Bagon in drugi (2006, 21) opozarjajo na vse močnejši trend privatizacije javnega sektorja in uvajanje tržnih mehanizmov tudi na področja, ki so doslej večinoma veljala za državno regulirana področja javnega sektorja. Prenaša se gospodarska logika povečanja produktivnosti in zmanjševanja stroškov v javni upravi, kar dolgoročno vpliva na učinkovitost javne uprave.

Novi javni menedžment (NJM) predstavlja model javnega upravljanja, ki se pojavlja šele v novejši literaturi in je bil deležen številnih poimenovanj, Rus (1994, 939) je kot predhodnika tega termina imenoval administracija v javni upravi ali javna administracija (Public administration). Tradicionalni model javne administracije¹⁵ je zaradi nezadostnosti z reformo nadomestil javni menedžment, ki pomeni premik od tradicionalne administracije v smislu namenjanja večje pozornosti doseganju rezultatov in osebni odgovornosti menedžerjev (Hughes 2003, 44). Novi javni menedžment glede na prejšnjo birokratsko usmerjenost poudarja usmerjenost k ljudem (uporabnikom in zaposlenim).

V kolikor želi država imeti sodobno urejeno in delujočo javno upravo v javnem interesu, bo uvajala načela novega javnega menedžmenta. Prvine koncepta novega javnega menedžmenta so predvsem (Žurga 2001, 49-50): usmerjenost k rezultatom; usmerjenost k strankam; prenova delovnih procesov; nova organiziranost in novi načini vodenja; uvajanje novih delovnih metod in preoblikovanje delovnega mesta; povečanje učinkovitosti in uspešnosti;

¹⁴ Paradigmo Ferfila (2007, 141) pojmuje kot sklop vrednot in predpostavk o nekem področju življenja, ki je v danem trenutku prevladujoč in najširše sprejet.

¹⁵ Medtem ko termin administracija vključuje aktivnost to serve služiti javnosti in izvajati javno politiko, so to tudi aktivnosti v menedžmentu, ki vsebuje še organiziranost za doseganje ciljev z maksimalnim učinkom in (genuine) osebno odgovornost za rezultate (Hughes 2003, 6).

delegiranje in povečevanje avtonomije; prenos izvajanja posameznih nalog zunanjim izvajalcem; opredelitev in razmejitve odgovornosti; vzpostavitev tekmovalnosti.

Obstajajo različni modeli¹⁶ in pristopi (centralizirano ali od spodaj navzgor) pri uvajanju NJM v posameznih državah, v nekaterih se le delno uporablja, kljub temu pa predstavlja pomembno paradigmo za razvoj javnih storitev (Pečar 2004, 17). Namen NJM je spremeniti pristope, metode in tehnike, vodenje in upravljanje, organizacijo in ekonomiko javnega sektorja in uvesti način razmišljanja iz zasebnega sektorja za doseganje večje uspešnosti in učinkovitosti.

V javni upravi Republike Slovenije se z uvajanjem NJM srečujemo že skoraj celo desetletje. Največ je bilo narejeno na področju kakovosti in poslovne odličnosti, ki je izhodišče delovanja črpalo iz Nacionalnega programa kakovosti Republike Slovenije iz leta 1993, nadalje iz dokumenta Politika kakovosti slovenske javne uprave iz leta 1999 in v letu 2003 sprejete Strategije nadaljnega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, ki je vključevala tudi upravljanje kakovosti v upravi in usmerjenost javne uprave k uporabniku (Žurga 2009, 5). V letu 2009 so na Ministrstvu za javno upravo pristopili k pripravi nove Strategije nadaljnega razvoja kakovosti in poslovne odličnosti v javnem sektorju. Nekateri izvedeni ukrepi NJM so že vidni npr. racionalizacija števila uslužbencev, vidik zadovoljstva uporabnika, ki je na prvem mestu, vzpostavitev dvoletnega proračuna. Orodja novega javnega menedžmenta predstavljajo implementacijo metod merjenja uspešnosti in učinkovitosti, kot so npr. benchmarking, CAF¹⁷ in EFQM, ki sta modela poslovne odličnosti ter organizacijski pristop – TQM in uporaba uravnoteženih kazalnikov – The Balanced Scorecard.

Razlike med odgovornostjo v zasebnem in javnem sektorju se zmanjšujejo, prav tako se uporabljajo podobni načini upravljanja organizacij in vodenja človeških virov kot v poslovnem svetu, ki vodijo k večji učinkovitosti organizacij javne uprave. Z usposobljenimi menedžerji v organizacijah javne uprave se povečuje pomen strokovnosti in profesionalnega delovanja, pri čemer lahko pride do konflikta interesov s političnimi cilji in interesi vrha uprave. Menedžerji v javni upravi morajo, tako kot tisti v podjetjih obvladati gospodarjenje z viri in razporejanjem le-teh, organiziranje, komuniciranje, vodenje ter druga temeljna znanja.

¹⁶ O modelih več v Ferfila (2007, 139-140)

¹⁷ Na Ministrstvu za javno upravo so pripravili projekt uporabe orodja CAF EPI- Eksterna povratna informacija, ki predstavlja nadgradnjo obstoječe uporabe skupnega ocenjevalnega okvirja za organizacije javnega sektorja in so se aktivnosti za njegovo uporabo začele s 1. 9. 2010.

NJM zahteva od politikov in menedžerjev povečano odgovornost za rezultate, ter več analitičnega znanja za delovanje javnih storitev (Pečar 2004, 25). Dober menedžment še ne pomeni, da ne potrebujemo političnih odločitev in obratno. Menedžerji se morajo prilagoditi političnim razmeram v lokalnem in nacionalnem okolju. Ne smemo pa pozabiti, da se zaradi narave organizacije, v katerih javni menedžerji delajo, soočajo s posebnimi okoliščinami dela in problemi, ki v zasebnem sektorju niso prisotni.

»Razvoj javne uprave mora biti vrednoten, saj je vrednotenje javnih politik na drugi strani samo instrument novega javnega menedžmenta«¹⁸ (Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005 2005, 13). Pri tem bi bilo potrebno analizirati sedanje stanje po enotni metodologiji¹⁹ in ga primerjati z doseženim po poteku nekega obdobja.

2.3 Projektni menedžment v javni upravi

V življenju se pogostokrat srečujemo s termini, kot so projekt, projektno delo, saj predstavljata priprava in vodenje projektov za marsikaterega posameznika velik pomen. Žal ne obstajajo recepti za načrtovanje, izvajanje in spremljanje projektov, kakor tudi ne za organizacijo projekta, obstaja pa veliko modelov in orodij, ki jih lahko pri tem smiselno uporabljamo. Za uspešen projekt potrebujemo dober projektni menedžment, ki nam predstavlja skupek različnih znanj, tehnik, načinov, kako se bo neko delo v projektu izvedlo in bo dosežen zastavljen cilj projekta.

Menedžment projekta sega daleč nazaj v zgodovino združevanja/organiziranja ljudi, kjer je prišlo do povezovanja ljudi z namenom doseganja skupnih ciljev organizacije. Tehnična delitev dela je sprva predstavljala specifično delitev dela posameznikov, katero je bilo potrebno uskladiti. Že takrat so se srečevali s težavnostjo usklajevanja razdeljenega dela, ki v današnjem času predstavlja dela različnih strokovnjakov, ki jih usklajuje menedžer. Neusklajenost dela strokovnjakov pripelje do nesmotnosti in neučinkovitosti izvedbe projekta. Današnji menedžer »razporedi zadolžitve, odgovornosti in avtoriteto tako, da bo delovanje celote vodilo k zelenemu cilju združbe« (Rozman in Stare 2008,26).

¹⁸ Dostopno na: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf

¹⁹ Najbolj uveljavljen model je Skupni ocenjevalni okvir za organizacije v javnem sektorju – CAF, ki je eno izmed orodij Novega javnega menedžmenta – več o tem v nadaljevanju.

2.3.1 Kaj je projekt?

Poznamo številne opredelitve projekta, ki so si v vsebinskem pomenu podobne, razlikujejo se glede na poudarjene značilnosti oz. verjetnost je tudi, da so se avtorji pri definiranju projekta ozirali na prakso. »Projekt je prizadevanje, v katerem so človeški, materialni in finančni viri organizirani na izviren način z namenom izvedbe – znotraj omejenih stroškov in časa – edinstvenega obsega nalog s podanimi specifikacijami, s katerimi se dosežejo ugodne spremembe, opredeljene s kvantitativnimi in kvalitativnimi cilji« (Turner v Hauc 2007, 27).

Rozman in Stare (2008, 7) povzemata po različnih avtorjih sledeče: »projekt opredelimo kot podjem (širšo dejavnost, delo) med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti, za katerega so značilni neponovljivost projektne procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu«.

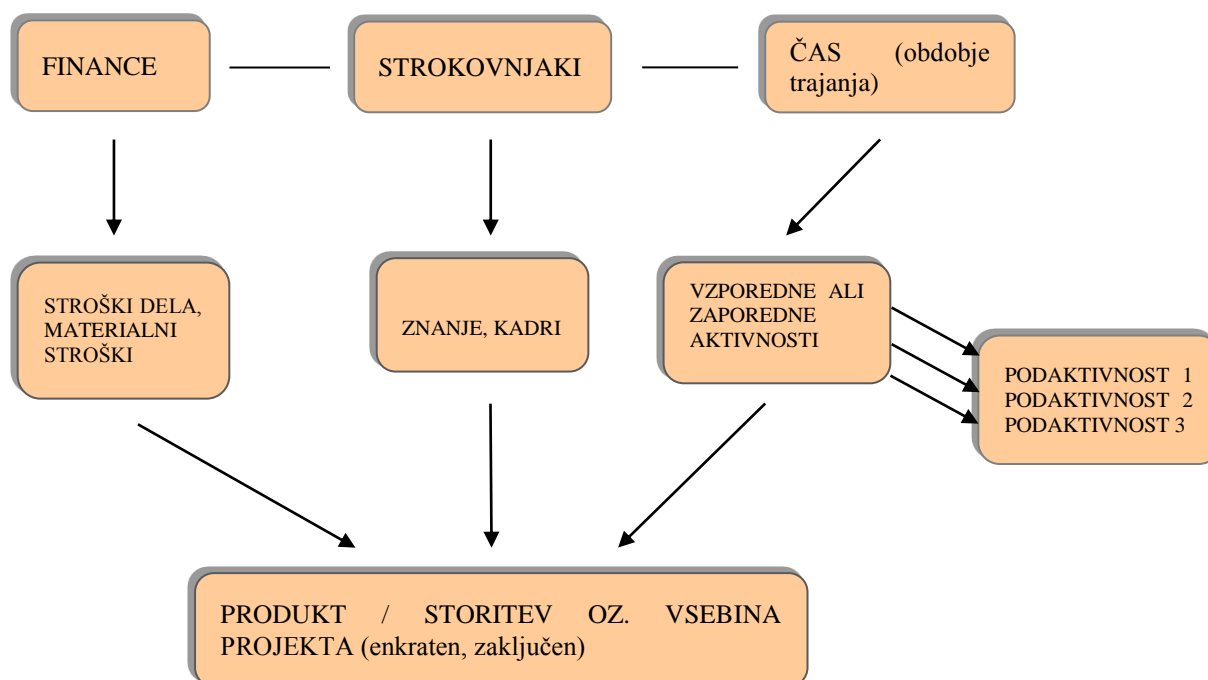
Če strnemo vse skupaj in odgovorimo na vprašanje kaj je projekt?:

- je enkraten podjem, ki se ukvarja s specifičnimi vsebinami;
- ima časovni, finančni in kadrovski okvir;
- predstavlja neko novost;
- ter zasleduje nek zastavljen cilj in pot do rešitve.

Iz tega lahko poenostavimo, da je projekt **nova, enkratna, neponovljiva aktivnost, z določenim začetkom in koncem ter ne predstavlja redne dejavnosti v organizaciji**. Za izvedbo projekta se odločimo na podlagi potreb po produktu ali storitvi, ki se oblikujejo v organizaciji in se zaključijo z njihovo uporabo oz. predajo uporabnikom ali pa se zaključijo zaradi neizvedljivosti. Projektne načine dela je proces, kjer so opredeljeni cilji projekta s časovno in stroškovno omejitvijo, ter prinaša neko spremembo. Aktivnosti, ki se izvajajo znotraj projekta potekajo vzporedno ali zaporedno in se med seboj prepletajo, takšno je tudi sodelovanje različnih strokovnjakov.

Značilnosti projekta opredelimo lahko skozi elemente projekta v naslednji sliki 2.1..

Slika 2.1:: Elementi projekta



Projekte lahko delimo na različne vrste po različnih merilih: glede na učinek projekta ločimo proizvod ali storitev, glede na naročnika projekta je ta lahko notranji ali zunanji, projekti so lahko razdeljeni na skupine npr. gradbeni, proizvodni, ravnalni in raziskovalni projekti, poznamo »trde« in »mehke« projekte, glede na velikost projektov ločimo majhne, srednje, obsežne, velike in večprojektne (programe), delimo jih tudi na determinirane in stohastične projekte.²⁰

Opredelitev projektnega menedžmenta je veliko, zato bomo na tem mestu izpostavili le tiste vidike, ki so v povezavi z naravo naše raziskovalne teme in jo najbolj opisujejo. Kot pišejo Heldman in druge (2005, 6) projektni menedžment združuje nabor orodij in tehnik, ki jih izvajajo ljudje, ki opisujejo, organizirajo in spremljajo delo projektne aktivnosti. Medtem pa naj bi projektni menedžment v vodniku po znanju projektnega vodenja oziroma PMBOK²¹ vodniku (2008, 71) združeval znanje z devetih področij obvladovanje integracije projekta, obvladovanje obsega projekta, obvladovanje časa projekta, obvladovanje stroškov projekta, obvladovanje kakovosti projekta, obvladovanje človeških virov projekta, obvladovanje komuniciranja v projektu, obvladovanje tveganj projekta in obvladovanje oskrbovanja projekta.

²⁰ Več o vrstah projektov glej Rozman in Stare (2008), Hauc (2007)

²¹ Vodnik PMBOK (Project Management Body Of Knowledge) je pripravil PMI.

Po mnenju Pučka (2002b, 326) gre za »začasno organizacijsko strukturo oz. obliko, ki omogoča uresničevati potrebno usklajevanje vseh projektnih aktivnosti«. Isti avtor (ibid) projektni menedžment vidi kot »najvišji menedžment za posamezni projekt, saj planira, organizira in kontrolira izvajanje projektnih aktivnosti in je tudi odgovoren za pravočasno uresničitev projekta«.

Hauc (2007, 223-224) je svoja spoznanja o opredelitvi projekta in projektnega menedžmenta strnil v številnih opredelitvah, ki se uporabljajo tako v zasebnih kot javnih organizacijah, pri čemer za naš namen izpostavljam sledeče:

- *projekt zagotavlja tudi posredne ekonomske učinke, kar naj bi zagotovilo doseganje vseh učinkov, ki so bili zahteva managementa projekta; projektni management je tako odgovoren za doseganje teh učinkov, ki so bili opredeljeni s cilji projekta;*
- *projekt naj bi se izvedel v minimalnih trajanjih, z nizkimi stroški ter z ustrezno (maksimalno) kakovostjo, kar postaja pogoj za doseganje večje konkurenčnosti; dolžnost projektnega managementa je, da poleg strokovnega menedžmenta in izvajalcev poskrbi, da se to dosega;*
- *projekt ustvari projektni sistem, ki mora usklajeno delovati po planu projekta; projektni management je torej tudi organizator delovanja vseh sistemov, od glavnega sistema, sistemov izvajanja do sistemov vplivnih dejavnikov in drugih, ki so vključeni v projekt.*

Medtem pa interesno združenje PMI²² opredeljuje projektni management »kot večino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljitvi potreb in pričakovanj udeležencev projekta« (Cleland v Hauc 2007, 225).

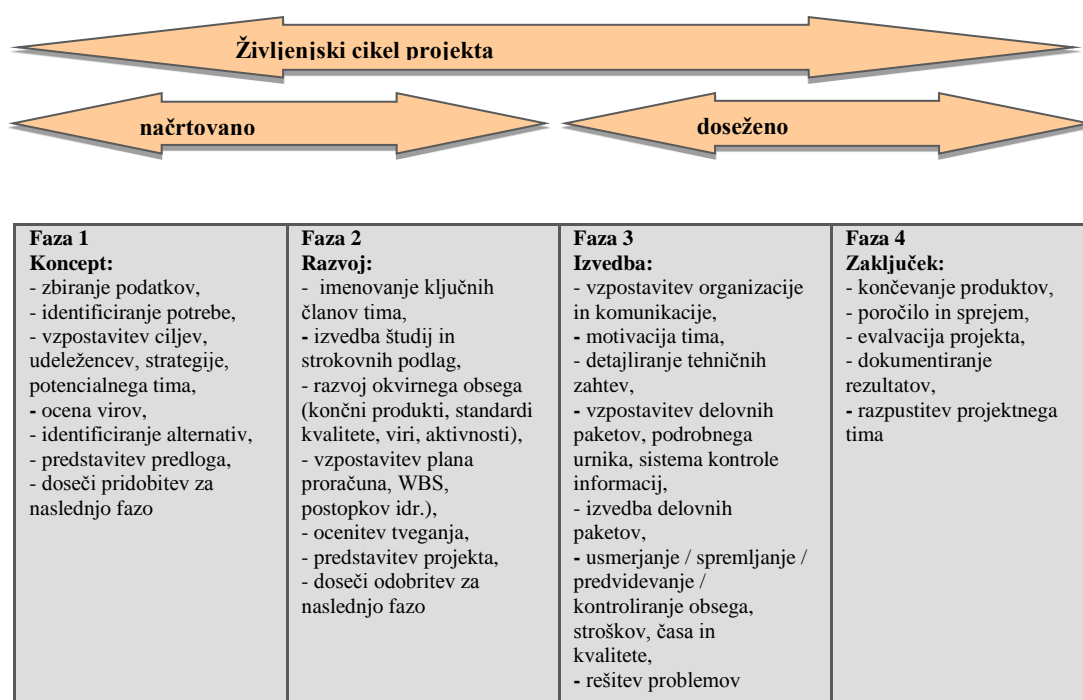
Projektni menedžment lahko definiramo kot proces usklajevanja v vsebinskem delu, po namenu kot proces načrtovanja, uveljavljanja in kontroliranja, s čimer zagotovimo čim bolj smotno izvedbo projekta. V metodološkem smislu pa ga lahko definiramo kot proces odločanja, kjer je učinkovitost pri upoštevanju rokov, stroškov in koristi projekta sodilo odločitvam.

²² Project Management Institute je neprofitna strokovna organizacija v ZDA.

2.3.2 Življenjski cikel projekta

Ne glede na razlike med projekti, so le-ti razdeljeni na faze in imajo podoben vendar ne enak življenjski cikel. Življenjski cikel projekta ali potek projekta je povezan z začetkom (ideja ali pobuda) in koncem projekta (rezultat), število faz v projektu se lahko razlikuje glede na njegovo kompleksnost, vendar vsi imajo najmanj fazo načrtovanja, vmesno fazo in zaključno fazo. Dinsmore (v Rozman in Stare 2008, 19) tako navaja 4 faze življenja projekta: konceptualno, razvoj projekta, izvedbo in zaključek. Življenjski cikel projekta je prikazan na sliki 2.2.

Slika 2.2: Življenjski cikel projekta



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

Iz vrste mnenj različnih avtorjev Rozman in Stare (2008, 21-22) povzameta, da se potek projekta kaže v sami odločitvi o projektu, o pripravi za njegovo izvedbo, sami izvedbi in zaključku projekta, ter misel zaključita s 4 fazami projekta:

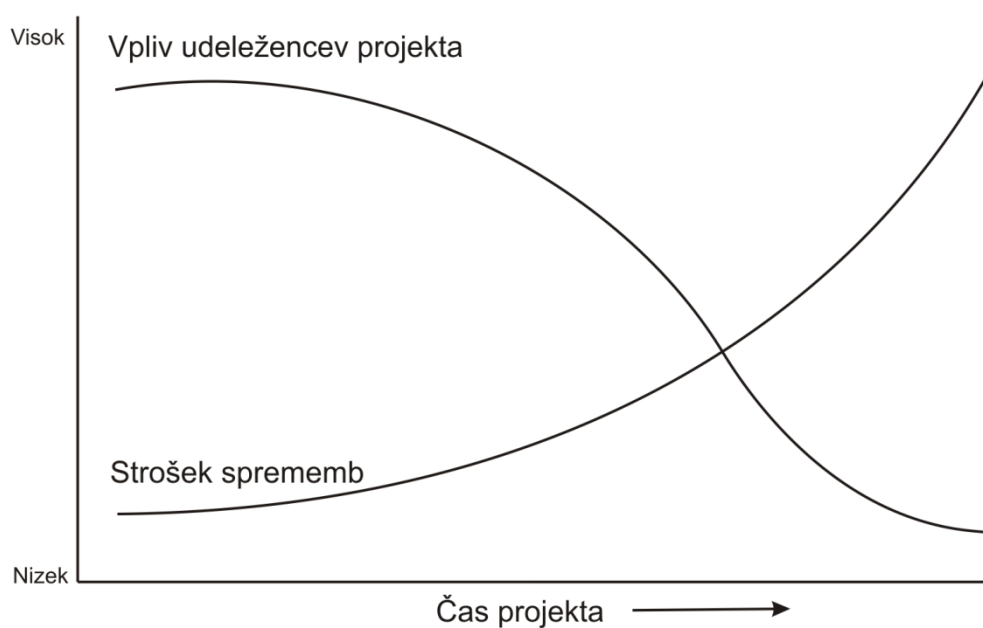
- začetek projekta, ki vključuje vse od zahtev uporabnika, ideje, razdelave ideje, določitev konceptov, izbire projekta;

- podrobnejše razvijanje projekta, tako izvedbe kot samega ravnanja (zagonski elaborat);
- organiziranje in izvedba ter kontrola projekta;
- zaključek projekta.

Vodnik po znanju projektne vodjenja (PMBOK vodnik) pravi, da so lahko opisi življenjske faze projekta zelo splošni ali zelo podrobni. Ne glede na to pa ima večina življenjskih ciklov projekta vrsto skupnih značilnosti:

- faze si sledijo po načelu sosledja in običajno vključuje primopredajo ali neko obliko tehničnega prenosa;
- obseg stroškov in kadrovanja je v začetku majhen, doseže vrh v vmesnih fazah in hitro pada, ko se projekt približuje koncu;
- obseg negotovosti je najvišji na začetku projekta, kakor tudi tveganje za nedoseganje ciljev; zanesljivost končanja se med nadaljevanjem projekta postopoma izboljšuje;
- možnost vplivanja udeležencev projekta na končne značilnosti projekta in končne stroške projekta je največja na začetku in se med nadaljevanjem projekta postopoma zmanjšuje (glej sliko 2.3.).

Slika 2.3: Vpliv udeležencev in čas



Vir: PMI (2008, 21)

S projektnim ciklusom opredelimo strukturo projekta, ki udeležence seznanja z dogajanjem na projektu, tako se lahko v vsaki fazi odločajo o morebitnih spremembah, prilagoditvah in tudi o tem, ali se projekt nadaljuje na naslednji fazi ali ne. V projektnem ciklusu je pomembno v vseh fazah opredeliti vse ključne odločitve.

2.3.2.1 Predlog projekta oz. konceptualna faza

Pričetek projekta je začetna faza, ki je bistvenega pomena za ugotovitev priložnosti projekta in zahteva precej časa, dejavnosti in stroškov. Začetek projekta se tako začne s predlogom zainteresiranega udeleženca,²³ ki je običajno tudi naročnik projekta. Izbira projekta oz. njegova potrditev se izvrši glede na namen, cilje in vsebino projekta, ki ga želi neka organizacija doseči. Naročnik projekta predstavi namen projekta in določi cilje, nato se postavi čimbolj natančen okvir projekta z opredeljenimi rezultati (produkt, storitev) projekta. Organizacija lahko izbira med zunanjimi in notranjimi izvajalci projekta. Za pripravo projekta, ki ga predlaga zunanji naročnik, potrebuje menedžment »informacije, podane v razpisu projekta, ki ponavadi vključuje vsebino, cilje in omejitve, ki jih mora ponudnik izvajanja projekta upoštevati« (Rozman in Stare 2008, 60). Hkrati je potrebno upoštevati svoje zmožnosti (finančni in človeški viri) in druge omejitve (organizacija izvaja že več projektov, kot jih zmore) ali prednosti pri prijavi na razpis, pomembna pa je tudi »ocena pričakovane uspešnosti projekta« (Rozman in Stare 2008, 63). Formalna potrditev projekta je organizacijski dokument, ki je znan kot naročilo, delovni nalog ali zgolj opredelitev projekta. Formalna potrditev pomeni začetek projekta in njegov obstoj.

2.3.2.2 Faza planiranja izvedbe

Načrtovanje je aktivnost, kjer se opredelijo cilji (outputi), ki jih želimo v prihodnosti doseči v organizaciji. Na kakšen način bomo te cilje dosegli in katera razpoložljiva sredstva bomo uporabili, so vprašanja, s katerimi se ukvarjamo v fazi planiranja. Prispevek načrtovanja je nepogrešljiv zlasti iz vidika zasledovanih ciljev projekta, potrebnih sredstev, rokov za izvajanje aktivnosti posameznih izvajalcev ter kritičnih elementov projekta. Rozman (2002, 57) o načrtovanju govori kot o »zamišljanju ciljev in poti za uresničevanje le-teh«, medtem ko za Pučka (2002a, 236) planiranje pomeni »postavljanje planskih ciljev in nalog za plansko obdobje na podlagi predvidevanja ter opredeljevanja potrebnih poslovnih prvin za njihovo uresničenje«.

²³ V različnih literaturah lahko zasledimo, da je pobudnik projekta lahko posameznik, podjetje, družbena organizacija, javna organizacija, družbena institucija, državna institucija ali celo mednarodna organizacija.

Cilji, ki odločilno vplivajo na projekt so: uspešno dokončati produkt ali storitev v zastavljenem času; učinkovito dokončati produkt ali storitev v zastavljenih finančnih okvirih; produkt ali storitev projekta, ki je enak rezultatu projekta. S pravilno postavljenimi cilji²⁴ lahko udeležence projekta motiviramo, cilje tudi rangiramo po pomembnosti ter z njihovo pomočjo merimo uspešnost.

Za uresničevanje ciljev in rezultatov moramo ugotoviti katere **aktivnosti** je potrebno opraviti. Aktivnost je način za doseganje ciljev in rezultatov in je opredeljena kot »določena delovna naloga z danim trajanjem, potrebnimi proizvodnimi prvinami za izvedbo in drugimi značilnostmi« (Rozman in Stare 2008, 142). Projektni menedžer pripravi na osnovi opredeljenih aktivnosti členitev projekta, ki jo opravi s strukturno členitvijo projekta (WBS-Work Breakdown Strukture), kjer se najmanjša enota imenuje delovni paket (WP-Work Package). Vse te aktivnosti so zapisane v osnovnem načrtu, ki ne sme biti prepodroben, navedeni morajo biti samo sklopi aktivnosti in je končni izdelek procesa planiranja ter predstavljen kot dokument, v katerem so navedeni »planski cilji in naloge organizacije, njihovo zaporedje in roki za uresničitev« (Pučko 2002a, 236). Z orodjem WBS se identificirajo vse aktivnosti, določijo mejniki in naloge.

Planiranje rokov, stroškov in virov predstavlja nadaljnji korak v mrežnem planiranju in je pomembna naloga projektnega menedžerja, ki mora načrtovati in uskladiti številne med seboj povezane aktivnosti. Za vsako aktivnost se opredeli kdo je nosilec, koliko časa je potrebno za izvedbo, kakšno bo zaporedje aktivnosti, katere vire je potrebno zagotoviti ter odgovornost za posamezno nalogo – odgovorimo na vprašanja kaj, kdaj, kje in kako ter opredelimo finančne, človeške in materialne vire. Projektni menedžer tako usklajuje razpoložljive vire, da znotraj postavljenih rokov in razpoložljivih stroškov izvede načrtovane projektne aktivnosti.

V projektu sta točno določeni samo dve točki: začetek in rok, do katerega je potrebno projekt izvesti, medtem ko je trajanje posamezne aktivnosti težko in včasih nemogoče oceniti. Znotraj tega intervala je potrebno oceniti čas trajanja posameznih aktivnosti in pripraviti mrežni diagram. Glede ocen trajanja aktivnosti si lahko pomagamo z izkušnjami na prejšnjih projektih ali pa pridobimo informacije od drugih, »najzanesljivejše podatke pa da oseba, ki je

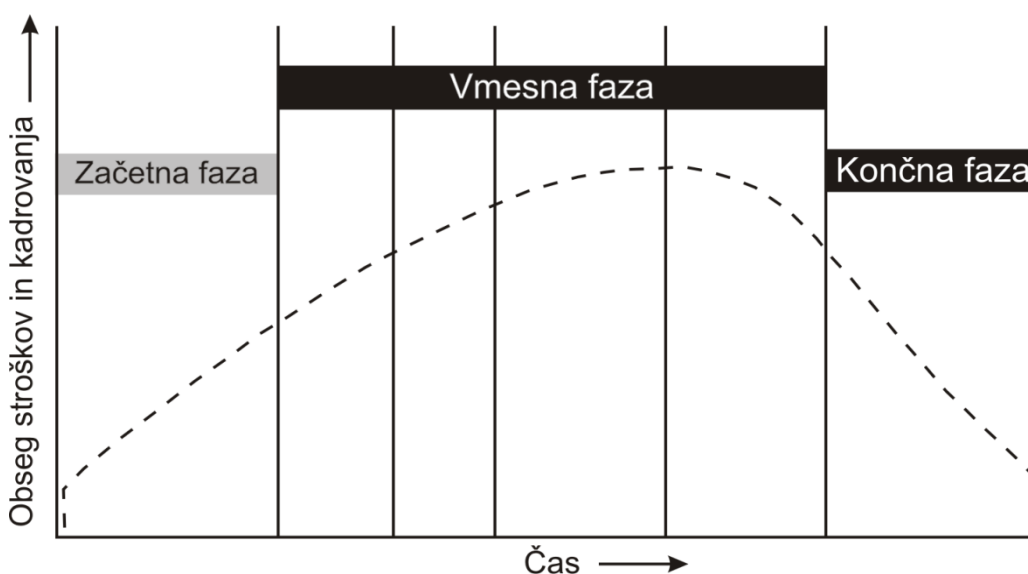
²⁴ Pri tem lahko uporabimo metodo S.M.A.R.T. (pametnih) ciljev - Specific (specifičen), Measurable (merljiv v smislu časa, kakovosti in denarja), Attainable (dosegljiv), Realistic (realen), Timebound (časovno opredeljen). Specific (specifičen), Measurable (merljiv v smislu časa, kakovosti in denarja), Attainable (dosegljiv), Realistic (realen), Timebound (časovno opredeljen).

odgovorna za izvedbo aktivnosti«. Časovne enote, v katerih je izraženo trajanje aktivnosti, so minute, ure, izmene, dnevi itd. Trajanje aktivnosti je odvisno od razpoložljive delovne sile, sredstev in drugih pogojev (Rozman in Stare 2008, 87). S časovno analizo tako določimo trajanje aktivnosti, ki lahko glede na obseg in čas trajanja potekajo zaporedno ali vzporedno.

»Aktivnosti v projektu izvajajo ljudje s pomočjo finančnih sredstev oziroma s predmeti dela in delovnimi sredstvi. Običajno načrtujemo tiste izvore, ki so za izvedbo projekta najpomembnejši« (Rozman in Stare 2008, 99). Planiranje zaposlenih predstavlja določitev števila in strukture zaposlenih, ki so potrebni za izvedbo aktivnosti v predvidenem času. Pri tem je potrebno čim bolj enakomerno in smiselno, glede na strokovno znanje in izkušnje, porazdeliti izvajanje projektne aktivnosti zaposlenim. Če je število zaposlenih omejeno, jih moramo načrtovati tako, da bo projekt čim prej zaključen.

Stroški so mnogokrat razlog za odobritev ali zavrnitev predloga projekta. Cilj projekta je z najnižjimi stroški izvesti potrebne aktivnosti, da je dosežen zelen rezultat. V fazi predloga projekta je potrebno oceniti strošek in planirati proračun, ki je potreben za izvedbo projekta. Stroške je nato potrebno podrobneje načrtovati skupaj z izvajanjem posameznih aktivnosti, pri čemer nastajajo stroški dela, materiala, opreme, storitev, potni stroški. Na stroške projekta lahko z ustreznim načrtovanjem in vodenjem projekta vpliva projektni menedžer.

Slika 2.4: Značilen obseg stroškov in kadrovanja v življenjskem ciklu projekta



Vir: PMI (2008,21)

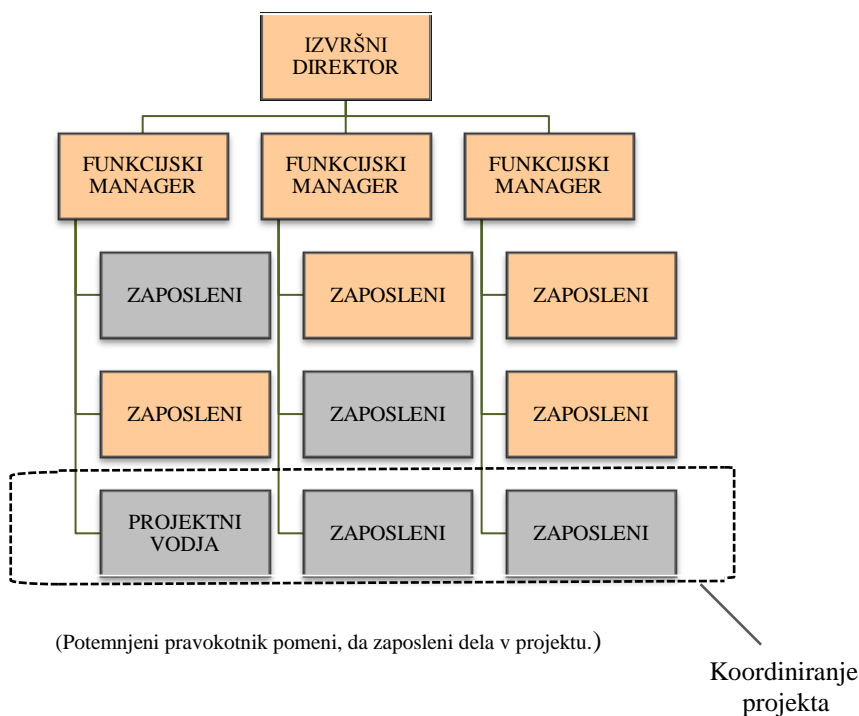
Za načrtovanje lahko uporabimo različna orodja za projektno načrtovanje in vodenje. Sprva se je za načrtovanje aktivnosti uporabljal gantogram (GANTT CHART), ki je še dandanes v uporabi. Nato so se pojavile metode mrežnega načrtovanja, ki so se razvijale v dveh smereh kot metode kritične poti (CPM-Critical Path Method), kjer je poudarek na posameznih aktivnostih in metoda ocenjevanja projekta (PERT–Program Evaluation and Review Technique), pri kateri določamo verjetnost trajanja dogodkov in mejnikov. Mrežno načrtovanje je analitično orodje, s katerim ne samo da načrtujemo temveč tudi spremljamo in kontroliramo projekt. Cilj mrežnega diagrama je predstavitev racionalne uporabe zmogljivosti (virov), stroškov in časa. »Mrežna analiza pomeni postavitve grafičnega modela projekta in njegovo usmeritev k ciljem: k čim krajšem času trajanja projekta, k čim manjši oziroma čim bolj enakomerni zaposlenosti in porabi sredstev in/ali k čim nižjim stroškom projekta« (Rozman in Stare 2008, 75).

Če bo načrt pripravljen temeljito, bo v izvedbeni fazi manj razlogov za odstopanje od plana in bodo rezultati doseženi. Ne glede na končni rezultat projekta, ki je lahko produkt (priročnik, avto, novi modeli, cesta ...) ali storitev (nove metode in pristopi), so to izdelki vseh izvedenih aktivnosti na projektu.

Vzpostavitev ustrezne projektne organiziranosti je potrebna za uresničitev projekta. Ta se mora prilagajati velikosti in značilnostim projekta, ter obstoječi organizaciji glede na usposobljenost kadra in števila projektov, ki jih izvajajo znotraj organizacije. Projektne organizacije je lahko umeščena v obstoječo poslovno funkcijsko organizacijo, ima lahko povsem projektno strukturo ali pa projektno-matrično strukturo. Matrična organizacijska struktura (glej sliko 2.5.) je kombinacija obstoječe funkcijske in začasne projektne organizacije. Gre za sočasno načrtovanje in izvajanje projektne in redne aktivnosti, kjer funkcijski menedžer vodi in organizira delo v svojem oddelku, medtem ko projektne vodje skrbijo za načrtovanje in koordinacijo dela znotraj projekta. Križanje vodenja in odgovornosti obeh menedžerjev predstavlja največjo pomanjkljivost te strukturne oblike, saj lahko prihaja do nejasnosti in konfliktov. Tudi pri vzpostavitvi projektne matrične oblike organiziranosti se je potrebno zavedati, da so projekti le del aktivnosti organizacije kot celote, pri čemer se načrtujejo in izvajajo samo tisti projekti, ki uresničujejo osnovno poslanstvo in cilje organizacije. Prednost te oblike organiziranosti nam omogoča interdisciplinarni pristop, s sodelovanjem strokovnjakov s posameznih funkcijskih področij organizacije. Rozman (1993, 160-161) to označi kot uvajanje skupinskega dela strokovnjakov z različnih področij, kar

prinaša svojevrstne sinergične učinke. Za potrebe izvajanja projektov v javni upravi lahko prevzamemo matrični organizacijski model in ga prilagodimo potrebam posameznega projekta.

Slika 2.5: Uravnotežena matrična organizacija



Vir: PMI (2008, 31)

Kadrovske potrebe in vključenost sodelujočih v projekt; Projektni menedžer je odgovoren za sestavo projektne skupine. Medtem ko znotraj organizacije sodelujejo polno zaposleni in strokovni delavci, so lahko v projektno skupino vključeni še zunanji izvajalci npr. študentje, honorarni delavci, ki pokrijejo povečan obseg dela in morebitna dežurstva. Zunanji sodelavci razpolagajo s specifičnimi znanji, ki jih drugi sodelavci na projektu nimajo in povečujejo učinkovitost, kakovost in znižujejo stroške projekta. Nagrajeni so glede na rezultat in ne za čas ali trud. Pomembno med člani skupine je medsebojno sodelovanje (teamsko delo), zaupanje, komuniciranje in skupinsko delo in zasledovanje skupnega cilja, zato je pri izbiri članov zelo pomembno poznati osebnostne lastnosti posameznika. Vsak izmed članov projektne skupine ima svoje prednosti in slabosti, naloga projektne menedžerje je, da iz njih izvabi največ, kar lahko le-ti nudijo v okviru projekta ter jih poveže v učinkovito celoto. Člani projektne skupine praviloma poznajo svoje področje dela, ne poznajo pa vedno vseh sodelavcev v projektu. Oblikovanje ekipe poteka v znanem procesu socializacije ekipe:

oblikovanje (forming), spoznavanje (storming), določanje pravil in norm (norming), delovanje (performing) in zaključek del (adjourning). Člani projektne skupine se lahko iz različnih vzrokov tudi med izvajanjem projekta zamenjajo.

Za projektnega menedžerja in člane projektne skupine je pomembno, da spoznajo udeležence oz. deležnike, ki imajo nek interes na projektu. Udeleženci projekta (project stakeholders) so »posamezniki in organizacije, ki so aktivno vključeni v projekt oz. če je možnost, da so njihovi interesi ogroženi zaradi izvedbe projekta ali njegovega končanja«. Ključnega pomena je prepoznavanje »vplivnikov«, čigar vloga je vplivanje na cilje projekta in njegove izide, te udeležence mora vodstven menedžment prepoznati, določiti njihove zahteve in pričakovanja ter v možnem obsegu obvladovati njihov vpliv glede zahtev, da omogočijo uspešen projekt (PMI 2008, 24). Lahko rečemo, da je potrebno mnogo usklajevanj med željami in cilji posameznih udeležencev s ciljem, ki ga ima naročnik projekta, drugače pa jih je potrebno oddaljiti od projekta. Udeleženci imajo lahko pozitiven predznak ali negativen, odvisno od tega, kaj jim prinesejo rezultati projekta (koristi ali slabosti). Ključni udeleženci v vsakem projektu so opredeljeni v PMBOK metodologiji kot naslednji: projektni vodja; stranka, odjemalec, kupec/uporabnik; izvajalska organizacija; člani projektnega tima; vodstven team projekta; sponzor; vplivniki (vplivneži, vplivni ljudje); PMO (Project Management Office).

»Organizacijski položaj vsakega posameznika v projektu je tako določen z zadolžitvijo, odgovornostjo, avtoriteto, prav tako pa z mestom v komuniciranju« (Rozman in Stare 2008, 140). Iz tega izhaja, da je položaj posameznika določen z naslednjimi strukturami: tehnično, motivacijsko, oblastno, komunikacijsko. Z organiziranjem projekta se ustvarijo ustrezni medsebojni odnosi in razmerja deležnikov, ki omogočajo in vplivajo na izvajanje načrtov.

2.3.2.3 Uveljavljanje, izvajanje in kontrola projekta

Za izvedbo projekta je potrebno, da novo aktivnost/storitev/produkt izvede skupina ljudi iz različnih področij, s specifičnimi znanji in načini dela, ob upoštevanju dogovorjenih rokov, za kar potrebujemo neko organiziranost in vodenje. Zamisljeno organizacijo je potrebno uveljaviti. Načrtovane aktivnosti je treba stvarno dodeliti ljudem; zato jih moramo rekrutirati, razvijati in usposablјati, skratka ustrezno ravnati z njimi in njihovimi zmožnostmi. S kadrovanjem uveljavimo organizacijo projekta, nato z vodenjem sprožimo proces izvedbe projekta. Uveljavljanje in izvedba projekta imata štiri glavne elemente: kadrovanje, vodenje, komuniciranje in motiviranje.

Menedžer je odgovoren za izvedbo projekta, v vseh fazah sodeluje, razen v izvedbeni, kjer sicer razdeli naloge med zaposlene, ki so strokovnjaki na posameznih področjih, nato pa (praviloma) skrbi samo za njihovo usklajeno delovanje. Menedžer projekta določi kaj, kdaj, zakaj, s kakšnimi sredstvi bo član projektne skupine opravil aktivnosti. Projektni menedžer ima pri uveljavljanju projekta pomembno vlogo tako pri kadrovanju kot pri motiviranju in primernim komuniciranjem med njimi, da bodo skupaj dosegli zastavljen cilj.

Kadrovanje

Ključnega pomena za uspešno izveden projekt ima projektna ekipa, zato je načrtovanje in kadrovanje ustrezne projektne ekipe zelo pomembno. Ena izmed glavnih nalog vodje je izbira sodelavcev glede na zahtevane zmožnosti in definiranje njihovih vlog v projektu. Pri izbiri projektних sodelavcev je potrebno upoštevati, da so izbrani glede na aktivnost, trajanje, zahtevnost (izobrazba, usposobljenost, izkušnje) in osebno ujemanje. Ekipa oz. skupina projekta je organizacijsko določena in predstavlja neposrednega izvajalca aktivnosti, vsak član igra pomembno vlogo v skupini.

Kadrovanje menedžerja projekta je najpomembnejše, saj le-ta predstavlja »srce in možgane« projekta. Odgovornost za menedžment projekta naj bi prevzeli njihovi skrbniki oz. managerji (Hauc 2002, 168-170), ki odgovarjajo trem udeležencem: organizaciji, naročniku projekta in ekipi/skupini projekta. Koga izbrati za vodjo projekta? Vodja projekta ni nujno vodja organizacije, lahko je strokovnjak s vsebinskega področja, pomembno je, da dejansko vodi projekt. Pri izbiri vodje je potrebno upoštevati, da so za uspešnost vodenja pomembne karakteristike dobrega vodje projekta, ki so naslednje:

- *izkušnje na projektne delu;*
- *znanja iz projektne menedžmenta;*
- *izkušnje na področju vsebine projekta;*
- *zmožnost obvladovanja kompleksnih struktur in situacij;*
- *komunikacijske sposobnosti – moderiranje in predstavitve, vzpostavljanje konstruktivne in učinkovite komunikacije v notranjem in zunanjem okolju projekta, razumevanje socialnih procesov, ki tečejo znotraj partnerstva;*
- *vodstvene sposobnosti – vodenje skupin, motiviranje, organiziranje in razvijanje procesa, dinamičen pristop k izvrševanju nalog;*
- *sposobnost obvladovanja pritiskov (Radinovič Hajdič 2008,7).*

Osebnostne značilnosti same po sebi ne določajo uspešnega menedžerja, pomemben je način, kako se odražajo te značilnosti pri vodenju.

Vodenje je pomemben sestavni del menedžmenta in je tista aktivnost, ki se je posameznik najtežje nauči. Rozman (2002, 53) opredeli vodenje kot sposobnost in proces vplivanja na druge člane združbe za doseganje postavljenih ciljev. »Prve teorije so tako kot ključne dejavnike določile strukturo naloge, formalno avtoriteto, moč managerja ter njegovo popularnost in odnos s sodelavci. Kasneje pa so teorije poudarjale še situacijske vidike, kot so jasnost naloge, stopnja rutine ipd. Glede na situacijo je moč uporabiti različne načine vodenja, od katerih ni nobeden vedno učinkovit, lahko pa je uporabljen bolj ali manj učinkovito.« (Možina in drugi 1994, 536-541). Ker projektni vodja ne pozna vseh podrobnih aktivnosti projekta, tudi ne more ukazovati ali svetovati članom projektne skupine kaj naj naredijo ali ne. Pomembno je, da jih zna motivirati za delo, ter jih spodbuja pri samostojnosti, ustvarjalnosti in inovativnosti pri delu. Vodenje je torej vplivanje na zaposlene z motiviranjem in usmerjanjem, da bodo ustrezno opravili svoje naloge.

Vsaka situacija zahteva drugačen način vodenja in obvladovanja situacije, zato si projektni menedžer pomaga z uporabo različnih orodij in tehnik za izvedbo projekta. Vodenje je lahko hierarhično/avtokratično ali participativno, slednje uporablja vodja iz praktičnega dela naloge in je usmerjeno k demokratičnem vodenju s poudarkom na sodelovanju. Izpostavimo lahko naslednje lastnosti participativnega vodenja: vodenje gradi na podlagi osebnostnih lastnosti in ne na položaju; skupno načrtovanje in kontroliranje rezultatov, izbira načina dela je prepuščena članom; spodbujanje razprave do konsenza; komuniciranje je pretežno ustno, kjer vsi komunicirajo med seboj, pomembno je aktivno poslušanje; motiviranje in nagrajevanje je vezano na ekipo in projekt kot celoto.

Uspešno vodenje predstavljajo naslednji dejavniki: doseganje rezultatov s pomočjo teama; sodelovanje s teamom, kjer je manj hierarhije, avtokracije, navodil; spodbujanje diskusije in pridobivanje novih idej (brainstorming); dogovarjanje o tem kaj je potrebno narediti in ne kako; pohvaliti je potrebno sodelavce za dobre dosežke. Projektno vodenje je uspešno, kadar doseže cilje projekta v predvidenem času, v okviru predvidenih stroškov, z uspešno uporabo dodeljenih virov ob primerno uporabljenih tehnikah in metodah menedžerja in pripelje projekt do konca.

Komuniciranje je prenos sporočil od oddajnika do sprejemnika po komunikacijskem kanalu, pri čemer je pomembno, da oba razumeta sporočilo enako (Rozman, Koletnik in Kovač 1993, 227). Komuniciranje v projektni skupini poteka lahko hierarhično, čeprav je v literaturi, povezani s projekti, izpostavljena predvsem vodoravna komunikacija na isti ravni (člani skupine so enakopravni), pri čemer poteka komunikacija v prvem primeru enosmerno, v drugem dvosmerno. V dvosmerni komunikaciji oz. dialogu, ki je značilen za projektno delo, je pomembna vsebina, kjer gre predvsem za razlage, predloge, dogovarjanja, pojasnjevanja. Redno komuniciranje vodje projekta in članov skupine je nujno, saj lahko le tako nemoteno poteka delo, vsi razumejo osnovni namen projekta ter izvajajo dogovorjene naloge, ki prinesejo pričakovane rezultate. Največkrat komunikacija poteka ustno (sestanki) ali pisno (zapisniki, e-pošta), formalno ali neformalno. Zelo pomembno je, da se tisti, ki sestanek vodi, nanj pripravi, saj ima vsak sestanek svoj namen, dnevni red, potekajo razlage posameznih točk, potrebno je določiti udeležence ter za zaključek pripraviti sklepe oz. zapisnik sestanka. Ponavadi projektni vodja predstavi na uvodnem sestanku tudi obliko poročanja o projektnih aktivnostih. Pripravi se okvirni načrt (aktivnosti glede na obseg in obliko, časovnica), ki se posreduje v potrditev članom projektne skupine. Na podlagi poročil/kontrole lahko vodja projekta spremlja izvajanje projekta, ga primerja z načrtovanim, ugotavlja odstopanja in načrtuje morebitne spremembe. Komuniciranje je lahko notranje ali zunanje, odvisno s katerimi deležniki poteka.

Načinov in oblik **motiviranja** je veliko, pri tem pa se moramo zavedati, da so vzvodi, s katerimi se doseže točno željeno reakcijo posameznika, odvisni od individualnih lastnosti posameznika. Motiviranje na projektih vključuje pohvale, graje ter nagrade. Za nekatere je motivacijski element že samo delo na projektu ali delo v skupini. Nagrajuje se lahko uspešnost posameznika, ki je pogojena z zahtevnostjo dela in uspešnost ekipe, ki je pogojena z zavzetostjo posameznih članov za izvedbo projekta. Uspešnost projekta Rozman in Stare (2008, 207) določata s pričakovanim doseganjem ciljev projekta z rokom, stroški in kakovostjo, pri tem so cilji določeni pred začetkom projekta, saj drugače ni motivacije.²⁵

²⁵ Poseben poudarek je potrebno nameniti sodelovanju v skupini in z osnovno oz. matično organizacijo. Uspešno delo v skupini vpliva tudi na uspešnost posameznika, ki se razvija skozi projekt. Motivacija je osrednji vzvod za uspešnost posameznika. Izkušnje na projektu posameznik uspešno prenese v svoje rutinsko/dnevno delo. Socialne vezi, ki se stkejo v času izvedbe projekta, so neprecenljive.

V fazi izvajanja projekta vzporedno poteka proces **kontroliranja**, ki v modernem razumevanju menedžmenta pomeni proučevanje odstopanja izvedbe plana (roki, stroški, kakovost), ki so največkrat posledica sprememb v okolju in nam predstavlja smotrnost izvedbe. Bistvo kontrole Pučko (2002b, 315) dojema kot »iskanje odklonov uresničnega in doseženega od planiranega, v poročanju o teh odklonih in v začenjanju popravljanih akcij«. Osnovni pogoji za izvedbo kontrole so: dobro pripravljen načrt, linijski grafikoni, sodelovanje zaposlenih in kontrolorjev, merljivost, stalni pregledi, zanimivo delo zmanjša odstopanje, dobro vodenje, komuniciranje in nagrajevanje zmanjša odstopanje, vključevanje poslovno funkcijskih menedžerjev zmanjša odstopanje (Rozman in Stare 2008, 213). Kontrola projektov je lahko vnaprejšnja, naknadna ali sprotna. Pred in med izvajanjem projekta mora biti kontrola učinkovita, ne sme terjati preveč časa in stroškov, mora biti enostavna, da pridobimo bistvene informacije, iz katerih sledijo morebitni popravki. Kontrola je proces, ki ugotavlja odstopanje izvajanja projektnih aktivnosti od plana glede na velikost in smer. Med samim potekom izvedbe projektni menedžer zbere od posameznih udeležencev potrebne informacije, s katerimi kontrolira numerične ali atributivne spremenljivke in primerja dejansko stanje s planom, ugotavlja vzroke za odstopanja ter po potrebi izvede ukrepe za nadgraditvijo projekta. Medtem ko ob koncu izvedbe lahko ugotovi samo vzrok in posledico posameznih aktivnosti. Sproten nadzor projektne menedžerju omogoča operativno odločanje, medtem ko s periodičnim nadzorom ob kritičnih mejnikih projekta analiziramo vmesne rezultate.

Nadzor nad izvajanjem projekta je usmerjen predvsem v kontrolo rokov in trajanja aktivnosti, kakovost proizvoda ali rezultata, finančni nadzor (poraba financ, nadzor stroškov, kadrovske vire). S pomočjo obvladovanja/kontrole sprememb oz. menedžmenta sprememb, ki se lahko pojavijo na zahtevo naročnika ali so internega značaja, se lahko s spremembo vsebine povečajo stroški in podaljša čas izvedbe posamezne aktivnosti.

2.3.2.4 Zaključek projekta

Za zaključevanje projekta je pomembna sklepna ocena oz. vrednostna ocena projekta, kjer se dokumentira ocena učinkovitosti in uspešnosti projekta. Ob zaključku projekta se je potrebno prepričati ali so bile stvari opravljene ali ustrezajo dogovorjenim standardom oz. naročilu in na kakšen način so bili cilji doseženi – ta proces imenujemo evalvacija ali vrednotenje. Zaključek projekta pomeni, da so vse projektne aktivnosti zaključene in so doseženi rezultati oz. izročki projekta ter je predan naročniku ali uporabniku. Meredith in Mantel (v Rozman in

Stare 2008, 250–251) razlikujeta 5 načinov zaključevanja projekta: cilji projekta so doseženi in je projekt predan naročniku; cilji projekta niso doseženi in jih naročniki prekinejo, zaradi sprememb v okolju; zaključek projekta z dodajanjem novih aktivnosti; zaključek projekta z integracijo, kjer se sredstva in zaposlene vključi v redno delovanje organizacije; zaključek zaradi pomanjkanja finančnih sredstev. Projekt je uspešno zaključen, ko je bil izveden v načrtovanem roku, s planiranimi sredstvi in ustrezno kakovostjo.

Ne mnogokrat se za zaključek in vrednotenje projekta predvidi premalo časa in finančnih sredstev, zato je opravljen zelo hitro in površno. Ob zaključku se ugotavlja ali so bili cilji zastavljeni ter v kakšnem obsegu so bili izvedeni. Za zaključek je potrebno še preveriti ali je dokumentacija kompletna, opraviti analizo, s katero se predstavi dobre in slabe strani v projektu, preveriti je potrebno ali so bili plačani vsi računi ter se razpusti organizacijska struktura projekta.

Pripraviti je potrebno tudi končno poročilo, katerega namen je izboljšati prihodnje projekte in predstavlja dogajanje na projektu: kaj je šlo v redu, kje so bile pomanjkljivosti, kdo je sodeloval pri projektu, kako je bil projekt uravnavan (Rozman in Stare 2008, 252). Zaključno poročilo naj bi imelo naslednjo vsebino: strateške napake (premalo vhodnih informacij, napačen pristop k izvedbi, neustrezno izbrani izvajalci) in predlogi za prihodnje projekte; analiza izvedbe z vidika časa (zamuda ali skrajšanje – ukrepi); analiza porabe sredstev (presežek ali pocenitev – vzroki in ukrepi); analiza kakovosti izvedbe (vzroki za odstopanja, ocena posledic slabe kakovosti) in rezultatov; obvladovanje tveganj; poročilo o mnenju/zadovoljstvu naročnika (Rozman in Stare 2008, 252–253).

V zaključnem poročilu so dokumentirane izkušnje tako z vidika procesa projektnega menedžmenta kot same realizacije vsebine projekta in predstavlja pomemben vir informacij za podobne projekte v prihodnje. Zaključno poročilo mora biti potrjeno s strani vršnega menedžmenta.

2.3.3 Posebnosti projektnega menedžmenta v javni upravi

Namen naloge je prikazati trenutno situacijo o uporabi projektnega menedžmenta v javni upravi. Poudarek bo predvsem na uvajanju in uporabi projektnega menedžmenta v javni upravi, zato se bomo v nadaljevanju osredotočili na metodologijo, organizacijske in tehnološke poglede uporabe projektnega menedžmenta v javni upravi.

Projektni menedžment nima zakonskega predpisa, ki bi določal njegovo uporabo v javni upravi, je le ena izmed razvojnih priložnosti in možnosti smotnejše porabe davkoplačevalskega denarja. Uvajanje projektne menedžmenta v javno upravo je dolgotrajen in zahteven proces, saj so za njegovo izvajanje potrebna določena znanja, ki jih žal velika večina nima.

Orodja projektne menedžmenta so postala eden izmed najpogostejših načinov dela tako v zasebnih kot v javnih organizacijah. Če se osredotočimo predvsem na organizacije javne uprave, moramo priznati, da se projektne pristop izvaja skupaj z rednim delom organizacije in bi bilo potrebno, da projektne menedžment postane del splošnega menedžmenta, kar izpostavlja tudi Hauc (2007, 227) v svoji definiciji: »Projektne management je tisti del splošnega managementa podjetja ali organizacije, ki je zadolžen za izvajanje vhodne projektne strategije ali drugega projektne naročila, za pripravo zagona projekta, vodenje njegovega izvajanja vse do končanja projekta, hkrati pa je zadolžen za doseganje planiranih posrednih, neposrednih in drugih ekonomskih učinkov, kar je odvisno od projekta, ki jih bodo zagotavljali projektne rezultati oziroma uporaba« Žurga (2004, 49) v svojem delu projektne menedžment imenuje menedžment sprememb, kjer so projekti sredstvo za realizacijo spremembe. Tako s pomočjo projektne menedžmenta in izvajanjem projektov stalno sledimo dinamičnim spremembam v okolju.

2.3.3.1 Metodologija vodenja projektov v državni upravi

Projektne menedžment je lahko močno orodje uspešnega in učinkovitega vodenja javne uprave. Za razliko od profitnih ustanov je v javnem sektorju težko izmeriti storitve, ki so vezane na vizije. Vendar se tudi v te organizacije vedno bolj uvajajo standardi (ISO 9000), metodologije (PRINCE, PRINCE2) ter kriteriji, ki so merljivi in primerljivi v svetu.

V Sloveniji je bila v letu 1997 izdelana Metodologija vodenja projektov v državni upravi (v nadaljevanju MVPDU) in njegov aneks za področje informacijske tehnologije (v nadaljevanju MVPDU-IT), ki sta nastala na osnovi primerljive metodologije v svetu PRINCE,²⁶ ki se je primarno razvila za potrebe informacijske tehnologije (IT), metodologija PRINCE2 pa se je zaradi svoje prilagodljivosti uveljavila na vseh področjih projektne dela in pred kratkim je izšla nova različica PRINCE 2.00, ki je namenjena vodenju vseh vrst projektov. Metodologija obsega priročnik za splošni del, ki je bil pripravljen za potrebe Ministrstva za notranje zadeve, ter drugi del priročnika, ki je bolj specifične narave in je bil leta 2001 prenovljen. Nosilec

²⁶ Project In Controlled Envinroments – PRINCE.

uvajanja MVPDU-IT je bil Center vlade RS za informatiko. Prenovljena verzija je v veljavi kot splošno veljavna metodologija v državni upravi še danes.

Predstavljena metodologija opredeljuje postopke in dokumente, ki pokrivajo vse faze življenjskega cikla projekta, ki je razdeljen na pripravo projekta, vzpostavitev projekta, izvajanje projekta, zaključek projekta.

Za vsako fazo življenjskega cikla projekta so natančno definirani postopki z natančno definiranimi aktivnostmi, opredeljenimi nosilci vlog s svojimi pristojnostmi ter uporabljeni dokumenti. MVPDU-IT (2001, 33) projektni menedžment razdeli na sedem področij:

- organizacija projekta ali programa,
- planiranje projekta, ki je lahko na ravni projekta, faz projekta in po potrebi na ravni aktivnosti,
- spremljanje projektov,
- zagotavljanje kakovosti,
- spremljanje razvoja izdelkov,
- upravljanje s tveganjem in
- vodenje projektne dokumentacije.

Osnova za načrtovanje je po metodologiji PRINCE opis izdelka, kjer so definirane aktivnosti in njihova zaporedja. Vključuje tako vodstvene kot izvedbene aktivnosti oz. naloge in ima za njihovo podporo izdelane specialne tehnike. Zaključni se metodologija s projekti informacijske tehnologije ter dodatkom z obrazci standardnih dokumentov. V zaključku so predstavljene tudi metode in tehnike načrtovanja z Ganttovim diagramom, mrežnim načrtovanjem, uporabo CPM, PERT in EVA (Earned Value Analyses). Za namen naše naloge je potrebno poudariti uporabo naslednjih obrazcev: *Zapisnik*, s katerim dokumentiramo sklepe, sprejete na sestanku, *Vrednostna ocena projekta*, katere namen je oceniti uspešnost vodenja projekta in dokumentirati izkušnje, pridobljene pri izvajanju projekta, ki bi jih lahko uporabili na naslednjih projektih in *Ocena po izvedbi projekta*, s katero se preveri ali je bila izvedba projekta v skladu s cilji projekta (primerjava z vsebinskim opisom projekta) ali rešitev ustreza uporabnikovim zahtevam.

MVPDU-IT opisuje tudi vloge na projektu, ki so pomembne za relevantnost teme magistrskega dela in so naslednje: predstojnik projekta, predstavnik uporabnikov kot član

projektne sveta, tehnični svetovalec kot član projektne sveta, vodja projekta, vodja kakovosti, projektna pisarna in član projektne skupine.

Iz vsega navedenega je razvidno, da je vodenje projektov v državni upravi opredeljeno z enotnimi postopki in načini dela v posameznih fazah projekta, jasno opredeljeno organizacijo, ter vključuje spremljanje s potrebno dokumentacijo in izdelke. Glede uporabe enotne metodologije pa je potrebno vzeti v obzir, da se nekatere organizacije JU same odločijo ali bodo sprejeto metodologijo uporabljale ali bodo same izoblikovale svoj model vodenja in upravljanja s projekti, ki ga lahko uspešno uporabljajo ali pa bodo projekte vodile »ad hoc«. Problem nastaja v organizacijah, kjer metodologije sploh ni in so projektne vodje prepuščeni lastnim načinom dela.

Glede na to, da je potrebno zagotavljati transparentnost vodenja projektov v javni upravi, Žurga (2005, 334) pravi, da je za lažje »obdelovanje« »podatkov v zvezi s številnimi projekti iz različnih zornih kotov nujen enoten metodološki pristop, tako k načrtovanju projektov kot tudi k spremljanju projektov in poročanju o projektih«. Ista avtorica nadalje razpravlja, da je enotna metodologija pomembna za sprejemanje odločitev o bodočih projektih vezanih na področje črpanja sredstev in bodo med seboj konkurirali za le-ta. »Obvladovati bo treba portfelje projektov in/ali programe projektov na različnih ravneh (država, proračunski uporabnik), kar zahteva striktno uporabo projektnega menedžmenta, zlasti pa njegovo integracijo z generalnim menedžmentom – pri posameznem proračunskemu uporabniku prejemniku/skrbniku sredstev iz proračuna EU kot na ravni celotnega sistema« (ibid). Kljub tem navedbam enotne metodologije projektne menedžmenta v javni upravi ni.

2.3.3.2 Težave projektne menedžmenta v javni upravi in njegova vloga v prihodnosti

Problematika, ki se pojavlja v javnih organizacijah, kjer projektne menedžment ni dobro razvit, je ta, da posameznikom projektno delo predstavlja dodatno delo, namesto bolj transparentnega in organiziranega izvajanja nalog, s katerim lahko spremljamo uspešnost izvajanja projekta. Projektne delo predstavlja sredstvo za doseganje ciljev in uresničevanje strategij. Križničeva (2002, 4) navaja težave projektne dela v javni upravi, ki so jih izpostavili projektne vodje: slaba informacijska podpora projektne delu, slaba komunikacija med sodelavci na projektu, nejasne pristojnosti in odgovornosti, nenatančna navodila in spremembe pri vodenju, prezasedenost kakovostnih delavcev, velika odvisnost od

okolja (zakonodaja in predpisi), nezanesljivost delovanja zaradi nepredvidljivosti financiranja in drugih tveganj.

Projektno delo je torej vezano na specifično financiranje javne uprave – sprejemanje proračuna za obdobje enega ali dveh let, kar ni nujno usklajeno z dinamiko financiranja projekta. Zato je nujno, da se za večletne projekte predvidijo potrebna finančna sredstva in se jih tudi ustrezno zagotovi. Državni in lokalni proračuni so vse bolj programsko in projektno naravnani in »usmerjeni v rezultate, kar pomeni, da si bodo programi in projekti vedno bolj konkurirali za omejena proračunska sredstva« (Žurga 2005, 334). Drugi vidik projektnega menedžmenta povezan s črpanjem sredstev je vezan na evropska sredstva, ki so točno namenska za določen projekt. Žurga (ibid) navaja, da morajo biti porabljena na natančno določenem področju, njihova poraba mora prispevati k realizaciji ciljev tako na nacionalni kot evropski ravni, evidentni morajo biti tudi rezultati. Za ta sredstva je ključna transparentnost njihove porabe in izvedba posameznega projekta, ki ima tako vmesne kot končne revizije s strani pristojne institucije.

Problematična je neuporaba informacijske tehnologije, ki je na voljo za potrebe projektnega menedžmenta in jo najpogosteje uporabljajo v zasebnem sektorju. Operativno se je razvil za uporabo program MS-project kot orodje, ki ga najpogosteje uporabljajo izvajalci projektnega menedžmenta. Informatiki so za potrebe državne uprave razvili tudi aplikacijo Projektna pisarna, ki si jo lahko vsi državni organi pridobijo brezplačno. Z uporabo teh programov bi se povečala učinkovitost projektov tudi v javni upravi, kar zagotavlja tudi Medvešek (2002), ki pravi, da je z uporabo aplikacije Projektna pisarna nekaterim organom državne uprave uspelo povečati učinkovitost dela na projektih, zagotovljeno je bilo spremljanje projektov, boljše je bilo načrtovanje potrebnih virov in podobno.

Medvešek nadalje ugotavlja (2002), da glavni problemi projektnega menedžmenta v državni upravi izvirajo iz slabše usposobljenosti vodij projektov, ki ne znajo ustrezno načrtovati časa, ki je potreben za izvedbo projektov, finančnih in človeških virov, saj ne upoštevajo rednega dela, ki ga je zraven projekta potrebno opraviti. Vsem tem tveganjem bi se lahko izognili z ustreznim usposabljanjem kadra. Na žalost organizacije v javni upravi posvetijo premalo pozornosti ustreznemu izobraževanju svojega kadra za to področje, kar bi jim na dolgi rok izboljšalo njihovo delovanje. Barnes v Žurga (2004, 80) meni, da je investicija v razvijanje kompetenc na področju projektnega menedžmenta dobra in ekonomična naložba, z velikimi

koristni za skupnost. Z uvajanjem projektne dela v organizacije javne uprave ustvarjamo nova vedenja človeškega kadra, ki bodo na razpolago tudi pri nadaljnjih projektih in vplivamo na stalno izboljševanje znanja, ki predstavlja konkurenčno prednost organizacij.

Problem pri vodenju projektov nastane tudi kadar le-ta nima podpore vršnega menedžmenta. Medvešek (2002) pri tem izpostavi vlogo »Projektne sveta«, ki bi naj nudil vodji projekta avtoritativno podporo in pomoč, zlasti v situacijah, ko ima v funkcijski organiziranosti nižji naziv kot sodelavec na projektu, kateremu mora delegirati neko nalogo ter v situaciji koordiniranja dela sodelavcev pri medresorskem delovanju. Medvešek v svojem prispevku poudari, da zgolj deklarativna podpora projektu lahko privede do problemov, ki jih vodja projekta ne more reševati sam, kar lahko v skrajnem primeru pomeni zaustavitev projekta. Z ustrezno vodstveno podporo in njihovim zavzemanjem za projekt, bo le-ta lahko uspešno končan.

Ob koncu poglavja bi izpostavila nekatera področja, katerim Žurga (2005, 335) posveti posebno skrb v kontekstu projektne menedžmenta na lokalni ravni in jih bo potrebno v prihodnosti upoštevati:

- potrebno bo spremeniti odnos do projektne menedžmenta v upravi; projektno delo mora postati običajen način dela in ne neka posebnost, ki odstopa od osnovnih delovnih zadolžitvev;
- inkorporacija projektne menedžmenta v celovit menedžment organizacij v upravi; razrešiti bo potrebno uveljavitev projektne organiziranosti v formalno organizacijsko strukturo in probleme odgovornosti;
- vzpostaviti bo potrebno trdne temelje za integracijo strateškega in projektne menedžmenta, kar zahteva ustrezno usposabljanje ter bolj načrtno uvajanje metodologije vodenja projektov;
- izrednega pomena je tudi vzpostavitev baze znanja, na osnovi že izvedenih projektov opredelitev tipov oziroma vrst projektov ter razvoj referenčne projektne strukture zanje, ki se lahko uporabi kot osnova za boljše načrtovanje projektov kot tudi za njihovo učinkovito izvedbo;
- potrebno bo upoštevati integracijo strateškega in projektne menedžmenta za realizacijo ciljev organizacije, razporejanje virov in za upravljanje delovne izvedbe.

3 VREDNOTENJE JAVNE POLITIKE IN PROJEKTOV V JAVNI UPRAVI

3.1 Opredelitev pojma javna politika

Ena najpreprostejših definicij javne politike, ki sem jo že uporabila v uvodnem poglavju magistrske naloge, je Dyeva, ki pravi, da je javna politika karkoli si vlada izbere, da bo naredila ali nenaredila. Dunn v (v Fink - Hafner in Lajh 2002, 13) opredeli javno politiko (public policy)²⁷ kot dolgo vrsto bolj ali manj povezanih izbir, ki vključujejo odločitve o nedelovanju, ki jih sprejmejo vladna telesa in uradniki. Javne politike razlikujemo glede na lastnosti, med najpogosteje uporabljenimi je imenska (nominalna) kategorija (Fink - Hafner in Lajh 2002, 14), ki razlikuje javno politiko glede na področje, na katerega posega, ciljne skupine in institucionalni okvir. Med področje javnih politik spada tudi kulturna politika, s katero se bom ukvarjala v magistrskem delu. Podobno kot izobraževanje, znanost in zdravstvo sodi tudi kultura med tiste družbene dejavnosti, ki se v splošnem interesu financirajo iz proračunskih virov. Posledično je organizacija, delovanje in financiranje kulturnega sektorja urejeno s posebnim institucionalnim sistemom v okviru javnega sektorja. V slovenskem primeru se pojem javne politike na področju kulture nanaša na vse odločitve upravnih organov na državni in lokalni ravni, ki zadevajo organizacijska, finančna in druga vprašanja. Glede na institucionalno raven se bom osredotočila na javno politiko na lokalni ravni in jo umestila znotraj nacionalnega in evropskega okvira. Na oblikovanje in izvajanje javne politike imajo svoj vpliv akterji/deležniki²⁸, ki se delijo na državne in nedejavne, med slednje spadajo interesne skupine, neparlamentarne stranke, mediji ter posamezni državljani. Ključni akterji v tem procesu so iz sfere države, med katere uvrstimo izvršilno in zakonodajno oblast z uradniki ter v posameznih primerih tudi sodno oblast, ki imajo »monopol nad političnim odločanjem« (Fink Hafner in Lajh 2002, 16). Na lokalni ravni, ki jo v magistrskem delu preučujemo, so ključni igralci občinski svet, ki odloča o najpomembnejših zadevah lokalnega pomena in župan, ki je izvršilni organ občine ter strokovne službe oz. javni uradniki. V praksi se interes/vpliv civilne družbe pokaže na primeru pobude izven parlamentarne stranke za kandidaturo Celja za Evropsko prestolnico kulture 2012.

²⁷ V angleškem jeziku zraven »policy« razlikujemo še dve različni besedi politika »polity«, kjer gre za odločanje o javnih politikah s strani političnih odločevalcev v ustanovah političnega sistema ter »politics«, ki pomeni politiko v boju za oblast (Fink- Hafner in Lajh 2002, 13).

²⁸ Deležniki so ljudje, skupine in institucije, ki imajo posebne pravice in interese sodelovati pri obravnavi določene vsebine in povezujejo moč, znanje in izkušnje (Brayson, 2003, Adrabo in Hasan, 2007 v Ferčej, 2010)

Proces oblikovanja in izvajanja javne politike je najbolje obrazložiti s procesualnim modelom, ki gre skozi 5 časovno in vsebinsko ločenih proceduralnih faz (Fink - Hafner in Lajh 2002, 17-19):

1. identifikacija družbenih problemov in oblikovanje političnega dnevnega reda;
2. oblikovanje alternativnih rešitev družbenega problema;
3. uzakonitev izbrane rešitve
4. izvajanje javne politike;
5. vrednotenje javne politike.

V magistrskem delu se bom ukvarjala z zadnjo fazo – vrednotenjem javnega projekta kandidature Celja za Evropsko prestolnico kulture.

3.2 Vrednotenje javnih politik

Za nadaljnje razumevanje proučevane teme bom v nadaljevanju opredelila pojem vrednotenje in nato predstavila kakšno mesto ima vrednotenje na področju javnih politik. Kadar govorimo o vrednotenju, podajamo največkrat neko vrednotno oceno ali sodbo pojava, ki vpliva na storitev, produkt ali človeka. Ocene so lahko splošne ali strokovne, ki so »rezultat poglobljenih ter predvsem metodološko in specifično strokovno ter teoretsko utemeljenih postopkov podajanja vrednosti predmeta, ki ga proučujemo« (Kustec Lipicer 2009, 18). Z vrednotenjem bomo odgovorili na vprašanja, koliko je neka stvar vredna, ali deluje in kako je učinkovita.

Pojem evalvacija (evaluation) je mednarodno uveljavljen, vendar v slovenskem jeziku večkrat uporabljamo tudi pojem vrednotenje, ki izvira iz latinske besede *valere*, kar pomeni veljati, določitev vrednosti, cenitev (Verbinc 1991). Evalvacija se pojavlja ne samo v družboslovnem raziskovanju temveč na številnih drugih znanstvenih področjih. Kljub zgodnejšim zametkom evalvacijskih študij, se je vrednotenje, kot ga poznamo sedaj, temelječ na javno političnih vsebinah, začelo razvijati šele v zadnjem stoletju.²⁹ Z današnjim vrednotenjem prepoznavamo aktualne družbene probleme in z njimi povezane dejavnike ter te probleme tudi rešujemo. Vrednotenje lahko razumemo ožje kot dejanje, odločitev o vrednosti, pomembnosti ali utemeljenosti objekta vrednotenja (Rode 2001, 22) ali kot sklepanje o (ne)učinkovitosti javne politike (Nachmias 1979).

²⁹ Več o zgodovinskem razvoju in razvojnih fazah vrednotenja glej v Kustec Lipicer (2009, 27- 40).

ZAKAJ vrednotiti? Cracknell (2000, 54) pojasnjuje dva prevladujoča namena evalvacije, prvi pogled je usmerjen v odgovornost do posameznih deležnikov in odgovarja na vprašanje »Ali deluje?«, medtem ko pri drugem odgovarjamo na vprašanje »Kako učinkovito deluje?« in je usmerjeno v **učenje na podlagi izkušenj** (zakaj so nekatera dejanja uspešna, nekatera pa ne) in pri tem zagotavlja, da se naučimo pomembnih dejstev in znamo na njih reagirati. Tudi v magistrski nalogi se bom osredotočila na vrednotenje kot možnost učenja, kako v prihodnje izboljšati izvedbo zaposlenih v projektu in izboljšati njihovo uspešnost in učinkovitost. Kar pomeni, da je notranja uporabnost vrednotenja bolj pomembna od zunanje uporabnosti (Sensi in Cracknel v Cracknel 2000, 54)

Uporabnost vrednotenja se kaže preko rezultatov vrednotenja, ki dajejo organizacijam predvsem povratno informacijo glede načrtovane politike ali projekta in posledično dajejo informacijo odločevalcem ali s tem nadaljevati ali ne. Namen vrednotenja je ugotoviti kaj pomenijo načrtovane aktivnosti predvsem z vidika pojasnjevanja učinka in upravičenosti javnega interesa. Kustec (2002, 43) sprejme trditev, da »evalvacija ni zgolj vrednotenje nastalih učinkov, ampak obsega tudi analizo tistih dejanj in dogodkov, ki so se dogajali še/že med izvajanjem javne politike/programa«. Vrednotenje se tako osredotoča predvsem na opazovanje sprememb, ki so posledica javne politike, programa ali projekta in **stremi k novemu učenju**. Vrednotenje nam tako na eni strani predstavlja ocenjevanje dosežkov, na drugi strani pa s spremljanjem opazamo potrebe po spremembah obstoječega stanja ali po novih potrebah.

Vrednotenje kot samostojna faza nekega procesa se pojavi tudi pri opredeljevanju faz projektnega cikla, kjer se Cracknell (2000, 94) opre na teorijo ekonomista Bauma, ki med bistvenimi fazami projektnega cikla navaja: identifikacija projekta, priprava projekta, ocenitev projekta³⁰, nadzor nad projektom oziroma izvajanje projekta in vrednotenje projekta. Nadaljnja bolj podrobna analiza oblikovanja in izvajanja javnega projekta znotraj kulturne politike bo pokazala, kakšno vlogo in pomen ima vrednotenje kot samostojna faza v procesu projektnega menedžmenta.

³⁰ Tukaj je potrebno izpostaviti razliko med ocenjevanjem in vrednotenjem: Ocenjevanje je pojmovano kot subjektivno podajanje ocen, medtem ko se vrednotenje pojmuje kot zmes ocenjevanja in vrednotenja na podlagi subjektivnih in objektivnih pogledov (Kustec Lipicer 2002b, 142).

Do sedaj smo že opredelili ključne pojme javna politika, javnopolitični igralci in vrednotenje, ki jih je potrebno razumeti, da se lahko osredotočimo predvsem na vidike vrednotenja ne samo kot zadnje faze javnopolitičnega procesa temveč kot širokega fenomena, ki se pojavlja v skoraj vseh fazah javnopolitičnega procesa. Kustec Lipicerjeva (2009, 48-49) predlaga interpretacijo sistemskega pogleda na znanje vrednotenje pisca Vedunga³¹, ki ga je mogoče uporabiti:

»že na samem začetku javnopolitičnih procesov, v fazi ko se šele vlaga vložke (input) v nek poseg, nadalje v fazi, ko se ta poseg dejansko izvaja (administration), temu sledi faza prvih, neposrednih učinkov (outputs), ki se kaže v obliki konkretnih posledic vladnega poseganja (davki, podpore ipd.), končno pa se postopek zaključi v fazi dosežkov (results). To fazo sestavljata dva dela – na eni strani so to rezultati (results) posegov, ki dajejo informacije o tem, kaj se je zgodilo oz. spremenilo na strani tistih skupin, nad katerimi je oblast izvedla svoje posege, ter na učinke (effects) teh posegov. Učinki so neke vrste podskupina rezultatov in odražajo tisti del rezultatov, ki se nanašajo na obseg sprememb, ki jih je poseg prinesel».

Pri tej celostni obravnavi ne smemo pozabiti na vpliv okolja in vpletenih javnopolitičnih igralcev/deležnikov³² s svojimi odnosi in vrednotami, ki lahko pri sami evalvaciji sodelujejo ali pa je le njim namenjena.

KAJ vrednotiti? Katere vsebine javne politike lahko vrednotimo, nam najboljše opredelita Hogwood in Gunn (1984, 13-23), te so:

1. dejavnosti, povezane z delovanjem oblasti;
2. nameni, cilji delovanja oblasti;
3. predlogi za delovanje oblasti;
4. odločitve oblasti;
5. formalna avtorizacija oz. sprejetje nekega predloga s strani oblasti;
6. posamezni programi/projekti v neki javni politiki;
7. neposredni učinki delovanja oblasti v smislu, kaj oblast naredi in kaj je obljubila;
8. dosežki delovanja oblasti oz. kakšne so posledice, rezultati in učinki delovanja oblasti;
9. teorije in modeli;
10. procesi javnih politik.

³¹ Ta avtor pojasnjuje, da se vrednotenje lahko nanaša že na začetne oz. vstopne točke poseganja oblasti, in ne zgolj na njegove posledice

³² Med deležnike, za katere so evalvacijske študije uporabne na tem mestu, štejemo vlado, javne organizacije, univerze, svetovalce, revizorje, politične skupine.

Na podlagi navedenega lahko zaključimo, da vrednotenje obsega kompleksne in široke vsebine preučevanja javnih politik, med katere spada tudi vrednotenje projekta v javni upravi, kar je osrednji in najpomembnejši predmet našega nadaljnjega vsebinskega razčlenjevanja in analiziranja.

Zgolj ene same opredelitve vrednotenja javne politike ne bomo našli, tako kot pri projektne menedžmentu jih obstaja mnogo in so si med seboj bolj ali manj podobne oz. različne glede na vsebinske ali časovne poudarke. Tukaj naj izpostavim samo tiste najbolj pogosto uporabljene: »Vrednotenje javnih politik je iskanje odgovora na vprašanje: Kakšno razliko je naredilo izvajanje neke javne politike?« (Dunn 1994, 403). Medtem Nachmias (1979, 4) opredeli vrednotenje javnih programov kot »ciljno usmerjeno raziskavo«, ki se osredotoča na »iskanje učinkovitosti« in ne na odločevalske procese, ki vodijo do sprejetja te iste politike.

Kustec Lipicerjeva (2002 b, 145) pravi, da Nachmias v svojem pogledu na vrednotenje javnih politik posredno odpre pomen učenja, seznanjanja s posledicami nekega delovanja. Takšen pogled k vrednotenju razvije z naslednjo trditvijo in dilemo Dye (1995, 320):

»Četudi je neki javni program dobro organiziran, deluje uspešno, je široko uporabljen, ustrezno financiran in splošno podprt s strani večine interesnih skupin, še vedno ostajajo odprta vprašanja: Ali ta program dejansko deluje? Ali ima sploh kakšne koristi za družbo? Ali so njegovi učinki trenutni ali dolgoročni? Ali so pozitivni ali negativni? Kakšno je razmerje med stroški programa in koristmi za družbo? Ali bi lahko z denarjem in zaposlenimi v okviru programa izvedli drugačen program, ki bi prinesel večje koristi za družbo?«

Na naše raziskovanje vezano zanimiv pogled na vrednotenje v javnih politikah navaja Dunn (v Kustec Lipicer, 2002b, 146), ki eno izmed štirih značilnosti, po katerih je mogoče vrednotenje razlikovati od drugih analitičnih zvrsti raziskovanja opredeljuje:

»O vrednotenju govorimo šele takrat, ko temelji na dejstvih in upošteva vrednote. Zaradi potrebe po zbiranju dejstev o izvajanju nekega javnega programa je spremljanje (monitoring) tega programa nujno potreben vir podatkov za izvedbo evalvacijskih študij. Zelo pomembno je razločevati med analiziranjem (ne)uspehov izvajanja javnega programa (analiza izvedbe s spremljanjem) in primerjavo med dejanskim in zamišljenim izvajanjem javnega programa.«

Celoten sistem vrednotenja v povezavi z izvajanjem javnega projekta in s tem s projektne menedžmentom, je izjemno kompleksen in zajema širok spekter vidikov, vsebin, področij,

tipologij, ki presegajo obseg magistrske naloge. Osredotočili se bomo samo na tiste, ki so dejansko relevantne za namene našega raziskovalnega dela.

3.2.1 Tipologija vrednotenja v javnih politikah

Tipologija vrednotenja se razdeli glede na kriterije **kdaj, kdo, kaj in kako** vrednoti javno politiko. Kustec Lipicerjeva (2009, 82–114) loči med 4 večjimi skupinami vrednotenja in znotraj njih predstavi različne modele:

- časovna zvrst oz. kdaj vrednotiti, ki ga razdeli na predhodno, vmesno, naknadno in proaktivno vrednotenje;
- izvajalska zvrst oz. kdo vrednoti, kjer loči med notranjim in zunanjim, formalnim in neformalnim ter formativnim in sumativnim vrednotenjem;
- vsebinska zvrst oz. kaj vrednotiti, ki združuje 7 prevladujočih metod vrednotenja, med katere spadajo programsko in procesno vrednotenje, učinkovno, celostno, realistično, ciljno vrednotenje, vrednotenje brez cilja, vrednotenje dela³³ ter politično vrednotenje;
- metodološka zvrst oz. kako vrednotiti, kjer je potrebno izpostaviti dve prevladujoči skupini modelov z metodološkim pristopom vrednotenja in metavrednotenje ali vrednotenje vrednotenja in evalvatorjev.

Pri tem avtorica poudarja, da se ti pogledi in pristopi k vrednotenju med seboj ne izključujejo, temveč se običajno med seboj dopolnjujejo ali vsaj prepletajo.

Za naše raziskovanje bomo v nadaljevanju bolj podrobno predstavili naknadno vrednotenje imenovano tudi **ex-post** ali retrospektivno vrednotenje, ki se nanaša na preučevanje že izvedenih aktivnosti in ugotavljanje njihovih učinkov. Kustec Lipicerjeva (2009, 85) ta tip vrednotenja predstavi kot osredotočenost na vrednotenje posledic, rezultatov in sprememb, ki se pojavijo ob zaključku preučevanja javnopolitične dejavnosti in model definira kot podajanje dokončne informacije o uspehu in neuspehu nekega zaključnega posega oblasti. Medtem ko Cracknell (2000, 74) pravi, da izraz ex-post izvira iz potrebe po razlikovanju med oceno izvedljivosti projekta in procesom retrospektivnega gledanja projekta, ki se lahko začne uporabljati v vsaki fazi projektnega ciklusa³⁴, vendar se razlikuje od ocene, saj služi drugi funkciji. Predpogoj za izvedbo naknadnega vrednotenja je spremljanje (monitoring) izvajanja projekta ter pridobivanje statističnih informacij o projektu. Ti podatki so ključnega pomena,

³³ V praksi na področju javne uprave so najbolj znani modeli: Standardi ISO, CAF, EFQM.

³⁴ Največkrat se jo sicer uporablja ob zaključku izvajanja projekta.

saj če jih ne bi imeli, ne bi imeli kaj raziskovati. Naknadno vrednotenje nam podaja zlasti naslednje informacije (Kustec Lipicer 2009, 85):

- vidik javno političnega problema,
- vidik izvedenih javnopolitičnih dejavnosti,
- vidik učinkov,
- vidik vpletenih skupin.

Glede na izvajalsko zvrst lahko v našem primeru govorimo o **sumativnem vrednotenju**, ki po Palumbu (v Parsons 1995, 550) ugotavlja, kako neki program/projekt dejansko vpliva na probleme, na katere se nanaša. Medtem ko Scriven (v Kustec Lipicer 2009, 91) kot ključno lastnost vrednotenja izpostavi presojanje, ali je vrednotena vsebina po zaključku delovanja dosegla svoj cilj. Glede na časovno zvrst se ta model izvaja po izvedbi neke javno politične vsebine. Glavni namen sumativnega vrednotenja Kustec Lipicerjeva (2009, 91) vidi v podajanju ocene o doseženih rezultatih vrednotene javnopolitične vsebine oz. namen je »celostno povzeti, sumirati rezultate izvedenih procesov preučevane javnopolitične vsebine«. Rezultati se vrednotijo s pomočjo zunanjega vrednotenja.

Vidik odgovornosti evalvatorja do deležnikov je pri ex-post sumativni evalvaciji manjši, če je evalvator že sodeloval pri samem procesu izvajanja ne/uspešnega projekta, kar lahko pripelje tudi k smiselnemu celostnemu vrednotenju. Cracknell (2000, 94) pri tem izpostavi, da ni naključje, da so evalvatorji tisti, ki so izvedenci za izboljšane tehnike menedžmenta projektnega ciklusa in se nadalje zanimajo za predmet proučevanja.

Ne glede katere vsebine se preučujejo (javno politične, programske, projektne), je bistvo, namen in smoter vrednotenja pri vseh vsebinah enak, zato ko govorimo v okviru naše naloge o vrednotenju javne politike, lahko enakovredno govorimo o javnem programu ali kakor bomo v nadaljevanju, glede na izbrano temo raziskovalne vsebine, o **vrednotenju javnega projekta**.

3.3 Vrednotenje projektov v javni upravi

Na področju javnega delovanja se je z usmeritvijo k rezultatom in k delu zaposlenih premaknilo tudi videnje o nujnosti merjenja rezultatov ne samo iz stroškovnega vidika temveč tudi iz vrednotnega. Javni interes nima nujno kvantitativno merljivih ciljev, rezultatov,

vrednot, zato se je potrebno osredotočati tudi na pomen vrednotenja uspešnosti in učinkovitosti delovanja javnega sektorja.

Ali je projekt dovolj kvaliteten (»ocena upravičenosti«)? Kaj in kako in zakaj se je zgodilo? Ali dosega zastavljene cilje? Kakšni so učinki in vplivi? Na ta ali podobna vprašanja bomo odgovorili z vrednotenjem projekta v javni upravi. Kajti če rezultatov ne merimo oz. v našem primeru jih ne vrednotimo, ne moremo vedeti ali bo posamezni projekt uspešen/učinkovit ali ne, pri tem pa je v javni upravi vse bolj potrebno upravičiti porabo davkoplačevalskih sredstev. Tako je vse bolj pomembno, da vsi akterji, ki se ukvarjajo z načrtovanjem in izvajanjem projektov, le-te tudi spremljajo (monitoring)³⁵ in vrednotijo (evaluation), kljub temu da se v realnosti za to fazo le redko predvidijo sredstva in čas. Pri vrednotenju projekta je tako potrebno oceniti/soditi o osnovni vrednosti projekta glede na vložena sredstva, kader, čas in standarde, kar predstavlja v procesu projektnega menedžmenta del projektnega vodenja. Težava lahko nastane, če za samo izvedbo vrednotenja projektni vodje nimajo potrebnih znanj, vendar se je le-te mogoče izogniti z zunanjim vrednotenjem.

Zakaj poudarek na menedžmentu projektnega ciklusa, nam predstavi Cracknell (2000, 94), ki pravi, da so evalvacije skozi čas pokazale, v kolikor ni projekt zasnovan že v začetku z jasnimi cilji in kriteriji uspeha ter nekaterimi ocenami tveganja, se lahko zgodi, da naletimo na probleme med samo implementacijo in zagotovo bo težko izvesti vrednotenje.

»Vrednotenje je proces, v katerem se osmislijo informacije, zbrane med nadzorom izvajanja projekta, ter oblikujejo zaključki in ukrepi, ki bodo koristna povratna informacija organizaciji za nadaljnje delo pri starih/novih projektih in katere izkušnje se lahko uporabijo za izboljšanje redne dejavnosti«(Havl in druge 2010, 8-2/ 27).

Vrednotenja pri projektnehi aktivnostih ne smemo zamenjati s spremljanjem in nadzorom, ki sta podlaga za učinkovito vrednotenje. Hogwood in Gunn (1984, 221) izpostavljata, da je sprotni nadzor nad potekom javnih projektov nujno potrebno izvajati pri financiranju, kadrovanju ter načrtovanju in izvajanju projektnehi procesov in s teh vidikov. Cracknell (2000, 76) govori v okviru izboljšav v metodah projektnehi menedžmenta o spremljanju kot

³⁵ Spremljanje nam je znano tudi kot koncept ocenjevanja izvajanja (implementation assessment).

pomembnih informacijah o napredku doseganja ciljev, pri čemer se bodo podatki za indikatorje uspeha zbirali rutinsko, kar pomeni lažjo nalogo evalvatorja ob koncu projekta.

Spremljanje in vrednotenje se začneta že v sami fazi načrtovanja projekta, kar je izredno pomembno za kvalitetno izvedbo vrednotenja. Cracknell (2000, 77) fazo vrednotenja vnese v proces spremljanja projekta v smislu, da temeljne študije zagotavljajo dragocene informacije za spremljanje in projektni menedžment kot tudi za morebitno vrednotenje. Najbolj bistvene razlike med spremljanjem in vrednotenjem nam prikazuje tabela 3.1..

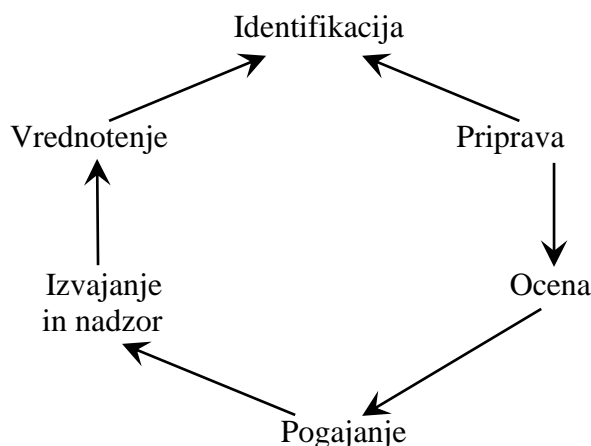
Tabela 3.1: Razlike med spremljanjem in vrednotenjem

	Spremljanje	Vrednotenje
Kaj?	Rutinsko zbiranje informacij o vseh vidikih projekta/programa	Pogled nazaj – globlja perspektiva o ustvarjenih učinkih projekta/programa
Kdaj?	Kontinuirano (dnevno, mesečno, letno) – del aktivnosti projekta Ob kontrolnih mejnikih	Periodično: ob polovici, na koncu
Kako?	Osebe in udeleženci projekta (teren, informacijski sistem ...)	Notranji ocenjevalci in/ali zunanji ocenjevalci
Vrsta informacij?	Večinoma količinski podatki	Poudarek na kakovostni analizi

Vir: Gavez in drugi (v Hazl in druge 2010, 8/2, 28)

Kakšna je povezava med projektnim ciklusom in vrednotenjem, je prikazal že davnega leta 1987 Baum (v Cracknell 2000, 95) s spodnjo sliko 3.1., kjer vrednotenje predstavlja zadnjo fazo življenjskega cikla projekta.

Slika 3.1: Vrednotenje kot zadnja faza življenjskega cikla projekta



vir: Baum (1987 v Cracknell 2000, 95)

Z vidika projektnega ciklusa in projektnih faz Hazl in druge (2010, 31-37) identificirajo naslednje stopnje vrednotenja:

- priprava načrta vrednotenja; z opredeljenim namenom vrednotenja (računovodski, razvojni), na katera vprašanja želimo odgovoriti (namen, vrsta, cilji projekta), opredelimo obseg in osredotočenost vrednotenja, določimo, kdo bo odgovoren za vrednotenje in njegovo vlogo, kateri bodo glavni viri informacij in kako bodo analizirane in uporabljene informacije ter končno, kakšni bodo stroški vrednotenja;
- izvajanje vrednotenja; kjer opravimo zbiranje podatkov (kvalitativni ali kvantitativni pristop), analizo podatkov (statistično ali opisno), priprava poročila o vrednotenju (povzetek, predmet in namen vrednotenja, uporabljena metodologija, omejitve, področja vrednotenja, priporočila);
- priprava poročila o vrednotenju; kjer se seznanimo z vsemi zaključki in dosežki projekta in nam poročilo predstavlja sredstvo v procesu odločanja, hkrati pa kot sredstvo za lažje razumevanje dosežkov projekta in področij izboljšave.

Osnovne značilnosti vrednotenja v zadnji fazi projektnega cikla se niso spremenile že od začetka ukvarjanja z vrednotenjem, kjer je Wright (v Kustec Lipicer 2002b, 144) z izpostavitvijo treh lastnosti vrednotenja podal ključne, izhodiščne značilnosti vrednotenja:

- a. *Objektivnost, ki se zlasti nanaša na postopke pridobivanja podatkov o (tehničnem) izvajanju projekta. Na podlagi te zvrsti podatkov je mogoče ugotoviti najprej (objektivne) razloge za (ne)uspešnost programa.*
- b. *Subjektivnost, ki se odraža v težnji po ocenjevanju ter podajanju razlogov za (ne)uspeh nekega programa.*
- c. *Posledično s prvima dvema ugotovitvama avtor nakaže tudi podobnosti med evalvacijskim ter drugimi zvrstmi družboslovnega raziskovanja, hkrati pa poudari, da se zaradi specifičnosti svojega namena in razmer, v katerih mora biti raziskava izvedena, evalvacijska raziskava razlikuje od drugih družboslovnih raziskovalnih zvrsti.*

Glede na navedbe istega avtorja (v Kustec-Lipicer 2002b, 144) lahko rečemo, da vrednotenje v svojem temeljnem namenu podaja razloge za uspeh ali neuspeh nekega projekta, ocenjuje dosežke nekega projekta, pri čemer »teži k doseganju objektivnosti, zanesljivosti in preverljivosti pri zbiranju, analizi in interpretaciji podatkov«.

Pri študijskem primeru nam vrednotenje predstavlja orodje, s katerim razjasnjujemo nejasnosti oz. odprta vprašanja, kot so: Ali so bile narejene prave zadeve? Ali je bilo delo pravilno opravljeno? Ali so bili doseženi vsi cilji in rezultati? Ali smo dosegli optimizacijo procesa, resursov?

3.3.1 Kriterija uspešnosti in učinkovitosti javnega projekta

Uspešnost in učinkovitost se je razvijala z racionalizacijo v industrijski proizvodnji, kar je povezano tudi z razvojem predvojne teorije Fridericka Taylorja o znanstvenem menedžmentu. Le-ta je uspešnost podjetja že povezoval s timskim delom, sodelovanjem menedžerja z delavci in njegovo svetovalno vlogo pri proizvodnji. Učinkovitost je povezoval s specializacijo dela, delegiranjem natančno definiranih nalog, ustreznim vodenjem in organizacijo ter s tem povezano hierarhijo vodstva. Nadalje je razvoj prinesel teorijo celovitega obvladovanja kakovosti (TQM-Total Quality Management), teorijo psihologa Maslowa, ki navaja, da ljudje pri delu zadovoljujejo pet potreb³⁶. Nato so se v obdobju 1965-1980 uporabljale simulacije, linearno programiranje, teorija odločitev in tudi projektno ravnanje, najbolj pa je pomemben razvoj in uporaba teorije stroškov in koristi (cost benefit analysis). Sočasno s teorijo stroškov in koristi so se razvili tudi načini določanja izidov (outcome), identificiranje potreb družbe in učinkovitost storitev (Newland v Andoljšek in Seljak 2005, 49), ki so bili dobrodošli pri financiranju javnega sektorja, saj je uspešnost programa postala podlaga za financiranje. V zadnjem obdobju vse bolj stopajo v ospredje sistemi obvladovanja kakovosti, prilagojeni javnemu sektorju: TQM, CAF, EFQM³⁷. V luči razprave o pomenu vrednotenja in prikazanega delovanja NJM³⁸ ter uporabljenih modelov odličnosti (CAF, EFQM), kjer gre za samovrednotenje delovanja javnih uslužbencev, le-tega ni mogoče aplicirati na vrednotenje projekta, ampak so le-ti modeli predstavljeni kot konkretni primeri vrednotenja delovanja v javni upravi.

Andoljšek in Seljak (2005, 24) v svojem delu ugotavljata, da smo v Sloveniji s sistemi merjenja učinkovitosti in uspešnosti javnega sektorja šele na začetku in da so slabše razviti kot v zasebnem sektorju. Avtorja ob tem predstavita značilnosti s tega področja v naslednjih točkah:

³⁶ Potrebam po Maslowu ustrezajo motivacijski dejavniki: hrana, zaslužek, stalnost zaposlitve, medsebojni odnosi, možnost samostojnega delovanja, zanimivost in privlačnost dela.

³⁷ Več o razvoju učinkovitosti skozi obdobja v Andoljšek in Seljak (2005, 45-50).

³⁸ Glej poglavje 2.2.

1. Še vedno prevladuje miselnost v javnem sektorju, da ni pomembno ugotavljanje uspešnosti in učinkovitosti, kljub stanju javne uprave, ki kaže ravno nasprotno (povečevanje deficitov in potrebe državljanov). Potrebno je najprej določiti osnovna izhodišča za sistemska merjenja.
2. Merjenje uspešnosti je zaradi zakonodajnih potreb in sprememb zapostavljeno, to ugotavlja tudi vlada.
3. Redke raziskave so posegale na specifična področja in so dale delne rezultate in niso pokazale njenega resničnega delovanja.
4. Pojavljajo se analize »benchmarking«, ki temeljijo na mednarodni primerjavi, niso pa primerljive zaradi razlik v organiziranosti in ciljih posameznih organizacij. Največkrat so bile izvedene površinsko kvalitativne analize.

Uvajanje tržnih zakonitosti³⁹ in s tem stroškovne učinkovitosti, ki jo uporabljajo v zasebnem sektorju, je postalo v zadnjem času aktualno tudi v javni upravi. Uvajanje nadzora stroškovne učinkovitosti je za seboj potegnila povečanje stroškov delovanja nadzornih institucij, kljub temu da Rozman (2002, 45) utemeljuje, da so osnovna lastnost nadzora preprosti kontrolni mehanizmi, ki so tudi učinkoviti. Vseh sestavin koncepta uspešnosti in učinkovitosti iz zasebnega sektorja ni mogoče prenesti na področje javne uprave, jih je pa potrebno poznati in preveriti, ali jih je mogoče v posameznem primeru uporabiti ali ne.

»**Uspešnosti** ni težko ugotoviti, če primerjamo rezultat (stanje, ki smo ga dosegli) s cilji (stanje, ki smo ga nameravali doseči) (Lipičnik 2002, 482).« Po mnenju avtorjev Andoljšek in Seljak (2005, 26) je uspešnost »družbenoekonomska kategorija, ki kaže cilj organa, velja v določenem družbenoekonomskem sistemu in je odvisna predvsem od lastništva«. Uspešnost je torej vezana na dosego ciljev, ne glede na stroške in način, kako smo do cilja prišli. Da je ta kriterij v družboslovnem raziskovanju neuporaben, opozarja Davidson (v Mathison 2007, 122), saj odgovarja le na vprašanje, ali so bili zastavljeni cilji doseženi ali ne, ne pa tudi na vprašanja, zakaj so bili cilji doseženi, na kakšen način, s kakšnimi posledicami.

»**Učinkovitost** razumemo kot razmerje med porabljenimi sredstvi vložki in rezultati – učinki« in je opredeljena tudi kot tehnična kategorija, ki kaže, kako smotrno lahko določeno zadevo izpeljemo v javnem sektorju (Andoljšek in Seljak 2005, 25-26). Pogosto se uporablja tudi

³⁹ Več o tem že v poglavju 2.1. in 2.2.

definicija, da uspešnost (effectivness) pomeni delati prave stvari, medtem ko učinkovitost (efficiency) pomeni delati stvari pravilno (Tekavčič 2002, 665). Andoljšek in Seljak (2005, 56) opredelita, da je »uspešnost razmerje med vložki in doseženimi rezultati (izidi), učinkovitost pa kot razmerje med vložki in učinki«. Carter in drugi (1995, 36) pa le to opredelitev bolj razčlenijo, kjer vložki predstavljajo porabljeni sredstva za opravljanje dejavnosti (zaposleni, oprema, zgradbe, materiali), učinki ali izdelki/storitve predstavljajo dejavnosti oziroma storitve, ki jih združba opravlja (število izdanih odločb, obravnavanih pritožb), izid pa predstavlja vpliv na okolje (večje izpolnjevanje obveznosti, večje znanje o obveznostih, večja gotovost ipd.).

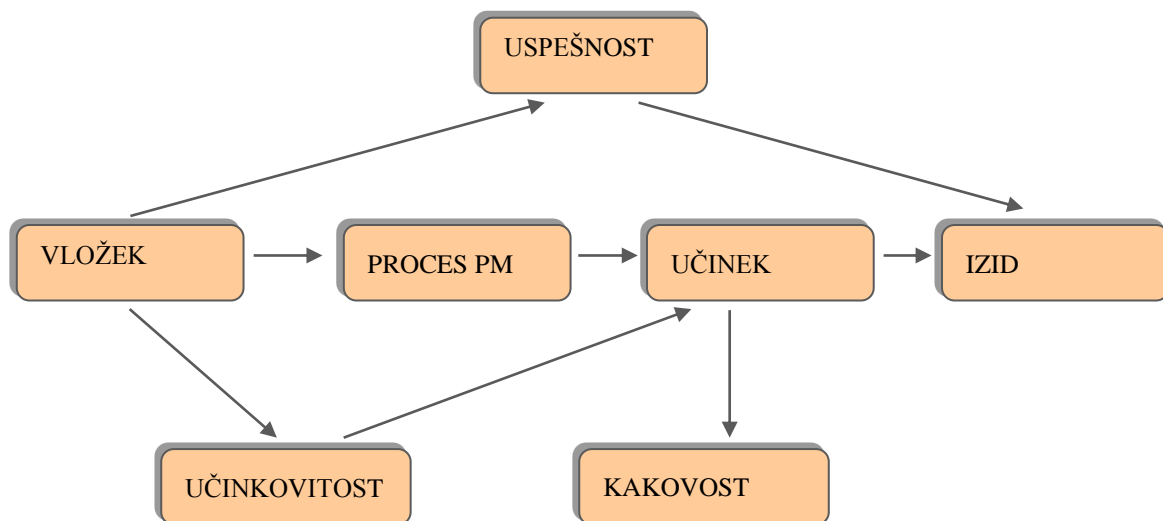
Kustec Lipicerjeva (2009, 129-130) opiše kriterij učinkovitosti kot vrednost doseženih učinkov glede na vložene stroške. Po mnenju iste avtorice (ibid) učinkovitost na nek način »nadgrajuje in rešuje problem kriterija uspešnosti, saj so v središču zanimanja vprašanja, povezana z načinom in posledicami nekega javnopolitičnega delovanja. Učinkovitost je tako predpogoj za doseganje uspešnosti, ni pa zadosten in edini. Glede na navedbe Kustec Lipicerjeve (2009, 130) je pri tem kriteriju potrebno »natančno razločevati med vrednostnim in vrednotnim vložkom ter rezultatom, pri čemer je prvega mogoče izmeriti s finančnimi standardi, drugega pa ne. Vedung (v Kustec Lipicer 2009, 130) zato loči med:

- Učinkovitostjo z vidika stroškov in koristi, ki odraža finančno ovrednoteno vrednost in korist doseženih učinkov. Npr. koliko sredstev smo vložili v izvedbo projekta in kakšen finančni izkupiček nam je ta prinesel.
- Učinkovitostjo stroškov in uspeha, ki se kaže v fizičnih dokazih o učinkih posega, ki pa jih ni mogoče finančno ovrednotiti na takšen način, kot je bilo to mogoče pri finančnem vložku za ta poseg.

V javni upravi nastajajo težave pri vrednostno izraženih kriterijih, tako uspešnosti ne moremo meriti z mero produktivnosti in ekonomičnosti, učinkovitost pa z rentabilnostjo kot v zasebnem sektorju, temveč lahko le primerjamo »izide poslovanja s cilji združbe« (Andoljšek in Seljak 2005, 25). V javni upravi lahko s poročanjem o doseženih ciljih in rezultatih omogočimo nadzor, ter spremljanje in ocenjevanje učinkovitosti porabe sredstev ter uspešnosti poslovanja uprave (Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005, 19). Navedeno predstavlja postopen prehod k financiranju, ki je usmerjeno v rezultate in se pospešuje »usmerjenost od nadzora nad viri sredstev (inputi) k nadzoru nad doseženimi rezultati delovanja (outputov)« (ibid).

OECD pri svojih poročilih o merjenju učinkovitosti in uspešnosti uporablja standardni model vložka, procesa, učinka in izida (OECD 1995 in OECD 2001 v Cracknell 2000), ki ga lahko priredimo tudi za proces projektnega menedžmenta-glej sliko 3.2..

Slika 3.2: Uspešnost in učinkovitost glede na medsebojno povezanost vložkov, procesa projektnega menedžmenta (PM), učinka in izida.



Vir: prirejeno po OECD (v Cracknel 2000)

Glede na to, da tudi v strokovni literaturi **ne najdemo standardnega pristopa k merjenju uspešnosti in učinkovitosti projekta v javni upravi** in ni točno določenih kriterijev, bomo v nadaljevanju podali naše kriterije z izraženimi merili glede na poznavanje in razumevanje področja ter razpoložljivost podatkov, ki jih bomo uporabili pri vrednotenju projekta v javni upravi.

Na ravni projekta se zraven ustreznosti, koristnosti in trajnosti projekta vrednotijo naslednji elementi (Hazl in druge 2010, 28):

- **Uspešnost** (Effectiveness): koliko projekt prispeva k doseganju splošnega in posebnih ciljev.
- **Učinkovitost** (Efficiency): ali količina in kakovost rezultatov projekta ustrezata količini in kakovosti vloženih sredstev za doseganje teh rezultatov.

Za ugotavljanje uspešnosti je najpomembneje, kolikor se le da, natančno določiti jasne cilje. Vsak cilj naj bi imel določene kazalnike, s katerimi merimo uresničitev zadanih ciljev na

nivoju posameznika, projekta ali organizacije. Rezultat merjenja nam pove, ali so bili cilji uspešno doseženi ali ne. Težava se pojavi, kadar cilji niso opredeljeni in ne moremo oceniti razlike med želenim in dejanskim stanjem. Cilji v javni upravi niso vezani na doseganje finančnih učinkov (cilj ni dobiček)⁴⁰, temveč na doseganje poslanstva oz. zagotavljanja družbeno koristnih storitev, tako cilji niso izraženi v neposrednih finančnih kazalnikih temveč s posrednimi kazalniki (lahko tudi opisnimi) nekega zastavljenega cilja. Kazalniki v javnem sektorju so drugačni kot v zasebnem in morajo upoštevati še druge vidike, ki so v pridobitni dejavnosti manj izraziti (Andoljšek in Seljak 2005, 51): enakost, enakopravnost dostopa do storitev, socialno komponento in predvsem to, kar povečuje blaginjo. Kazalniki, ki odražajo stanje in spremembe v nekem procesu, so pomembna osnova za odločitve menedžerjev.

V nadaljevanju bo predstavljen model, po katerem bo izveden empiričen del študije z vrednotenjem posameznih elementov projektnega menedžmenta in pogojev, pod katerimi bodo le ti uspešni in učinkoviti. Izbrani elementi projektnega menedžmenta se v prvi vrsti nanašajo na analizo izvedljivosti projekta in planirane aktivnosti z opredelitvijo ciljev na začetku projekta ter primerjavo z dejansko izvedenimi cilji oz. z rezultati projekta. Elementi, ki so izbrani za vrednotenje so: vsebina, čas, finance, kadrovanje, organiziranje in vodenje projekta z motiviranjem in komuniciranjem (glej sliko 3.3.). Za določitev uspešnosti projekta bodo v nadaljevanju opredeljeni vrednoteni elementi projektnega menedžmenta in pogoji, pod katerimi bodo posamezni elementi projektnega menedžmenta uspešni:

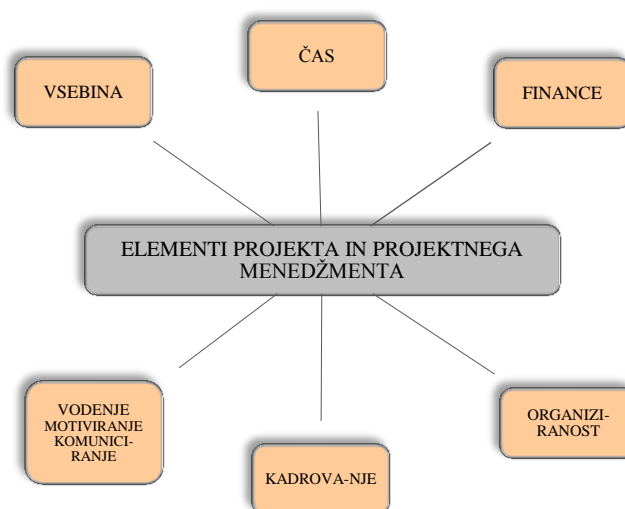
- V kakšnem obsegu so projektne aktivnosti povezane z vsebino kandidature (različne analize, dosedanjih prestolnic, analiza razpisa Ministrstva za kulturo RS glede izpolnjevanja kriterijev) dosegle zastavljene cilje?
- Kakšna je kakovost izdelka (število doseženih točk v primerjavi z drugimi udeleženci razpisa, prejetih od ocenjevalne komisije, odraža, v kolikšni meri so le-ti zadovoljili razpisne kriterije)?
- Kakšna so tveganja in v kolikšni meri so vplivala na rezultat projekta (npr. sodelovanje z zunanjim sodelavcem, podpora vršnega menedžmenta)?

Elementi, s katerimi vrednotimo učinkovitost, ki nam predstavlja kvalitativno ali kvantitativno razmerje med vloženimi sredstvi in rezultati:

⁴⁰ V zasebnem sektorju so to donosi na kapital (ROE), investicij (ROI) in sredstev (ROA), pri vseh primerih gre za povečevanje lastnikovega premoženja.

- Spoštovanje rokov pri izvajanju projektne aktivnosti (sprotno načrtovanje, izvajanje načrtovanih aktivnosti v rokih – delež neuspešnih nalog članov projektne skupine –, pravočasno oddani prispevki zunanjih sodelavcev, oddana razpisna dokumentacija v roku);
- Kakšen je finančni vložek v kader glede na obseg fizično prejetih dokumentov s potrebno vsebino za kandidaturo (število prejetih prispevkov), finančni vložek v promocijo glede na obseg ozaveščanja širše javnosti, primerjava dejanskih in načrtovanih sredstev (proračunska realizacije in kakšen je delež zasebnih sredstev)?
- Kako so znotraj organiziranja dela in vodenja projekta uporabljene zmožnosti zaposlenih (kadrovanje sposobnih posameznikov, osnovno – pomanjkljivo – pridobljeno znanje članov projektne skupine, pomen motivacije, sodelovanje in medsebojna komunikacija ter izmenjava informacij med člani projektne skupine) in ali so se pojavile kakšne spremembe v organizacijski strukturi projekta?
- Upravljanje in vodenje projekta (politična podpora in podpora vršnega menedžmenta projektu, mnenje o metodologiji dela in uporabljenih tehnikah, opis bistvenih problemov in izvedbenih odstopanj med izvajanjem projekta ter utemeljitev zahtev po spremembah, opis problemov in predlogi, kako se jim izogniti v prihodnje, mnenje o metodologiji projektnega vodenja, opis problemov pri vodenju, opažanja vodenja projekta).

Slika 3.3: Model elementov projektnega menedžmenta



4 VREDNOTENJE PROJEKTA KANDIDATURE MESTNE OBČINE CELJE ZA EVROPSKO PRESTOLNICO KULTURE 2012

4.1 Opis in ozadje projekta Evropske prestolnice kulture

Evropska kulturna prestolnica je brez dvoma največji projekt na področju kulture, ki že več kot dvajset let poteka v državah Evropske unije. Mesto, kateremu je podeljen ta naziv, v določenem letu izvede vrsto pomembnih kulturnih dogodkov na očeh evropske javnosti. Nastal je na pobudo nekdanje grške kulturne ministrice Meline Mercouri, tako da so bile leta 1985 Atene organizator prvega »Evropskega mesta kulture«. Na njeno pobudo je Evropsko mesto kulture 13. junija 1985 uvedel Svet ministrov. Leta 1999 je bil projekt preimenovan v »Evropsko kulturno prestolnico«, ki je medtem postala osrednji evropski kulturni dogodek. Do leta 2004 so Evropska mesta kulture izbirali na medvladni ravni, pri čemer so države članice soglasno izbrale mesta, primerna za gostitev dogodka.

Predpisa Evropske unije, ki urejata status Evropske kulturne prestolnice, sta povezana z dvema odločitvama Evropskega parlamenta in Sveta Evropske unije, ki sta s sklepom št. 1419/1999/EC z dne 25. maja 1999 vzpostavila nove aktivnosti EU, imenovane »Evropska prestolnica kulture«, in določila način izbire, imenovanja ter vrstni red držav, ki bodo gostile Evropsko kulturno prestolnico do leta 2019. Namen aktivnosti je opozoriti na bogastvo in raznolikost evropskih kultur in na značilnosti, ki si jih delijo, prav tako pa tudi spodbujati večjo medsebojno poznavanje med evropskimi državami (Sklep 1419/1999, člen 1). Da bi omogočila tudi novim državam članicam enakopravno sodelovanje pri tem projektu, sta Evropski parlament in Svet Evropske unije leta 2005 in zlasti 2006 s sklepom št. 649/2005/EC in s sklepom št. 1622/2006/EC razširila krog organizatorjev. Tako je tudi Slovenija s to odločitvijo določena kot gostiteljica Evropske kulturne prestolnice leta 2012.

Najvišji organi Evropske unije vsako leto izberejo vsaj eno evropsko mesto, ki tekom leta organizira vrsto kulturnih prireditev in se ponaša s tem nazivom. Število prestolnic je tekom let variiralo. Medtem ko je bilo prvih petnajst let imenovano samo po eno mesto, je bilo leta 2000 celó devet kulturnih prestolnic. V obdobju med letoma 2009 in 2018 bosta vsako leto predvidoma dve prestolnici⁴¹. Tako bo izbrano slovensko mesto gostilo Evropsko prestolnico kulture leta 2012 skupaj s portugalskim mestom. Vendar so tudi pri tem možne izjeme, saj je

⁴¹ Dne 26. novembra 2003 je Svet k sklepu št. 1419/1999/EC sprejel amandma 3003/0274 (COD), v katerem je določeno, da bosta od leta 2009 do 2018 vsako leto izbrani dve mesti za kulturno prestolnico.

Evropska komisija v letu 2010 že potrdila tri prestolnice: nemški Essen, madžarski Pecs in turški Carigrad.

V skladu z odločitvijo št. 1419/1999/EC (3. člen) morajo mesta, ki se potegujejo za ta prestižni naziv, v svoji prijavi za institucije Evropske unije jasno opredeliti načine, kako nameravajo:

- poudariti evropske vrednote, ki so navdahnile in imele pomemben delež pri predlaganem kulturnem programu;
- promovirati dogodke, ki aktivno vključujejo tudi predstavnike drugih evropskih mest in prispevajo k vzpostavitvi trajnih kulturnih povezav;
- podpirati in razvijati ustvarjalno delo, ki je ključnega pomena za sleherno kulturno politiko;
- zagotoviti udeležbo in sodelovanje čim večjega števila prebivalcev ter posledično zagotoviti pozitivne družbene učinke tudi v letih po izvedbi projekta;
- spodbuditi udeležbo čim večjega števila državljanov Evropske unije in čim večjo raznovrstnost kulturnih dogodkov, vključno z uporabo sodobnih umetniških oblik;
- promovirati dialog med evropskimi kulturnimi vrednotami in kulturnimi vrednotami neevropskih narodov z namenom lažjega razumevanja drugih delov sveta;
- izkoristiti lastno kulturno dediščino, mestno arhitekturo in kakovost življenja v mestu.

»Gre torej za sedem sklopov kriterijev, ki se nanašajo na skupne evropske vrednote, kulturno povezovanje in spodbujanje ustvarjalnosti. Poleg tega imajo prednost mesta, ki lahko zagotovijo sodelovanje čim večjega števila svojih prebivalcev in hkrati z raznovrstnimi kulturnimi dogodki uspejo pritegniti čim več državljanov Evropske unije. Zadnja dva sklopa se nanašata na povezovanje evropskih kulturnih vrednot z vrednotami narodov izven EU, ter vključevanje lastne kulturne dediščine v predvideni kulturni program.«⁴²

Ker pa je izvedba postopka imenovanja, kakor je določen v omenjenem sklepu, pokazala vrsto slabosti, so zaradi želje EU po izboljšanju kakovosti izbiranja »Evropskih kulturnih prestolnic« in da bi spodbudila večjo tekmovalnost med mesti, ki se potegujejo za organizacijo tega projekta, s čimer je okrepila vlogo skupine sedmih izvedencev pri izboru mesta, izboljšala »monitoring⁴³« poteka priprav, uveljavila podeljevanje "nagrada" kot

⁴² Odgovor župana Mestne občine Celje, Bojana Šrota, v Celjanu dne 21.4.2006 na vprašanje: Ali so že znani kriteriji, ki jih mora mesto, ki kandidira, izpolnjevati?

⁴³ Monitoring je v tem smislu razumljen kot spremljanje s svetovanjem v obdobju od imenovanja do začetka izvajanja akcije.

poenostavljenega načina subvencioniranja⁴⁴ ter poudarila evropsko razsežnost pri merilih za izbor, je Evropska komisija pripravila v letu 2006 predlog nove odločitve, ki se nanaša na aktivnosti Evropske unije glede Evropske kulturne prestolnice v obdobju od leta 2007 do leta 2019. V skladu s tem predlogom bo moral kulturni program slehernega predlaganega mesta – kandidata – zadostiti merilom, ki se delijo v dve kategorije: »evropska razsežnost« in »mesto ter meščani«. Za leto 2011 in 2012, ko je tudi Slovenija na vrsti za ta dogodek, je predvideno posebno prehodno obdobje za postopek izbora.

*»Osnovna cilja projekta sta promovirati bogastvo evropskih kultur ter skozi zavest o vrednosti kulturnih različnosti graditi medsebojno razumevanje in skupno evropsko identiteto. Od začetkov do danes se je projekt nadgrajeval, ni pa spremenil svojih prvotnih ciljev – izpostaviti bogastvo in raznolikost evropskih kultur, izboljšati medsebojno poznavanje med Evropejci – različnih jezikov, kulturnih tradicij, religij – ter s poudarjanjem skupnih kulturnih temeljev širiti zavest o pripadnosti isti evropski skupnosti. Vse bolj pa je tudi pomemben širši družbeni in gospodarski vpliv tega projekta«.*⁴⁵

Ob neposredni bogatitvi kulturnega in turističnega življenja ter trajnih infrastrukturnih pridobitvah prinaša Evropska kulturna prestolnica slehernemu mestu tudi neizmerljivo mednarodno promocijo ter razpoznavnost v evropskem prostoru, zato so se številna evropska mesta v preteklih dveh desetletjih že potegovala za organizacijo tega pomembnega evropskega projekta. Zraven tega je potrebno izpostaviti, da ne gre zgolj za kulturni projekt v ozkem pomenu besede, temveč terja angažiranje številnih virov (kadrovskih, finančnih in drugih), ki lahko da nominiranemu mestu dodaten gospodarski in razvojni zagon. Vsekakor morajo biti tako za pripravo kandidature kot za organizacijo izvedbe EPK izbrani ljudje, ki so vajeni timskega dela in projektnega menedžmenta.

Mestna občina Celje se je za ta prestižni naslov potegovala v konkurenci še treh mestnih občin, od prestolnice Ljubljane, Kopra in do združenja mest vzhodne regije pod vodstvom Maribora, vendar so bili pri tem neuspešni. Planiranje projekta je potekalo tako po načelih projektnega menedžmenta kot v okviru razpisnih pogojev, zato so bili v upravi Mestne občine Celje prepričani, da bo kvalitetno zasnovan projekt, s številnimi aplikativnimi vrednostmi načrtovanih projektov v okviru vladnih strateških razvojnih projektov, dobil priložnost za dokazovanje v slovenskem in mednarodnem prostoru.

⁴⁴ Le-tega je mogoče izvesti že v času priprav na akcijo in ne kot doslej v obliki običajnega sofinanciranja, ki ga je mogoče izpeljati šele po dogodku.

⁴⁵ <http://www.maribor2012.info/index.php?ptype=0&id=115&echosub=1>

Idejo o kandidaturi Mestne občine Celje za organizacijo Evropske prestolnice kulture v letu 2012 je predstavil direktor Zgodovinskega arhiva 8. februarja 2006 na praznovanju dneva kulture. Na predlog mestnih svetnic iz politične stranke Nova Slovenija je dne 29. 3. 2006 pobudo za kandidaturo sprejel Mestni svet Mestne občine Celje. S to odločitvijo je mestni svet hkrati zadolžil pristojne službe mestne uprave, da skupaj z Zavodom za kulturne prireditve in turizem Celeia Celje pripravijo vso potrebno dokumentacijo. Župan je v ta namen določil ožjo projektno skupino znotraj mestne uprave za pripravo celjske kandidature, ki se je le tega lotila profesionalno. Naloga te skupine je bila, da v sodelovanju s kulturniki, gospodarstveniki ter s civilno sfero, pripravi vlogo za Ministrstvo za kulturo.

V projektni skupini so najprej preučili izkušnje dosedanjih kulturnih prestolnic in opravili analizo razpisne dokumentacije. Kandidaturo so želeli graditi na pozitivnih izkušnjah predhodnih prestolnic, ki so pokazale, kakšne kulturne, turistične, gospodarske in družbene učinke je mogoče doseči z dobrim konceptom in organizacijo. Iz same razpisne dokumentacije je bilo razvidno, da tako velikega projekta kot je EPK, ne gre gledati zgolj v ozkih kulturniških okvirih, temveč lahko nominacija pomeni tudi priložnost za razvojni preboj regije na gospodarskem, turističnem, infrastrukturnem in še kakšnem področju.

Potegovanje Mestne občine Celje za laskav naziv Evropske prestolnice kulture je predstavljal nedvomno velik izziv tako za pripravljalce kot sodelujoče v projektu in za vse njene prebivalce. Prijava, odposlana s strani Mestne občine Celje, je vsebovala vse potrebne tehnikalijske in po kriterijih izpolnjeno vsebino razpisne dokumentacije, vendar ni bila uspešna. Po presoji vlog je mednarodna ocenjevalna komisija⁴⁶ z večinsko podporo predlagala skupno priporočilo ministru za kulturo, naj nominira za naslov EPK 2012 mesto Maribor s pridruženimi mesti vzhodne regije, predlog je podprla tudi vlada.

4.2 Raziskave na področju Evropske prestolnice kulture

Na Evropski ravni je bila za potrebe Evropske komisije izvedena Palmerjeva primerjalna študija o Evropskih prestolnicah kulture z namenom definirati dejavnike uspeha oz. neuspeha. Ta obsežna študija je osredotočena na tri glavne cilje (Palmer 2004):⁴⁷

⁴⁶ Mednarodno ocenjevalno komisijo je določil minister za kulturo s sklepom in je bila sestavljena iz mednarodno priznanih strokovnjakov na področju kulture, prometa, turizma in gospodarstva.

⁴⁷ Palmer R., *European Cities and Capitals of Culture*, Study prepared for the European Commission, Palmer-Rae Associates, Bruselj 2004. Dosegljivo v dveh delih na spletnem naslovu <http://www.palmer-rae.com.pdf>. Prvi del vsebuje zgodovino EPK, analizira trende in izsledke ter ponuja opazovanja in zaključke

1. *Pripraviti dokument o mestih, ki so bila EPK s poudarkom na naslednjih vsebinah: organizacija projekta (struktura, odgovornosti, kadrovanje; financiranje (javno financiranje, sponzorska sredstva, druga sredstva); kulturni vpliv, ki vsebuje vsebino in organizacijo programa, evropsko dimenzijo, učinke na kulturno življenje v mestu; ekonomske vplive; turistične/obiskovalčeve vplive; socialne vplive; sodelovanje med izbranimi mesti za EPK; druge vsebine, če so primerne.*
2. *Namen študije je predstaviti izsledke za potrebe Evropske komisije in drugih evropskih institucij in za mesta, ki bodo v prihodnosti pripravljala EPK, za raziskovalce, novinarje in drugo zainteresirano javnost.*
3. *Namen študije je nuditi osnovo za oblikovanje javne politike na področju.*

Glavna motivacija številnih mest, ki so kandidirala za naslov Evropska prestolnica kulture, je razvidna iz njihove vizije in številnih ciljev, ki so jih želeli doseči, med katere spadajo največkrat omenjen dvig mednarodne prepoznavnosti mesta, izvesti številne prireditve in kulturni program, pridobiti večje število obiskovalcev, ponos in samozavest mesta. Ostala pričakovanja mest so predvsem v razširjenem zanimanju za kulturo lokalnega prebivalstva, izvesti izboljšave na kulturni infrastrukturi, razviti povezave z drugimi evropskimi mesti in regijami, promovirati kreativnost in inovativnost ter razviti talent in kariere lokalnih umetnikov. V študiji je predstavljena tudi vloga Evropske komisije, ki je izpostavljena na proces izbora mesta v sami fazi kandidature in pri sofinanciranju izvajanja projekta EPK. Vsa mesta, ki so sodelovala v študiji, so želela, da v prihodnosti Evropska komisija sodeluje pri evalvaciji projektov EPK, sodeluje pri prenosu znanja in izkušenj EPK in ima proaktivno vlogo pri promociji in rezultatih EPK.

Ker sama študija ne vsebuje dela kandidatur posameznih mest, za potrebe našega raziskovanja nima velikega pomena. Glede na to dejstvo smo predstavili samo glavne izsledke te študije, saj je projektna skupina MOC na osnovi te študije pripravljala predvsem vsebino razpisne dokumentacije in delno uporabila nekatere podatke v času kandidature (npr. primerjalni podatki za predstavitve ciljnim skupinam kaj lahko mesto pridobi z EPK, odgovori na novinarska vprašanja o »razbijanju« neutemeljenega stališča, da je velikost mesta odločilnega pomena za izbor organizatorja EPK). Primerjalna analiza, ki jo je izvedla projektna skupina MOC tako z do takratnimi kot z bodočimi kulturnimi prestolnicami, je bila pomembna tudi za razbijanje laičnega, povsem napačnega mnenja, da se Evropa odloča o nominaciji na podlagi

EPK kot celote, medtem ko drugi del vsebuje individualne prispevke posameznih mest, ki so sodelovala v študiji.

velikosti mesta. Če se ozrem nazaj, lahko ugotovim, da so bila po letu 2000 za organizatorje izbrana prav regionalna središča, s katerimi je Celje, kot središče Savinjske regije, primerljivo tako po svoji velikosti kot po vlogi znotraj nacionalnih okvirjev: Rotterdam in Porto (2001), Brugge in Salamanca (2002), Gradec (2003), Neapelj in Lille (2004), Cork (2005), Patras (2006), Sibiu (2007), Stavanger (2008), Linz (2009), Pecs (2010), Turku (2011).

Ni nobenega dvoma, da je izbor nemškega kandidata za EPK leta 2010 v vseh ozirih (glede na obseg, dolžino trajanja in zagnanost kandidatov) prav poseben primer resnega in temeljitega pristopa k nominaciji. Leta 2003 je v tekmo stopilo 16 nemških mest: Köln (1.023.101 prebivalcev), Essen (582.676), Bremen (545.869), Karlsruhe (299.608), Augsburg (269.449), Braunschweig (240.000), Halle (234.759), Lübeck (213.983), Kassel (194.427), Osnabrück (163.814), Regensburg (151.717), Potsdam (143.811), Dessau/Wittenberg (77.814/ 47.340), Bamberg (70.081), Görlitz (57.162) in Münster (17.562). Najmanjši nemški kandidat (mestece Münster) je bil torej osemindesetkrat manjši od največjega kandidata (Köln). Naj kot zanimivost omenim, da sta obe mesti izpadli že v prvem krogu (med prvimi šestimi izpadlimi kandidati). Nemška vlada je na koncu triletnega nacionalnega predizbora nominirala mesti Essen in desetkrat manjši Görlitz, ki sta se v Bruslju potegovala za naziv nemške kulturne prestolnice leta 2010⁴⁸. Skratka, ni odločilna velikost mesta, pač pa kakovost, izvirnost in evropska naravnost predlaganega koncepta⁴⁹, in ravno to spoznanje je bilo treba po mnenju zunanjega sodelavca projektne skupine najprej razširiti v celjskem in širše, v slovenskem okolju.

Ministrstvo za kulturo RS je v letu 2005 naročilo tri raziskave na temo z naslovom *Izdelava koncepta kulturne prestolnice v Sloveniji leta 2012*. Izvajalci teh raziskovalnih nalog so bili: Zavod Bunker iz Ljubljane (v nadaljevanju Bunker Ljubljana), Inštitut za civilizacijo in kulturo iz Ljubljane (v nadaljevanju ICK) ter KID Kibla iz Maribora (v nadaljevanju Kibla). Te tri organizacije so v svojih ponudbah, posredovanih Ministrstvu za kulturo, predlagali različne pristope in predstavili različne cilje njihovih analiz, zato je bil na to temo 22. septembra 2005 sklican sestanek na Ministrstvu za kulturo. Delo je bilo smiselno razdeljeno med vse tri izvajalce, da bi prišli na ministrstvu do najbolj celovitega poročila.

⁴⁸ Podatki o nemškem tekmovanju za nominacijo, ki je potekalo med letoma 2003 in 2006, so dosegljivi na spletnih straneh krovne organizacije nemških kulturnih zvez (Deutscher Kulturrat): <http://www.kulturrat.de>

⁴⁹ Več o konceptu v poglavju 4.3.3., ki je namenjen analizi razpisne dokumentacije.

Osnovni pristop koncepta, ki ga je pripravil Zavod Bunker, je »težiti k dolgoročnejšim rešitvam, ki bi pustile v prostoru, okolju in družbi sledi še daleč po letu 2012. Poleg želje po organiziranju dobrega programa⁵⁰ se zato zelo premišljeno in podrobno posvečamo tudi samim pripravam in predvsem zagotavljanju možnosti za doseg trajnejših učinkov tega projekta« (Bunker Ljubljana 2005, 22). Izpostavijo EPK kot izziv Slovenije, kako se bo pokazala v Evropi in prispevala k sooblikovanju kulturne politike. Ljubljano postavijo kot prestolnico kulture na križišču kultur ter predstavijo njene prednosti in potenciale kot EPK ter poudarili EPK kot »zgodovinsko priložnost vzpostavitve Ljubljane, glavnega mesta Slovenije kot kulturnega središča« (Bunker Ljubljana 2005, 23). Tukaj bi predvsem izpostavili zapis na str. 23 in 24 tega poročila, ki odgovarja na vprašanje: Zakaj EPK ne v manjšem mestu v Sloveniji ali kar celi Sloveniji? Na to vplivajo naslednji dejavniki:

- razpršenost: manjša identiteta dogodka (tipična primera sta Luxemburg in Weimar): Luxemburg kot še manjša država od Slovenije, a veliko bogatejša, ni zmogla pravega fokusa, projekti so se razgubili tako v času kot prostoru, soočili so se z težavo umetniškega profila, in seveda tudi s pomanjkanjem publike;
- težko je vzpostaviti ritem, fokus in koncentracijo, Weimar kljub temu, da je ena izmed prestolnic, ki ji je uspelo zbrati največ sredstev, in kljub njegovi zgodovinsko-simbolni vlogi (priključitev DDR, močno umetniško središče: Goethe, Bauhaus, in na drugi strani Buchenwald) ostaja v spominu kot eden najbolj provincialnih programov EKP, katerega dolgoročni učinki so bili minimalni;
- problem infrastrukture (infrastruktura je problem že v Ljubljani, saj se za kulturo razen Cankarjevega doma že 60 let ni zgradilo ničesar) za ta prestižen dogodek, ki naj bi skrbel za program tekom celega leta do leta 2012, ne kaže, da bi katerokoli mesto tovrstno strukturo lahko vzpostavilo oziroma zgradilo;
- težko oglaševati, izpeljati osrednjo misel;
- manjša identifikacija cele Slovenije z majhnim mestom, ki bi lahko izpostavil manjšo paleto kulturne različnosti;
- manjša finančna zmogljivost manjših občin in zatorej preprosto manj programa.

Na te očitke se je Mestna občina Celje odzvala tudi z odgovori na vprašanja različnih medijev o majhnosti Celja. Vprašanje v Celjanu z dne 21. 4. 2006: Kakšen pomen ima to z vidika EU (Slovenija v očeh EU, Celje kot manjše mesto v očeh EU)?

⁵⁰ V poročilo so bile vključene smernice in splošna načela za oblikovanje programa (str. 25-35).

»Glede majhnosti pa bi rad povedal to, da je splošno znano, da sodi Slovenija v skupino najmanjših članic EU. Potemtakem ni realno pričakovati, da bodo slovenska mesta dosegala evropsko povprečje po svoji velikosti. Po drugi strani pa, kot smo zapisali v obrazložitvi naše pobude za Mestni svet, če pogledamo na dosedanje prestolnice, lahko ugotovimo, da so bila za organizatorje tega projekta v tem desetletju izbrana prav regionalna središča posameznih držav. V Mestni občini Celje menimo, da je naše mesto po svoji velikosti in vlogi znotraj nacionalnega okvirja povsem primerljivo z mesti, kot so: Brugge, Santiago de Compostela, Gradec, Lille, Cork in Patras. Lahko omenim tudi primer Görlitza, majhnega nemškega mesta ob poljski meji, ki je kot zelo resen protikandidat do pred kratkim tekmovalo z Essnom za nemškega organizatorja leta 2010. Skratka, ni pomembna velikost mesta, pač pa bogata kulturna dediščina in zanimiv kulturni program, ki ga lahko neko mesto ponudi Evropi.«⁵¹

Raziskovalna skupina ICK se je zato v skladu z dogovorom med vsemi štirimi udeleženci projekta osredotočila predvsem k naslednjim vsebinam (ICK 2005, 3):

- organizacijska shema in struktura, ki naj vzpostavi dovolj široko konsenzualnost;
- ugotovitev dobrih praks mednarodno primerljivih in doma izvedenih projektov;
- identifikacija »pasti« in nevarnosti, ki se jim je dobro izogniti;
- opozorilo na poteze, ki bi jih bilo smiselno podvzeti takoj.

Predstavili so izvedbo Evropskega meseca kulture v Ljubljani ter dobre domače prakse organiziranja velikih projektov promocije Slovenije. Osredotočili so se na primerjavo mest – kulturnih prestolnic – v organizacijski strukturi in finančnem načrtu. Pripravili so priporočila, kako je mogoče izkoristiti predsedovanje Slovenije EU in povezati projekt z Evropsko prestolnico kulture z najboljšimi učinki (npr. Slovenija naj za promocijo svojega predsedovanja izrabi priložnost predstavitve v evropskih kulturnih prestolnicah Patras (2006), Luksemburg in Sibiu (2007), Liverpool in Stavanger (2008)). Predstavili so tudi akterje⁵², ki bi se lahko aktivno vključili v dejavnosti EPK in učinkovito sodelovali v programu. Argument za Ljubljano je tudi, da se do sedaj ni uveljavila niti nacionalno niti internacionalno.

Kibla (2005) je v svojo ekspertizo za *Evropsko prestolnico kulture v Sloveniji leta 2012* zajela naslednje vsebinske sklope:

⁵¹ Odgovor župana MOC, Bojana Šrota, na vprašanje v Celjanu dne 21. 4. 2006.

⁵² K sodelovanju naj bi pritegnili gospodarstvo/negospodarstvo, vladne institucije/nevladne institucije, posameznike.

- a) Evropska prestolnica kulture: vsebinski, programski in organizacijski koncept z delovnim naslovom Brez ognjemeta.
- b) Strategija komuniciranja in integracija gospodarstva, promocija, marketing in komunikacije projekta Slovenija – Evropska kulturna prestolnica 2012.
- c) Konkretiziran predlog strategije komuniciranja, promocije in integracije gospodarstva (mobilna kulturno-poslovna operacija – kulturna soba).

Opravili so tudi analizo⁵³ prejšnjih prestolnic Genova in Lille 2004 in predstavili njuno uspešnost.

Obe ljubljanski raziskovalni skupini sta Ministrstvu za kulturo RS predlagali Ljubljano kot edinega primerne organizatorja projekta EPK 2012.

»Naš predlog je torej nedvoumen: za kandidaturo za EPK naj kandidira Ljubljana in ne katero drugo slovensko mesto ali več krajev« (ICK 2005, 5).

Ker je ključnega pomena za uspeh prireditve ne le obisk, ki ga v zadostnih številkah lahko zagotovi le Ljubljana, ampak tudi aktivna udeležba domačega umetniškega korpusa (ki je ravno tako skoncentriran v Ljubljani) in vsega prebivalstva, in ker ima hkrati Ljubljana največ (četudi ne zadosti) infrastrukture (kulturne, turistične, transportne idr.), ki bo tako obsežen program sploh lahko prenesla, se zdi tako iz praktičnih kot simbolnih vidikov Ljubljana najboljša izbira (Bunker Ljubljana 2005).

Medtem ko je KIBLA za osnovno izhodišče lotevanja projekta EPK predlagala Evropo regij in posledično Slovenijo regij, kar pomeni, da so predlagali za EPK celo državo, z vsemi njenimi kulturnimi znamenitostmi in raznolikostmi.

Pri vsem tem ne gre spregledati dejstva, da te raziskave niso bile nikoli predstavljene širši javnosti ali posredovane kandidatom. Tudi v medijih (Večer, 27. 11. 2006) se je novinarki Petri Zemljič pojavil dvom glede koristnosti raziskave in zakaj so izvajalci sploh predlagali mesto, če to ne bi smeli. Na Ministrstvu za kulturo so na te očitke odgovorili, da je bil njihov namen pridobiti gradivo za pripravo aktivnosti evropska prestolnica kulture v Sloveniji leta 2012 in da so nekatere poudarke študije ICK uporabili tudi v javnem razpisu za izbor mesta.

⁵³ Po njihovem mnenju ne gre za empirično analizo projektov, temveč so predstavljeni strokovni izsledki iz različnih virov (obiskovanje dogodkov, prejemanje obvestil, pregled nekaterih dokumentov s področja organizacije, poslovnih partnerstev ter dokumentov, ki predstavljajo komunikacijske in promocijske aktivnosti znotraj projektov, analize spletnih strani, katalogov, posnetkov ter javno dostopnih informacij), iz katerih so razvidni nekateri inovativni in edinstveni pristopi znotraj omenjenih projektov, katerih poznavanje je izjemnega pomena za organizacijo Evropske kulturne prestolnice leta 2012.

Mestna občina Celje je na Ministrstvo za kulturo RS naslovila vprašanje, na kakšen način bo ministrstvo upoštevalo izsledke raziskav in priporočila obeh raziskovalnih skupin vezanih na navedbe o izbiri Ljubljane kot nominiranem mestu in kako bodo glede na to na ministrstvu zagotovili nepristranskost slovenskih članov ocenjevalne komisije. V Celju so prejeli naslednji odgovor:

Ministrstvo za kulturo je naročilo raziskave z namenom, da pridobi čim več primerjalnih podatkov za pripravo postopka izbora nominiranca oziroma nominirancev za naslov EPK. Raziskovalci, ki so se opredelili za eno ali drugo mesto, izražajo s tem svoje mnenje in nikakor to ni hkrati tudi mnenje Ministrstva za kulturo. Izsledki raziskav na postopek ministrstva niso vplivali (če bi bilo tako, bi na primer minister neposredno imenoval nominiranca, kar mu dopušča EU zakonodaja in kakor so ravnali Portugalci). Glede na sestavo komisije, ki izkazuje pestro regionalno zastopanost članov, lahko zatrdimo, da bo le-ta povsem neodvisno presojala prijave prijaviteljev.

Ob tem je Mestna občina Celje izrazila začudenje v dopisu, ki ga je posredovala na Ministrstvo za kulturo:

... da je ministrstvo naročilo raziskave o pripravi koncepta, saj nenazadnje mesta samostojno pripravljajo svoje koncepte kulturne prestolnice, medtem ko bo država izbrala tisto prijavo, ki bo po njenem mnenju v največji meri zadostovala razpisnim pogojem. Te raziskave niso bile nikoli predstavljene širši javnosti, ali pa posredovane kandidatom. Poleg tega je ministrstvo na ta način posredno financiralo (vsaj v nekaterih delih) pripravo ljubljanske in mariborske vloge, kajti realno je pričakovati, da bo ne le mariborska Kibla kot pripravljalec mariborske vloge, temveč tudi posamezniki iz ljubljanskih raziskovalnih skupin aktivno sodelovali pri pripravi ljubljanskega koncepta.

Svojo kandidaturo je Mestna občina Celje gradila na pozitivnih izkušnjah dosedanjih kulturnih prestolnic. Seveda, niso vsa mesta enako uspešno izkoristila ponujene priložnosti. Dober zgled jim je vsekakor bil najbližji Gradec, ki je leta 2003 nazorno pokazal, kakšne vse kulturne, turistične, gospodarske in družbene učinke je mogoče doseči z dobrim konceptom in organizacijo. V Gradcu so načrtno šli v izgradnjo in obnovo trajnih kulturnih objektov, kot je na primer: galerija Kunsthaus, otok na Muri, rekonstrukcija nekdanje tovarne v koncertno dvorano itn.

Na podlagi predstavljenih analiz in dosedanjih primerljivih praks lahko rečem, da so nekatera mesta bolj, druga pa manj izkoristila ponujeno priložnost, in sicer ne samo v smislu lastne kulturne in turistične promocije temveč tudi v smislu konkretnih gospodarskih koristi, ki jih prinaša zlasti občutno povečanje turističnega obiska. V vsakem primeru pa so vsa dosedanja

mesta – od Aten pa do Evropske kulturne prestolnice za leto 2010 (nemški Essen, madžarski Pecs in turški Carigrad) dodatno okrepila svojo mednarodno identiteto in se postavila na evropski kulturni zemljevid kot središča kulturnega življenja.

Ministrstvo za kulturo je v enem izmed svojih odgovorov prijaviteljem zapisalo, da so z razpisnimi pogoji »želeli spodbuditi prijavitelje, da razmišljajo kar najširše, saj je naslov EPK priložnost za kulturni, urbanistični in vsesplošni razcvet mesta in njegove okolice«. ⁵⁴ Če bodo znali v Mariboru s partnerskimi mesti to priložnost izkoristiti, je lahko to njihova razvojna priložnost tako na področju kulture kot na drugih področjih. Eden izmed pozitivnih argumentov mednarodne ocenjevalne komisije zakaj **ZA** Maribor je bil, da je to mesto edino v Sloveniji, ki zmore biti protiutež Ljubljani (doseganje harmoničnega policentričnega razvoja). ⁵⁵

4.3 Kronološki pregled izbora za slovensko Evropsko prestolnico kulture leta 2012

Kar zadeva nominacijo in izbor slovenskega predstavnika je Ministrstvo za kulturo RS ⁵⁶ bilo pristojno, da ustanovam Evropske unije (Evropski komisiji, Evropskemu parlamentu, Svetu Evropske unije in Odboru regij) predlaga mesto – slovenskega kandidata – za leto 2012 najpozneje štiri leta pred predvidenim začetkom dogodka. O izboru je odločal Svet Evropske unije, in sicer na podlagi priporočila Evropske komisije, ki pa je pri tem upoštevalo posvetovalno mnenje Evropskega parlamenta in skupine sedmih neodvisnih izvedencev za kulturno področje, ki so podali svoje mnenje, ali je nominacija v skladu s cilji te akcije.

Postopek izbora slovenskega predstavnika 2012 je potekal v naslednjem časovnem zaporedju:

1. Ministrstvo za kulturo je dne 14. 7. 2006 objavilo: Javni razpis za izbor mesta za nominacijo za naslov »evropska kulturna prestolnica« za leto 2012 ⁵⁷. Namen in cilji razpisa Ministrstva za kulturo so bili naslednji:

- utrditi vlogo mesta v Sloveniji in promovirati to mesto v Evropi, razviti njegovo lastno vizijo urbanega življenja tudi kot oblike kulturnega bivanja;
- spodbujati trajno kulturno sodelovanje, pospeševati dialog med evropskimi kulturami in tistimi iz drugih delov sveta ter čezmejno sodelovanje;

⁵⁴ Dopis Ministrstva za kulturo z dne 15. 2. 2007, ki je vseboval vprašanja prijaviteljev in odgovorov Ministrstva za kulturo RS nanje in je bil posredovan vsem mestnim občinam.

⁵⁵ Zbirnik pozitivnih in negativnih argumentov izbire po posameznih mestih (Ministrstvo za kulturo, 2007b).

⁵⁶ Vlada RS je s sklepom št. 61000-1/2006/4 z dne 20. 4. 2006 pooblastila Ministrstvo za kulturo, da izpelje postopek izbora mesta za naslov Evropska prestolnica kulture 2012 in izbere nominiranca za ta naslov.

⁵⁷ (Ur. l. RS, št. 74/06).

- izdelati program dolgoročnega trajnostno naravnane razvoja mesta, ki se bo izvajal prek obsežnih kulturnih, prometnih, turističnih, storitvenih, informacijskih in infrastrukturnih projektov na podlagi celostnega koncepta v skladu s strateškimi prostorskimi in drugimi cilji in vizijo zadevne regije;
- z uporabo učinkov, ki jih ima kultura kot razvojni dejavnik, spodbujati rast gospodarstva, razvoj neprofitnega javnega in nevladnega sektorja, povečati konkurenčnost prebivalstva regije ter odpirati dostop do virov kreativnosti, znanja in do kulturnih dobrin;
- vplivati na gospodarski oziroma trajnostni razvoj regije ob upoštevanju dosežkov kulturnih in ustvarjalnih sektorjev;
- s sodelovanjem kulturnega in ustvarjalnega sektorja ustvariti nova delovna mesta, ki bodo omogočala nadaljnji dolgoročni razvoj mesta (regije).

2. Pogoj prijavitelja za sodelovanje na razpisu je bil status mestne občine v skladu s 16. členom Zakona o lokalni samoupravi,⁵⁸ zato so najavile svojo kandidaturo za nominacijo poleg Celja še tri mestne občine (Ljubljana, Maribor in Koper), ki so predložile Ministrstvu za kulturo svoje kandidature v roku za oddajo do dne 28. 2. 2007. Komisija za odpiranje vlog,⁵⁹ prispelih na Javni razpis za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012, je dne 7. 3. 2007 ugotovila, da so vse 4 vloge, ki so prispele na razpis, popolne.

3. Ministrstvo za kulturo je s sklepom št. 618-3/2006/22 dne 16. 11. 2006 imenovalo mednarodno ocenjevalno komisijo za presojo vlog in za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska kulturna prestolnica« za leto 2012 na podlagi Javnega razpisa za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012 (oznaka JPR24-EPK-2012)«. Komisija je na podlagi izhodišč in meril, navedenih v točkah 4 in 5 razpisa, ter na podlagi ocenjevalnih listov, ki so priloga razpisni dokumentaciji in kjer so merila podrobneje razdelana po točkah, oblikovala in predložila ministru za kulturo strokovno priporočilo v zvezi z izbiro mest, ki izpolnjujejo pogoje za ta naziv.

4. Ministrstvo za kulturo je v razpisu navedlo, da bo predlagatelje o izidu razpisa obvestilo najkasneje v roku dveh mesecev od zaključka odpiranja vlog. Rezultati razpisa so bili objavljeni 23. 4. 2007 na spletnih straneh Ministrstva za kulturo kot informacije javnega značaja. Pri čemer ne kaže spregledati, da je »mednarodna ocenjevalna komisija oblikovala in

⁵⁸ UPB- Ur. l. RS, št. 100/2005.

⁵⁹ Komisija za odpiranje vlog je bila imenovana s sklepom ministra z dne 19. 2. 2007, in sicer v sestavi: Tanja Vertelj (predsednica) in člani: Barbara Vodopivec, Vesna Jurca Tadel, Vid Klančar in Andrej Breznik.

predložila Ministrstvu za kulturo **strokovno priporočilo** v zvezi z izbiro mest, ki izpolnjujejo pogoje za ta naziv«. Minister za kulturo je izbiro Maribora za slovenski predlog za nominacijo za EPK predlagal Vladi RS, ta pa je s sklepom dne 31. 5. 2007 (123. seja Vlade RS) potrdila izbor Maribora in partnerskih mest.

5. Vlada RS je morala do 31. 12. 2007 Evropskemu parlamentu, Evropski komisiji in Odboru regij predložiti uradni predlog nominiranega mesta. Po uskladitvi prijavnne dokumentacije za Bruselj med Mestno občino Maribor in Ministrstvom za kulturo, je ministrstvo le-to posredovalo v obravnavo Vladi RS, ki je prijavno dokumentacijo s sklepom 20. 12. 2007 (151. seja Vlade RS) potrdila in Ministrstvo za kulturo je dokumentacijo posredovalo v Bruselj. Minister za kulturo je že 16. 11. 2007 predstavil kandidaturo Slovenije za Evropsko prestolnico kulture v letu 2012 na zasedanju Sveta EU za izobraževanje, mladino in kulturo (EYC) v Bruslju.

6. Prva predstavitev projekta v Bruslju je potekala 23. aprila 2008 pred skupino sedmih neodvisnih strokovnjakov.⁶⁰ Ocenjevalna komisija presoja predloge glede na cilje, karakteristike in kriterije določene v 3. členu in aneksu II. sklepa 1419/1999. Ocenjevalna komisija je nato od obeh mest (Maribor in Guimarães – Portugalska) kandidatov želela dopolnitve projekta s konkretnjšo programsko izdelavo z osredotočenjem na nekaj nosilnih programskih vsebin ter priporočila upoštevanje kriterijev, veljavnih za leta od 2013 dalje.⁶¹ Končno oceno projektov Guimarães in Maribora je ocenjevalna komisija preložila na naslednjo predstavitev, ko bodo dopolnila napravljena.⁶²

7. Druga predstavitev projekta, ki je vsebovala potrebne dopolnitve prijavnne dokumentacije⁶³, je potekala pred ocenjevalno komisijo 5. 11. 2008 v Bruslju, kjer sta tako Maribor kot Guimarães dobila laskave ocene. Pisno poročilo ocenjevalne komisije je pristojni urad Evropske komisije 26. 11. 2008 posredoval Mariboru in Guimarãesu, Evropskemu parlamentu, Evropski komisiji, Svetu EU in Odboru regij.

⁶⁰ Ocenjevalno komisijo so imenovali: Evropski parlament (dva člana), Evropska komisija (dva člana), Svet EU (dva člana) in Odbor regij (enega člana).

⁶¹ Oktobra 2006 (po objavi slovenskega razpisa) so se s sklepom Evropskega parlamenta in Sveta Evropske unije št. 1622/2006/ES postopek izbora in kriteriji ocenjevanja spremenili. Nove določbe veljajo za kandidate od leta 2013 dalje, za leto 2012 pa le, če mesta kandidati to izrecno želijo.

⁶² »V obeh mestih pa je taka odločitev ocenjevalne komisije povzročila vrsto težav in nejasnosti glede nadaljnjih korakov v pripravi projekta. Uradna pridobitev nominacije je bila s tem preložena na leto 2009, kar je posredno odložilo resne razgovore in dogovore z Vlado RS in Ministrstvom za kulturo o finančnih okvirih projekta (ki se dejansko začinjajo šele z novo vlado); odložena je bila tudi ustanovitev profesionalne organizacije za pripravo in izvedbo projekta z imenovanimi programskimi direktorji, ki bi v normalnem sosedstvu priprav konec leta 2008 in v letu 2009 izdelali konkretne programe dogodkov v letu 2012«. Glej <http://www.maribor2012.info/index.php?type=0&id=112&echosub=1>

⁶³ Dopolnitev je vsebovala vse točke, ki jih je ocenjevalna komisija v svojih diskusijah oziroma v preliminarnem poročilu izpostavila.

8. Svet Evropske unije za izobraževanje, mladino in kulturo je na svoji 2941. seji 11. in 12. maja 2009 v Bruslju na podlagi priporočila izbirne komisije za Evropski prestolnici kulture leta 2012 imenoval Maribor s partnerskimi mesti in Guimarães.

4.4 Začetek projekta oz. konceptualna faza projekta

Faza priprave projekta, ki jo ocenjujem kot zelo pomembno, v konkretnem primeru prispeva k poenotenju razumevanja zahtev projekta med Ministrstvom za kulturo RS kot naročnikom projekta in projektno skupino kot izvajalcem projekta.

Celje je s 50 tisoč prebivalci tretje največje mesto v Sloveniji. To je eno izmed najstarejših slovenskih mest s pomembno zgodovino, ki je razcvet doživelo v srednjem veku s celjskimi grofi. Grb grofov Celjskih v obliki treh zvezd lahko najdemo tudi v današnjem grbu Slovenije, kar potrjuje, da je zgodovina mesta Celje vtkana v temelje nastanka slovenskega naroda. V preteklem desetletju je Celje doživelo hitro gospodarsko rast, ki se najbolj kaže v številnih infrastrukturnih pridobitvah, tako da je kar nekaj časa veljalo za najhitreje razvijajoče se slovensko mesto. Celje je danes administrativno, kulturno, izobraževalno, športno, trgovsko, komercialno in poslovno središče Savinjske regije.

Mestna občina Celje je prejela pobudo za kandidaturo za EPK 2012 s strani politične stranke Nove Slovenije. V pobudi so zapisani argumenti, ki podpirajo kandidaturo Celja kot evropske kulturne prestolnice, zapisana je bila vloga kulture v skladu s tedaj veljavnim Nacionalnim programom za kulturo 2004–2007, konceptualna izhodišča in kakšna naj bi bila vloga celjskega Mestnega sveta pri kandidaturi.⁶⁴ Pobudo za kandidaturo Mestne občine Celje za organizacijo evropske prestolnice kulture v letu 2012 je sprejel Mestni svet MOC dne 29. 3. 2006. V obrazložitvi za mestni svet (Interna dokumentacija MOC, 2006) so bili izpostavljeni naslednji poglobljeni razlogi, ki navajajo h kandidaturi Mestne občine Celje za organizacijo Evropske kulturne prestolnice:

1. predstavitev bogate kulturne dediščine Celja evropskemu občinstvu;
2. predstavitev sodobnih kulturnih vsebin, ki tvorijo ne le lokalno in regionalno kulturno identiteto temveč prispevajo tudi k sodobni nacionalni kulturni identiteti;
3. trajna obogatitev javne kulturne infrastrukture na območju MOC;

⁶⁴ Le-ta bi moral biti redno obveščen o dogajanju, sprejeti proračun za kandidaturo, sprejeti sklep o projektni skupini s podpornimi strokovnimi skupinami ter spodbuditi javno razpravo o viziji in konceptu Celja v kontekstu kandidature EPK (iz priloge sklepa Mestnega sveta o pobudi za kandidaturo).

4. spodbuda za razvoj kulturnega turizma na občinskem in širšem regionalnem območju;
5. spodbuda za oblikovanje in izvajanje načrtne mestne kulturne politike, ki je usmerjena v doseganje dolgoročnih rezultatov;
6. krepitev urbane identitete Celja;
7. povezovanje vseh razpoložljivih kulturnih, institucionalnih, gospodarskih, človeških in drugih virov, ki bo omogočilo dodaten zagon na poti k uresničevanju temeljnih strateških ciljev MOC;
8. utrjevanje mednarodne identitete Celja kot hitro razvijajočega se, sodobnega, prodornega in odprtega mesta kulturno razgledanih in svetovljansko usmerjenih prebivalcev.

Pri tem kaže poudariti, da je mestni svet to svojo odločitev sprejel soglasno, kar pomeni, da so prav vsi mestni svetniki glasovali za kandidaturo. Pri tem je torej šlo za projekt vseh Celjanov in ne zgolj določene politične opcije. Podporo je Mestni svet Mestne občine Celje izrazil tudi na septembrski seji 19. 9. 2006, kjer so na predlog Štefana Juga, svetnika MS MOC in predsednika Odbora za družbene dejavnosti, celjski mestni svetniki na svoji 34. seji sprejeli sklep, s katerim so se odpovedali sejnini in jo simbolično namenili za izdelavo spletne strani Celja kot Evropske prestolnice kulture leta 2012.

Glede na predhodno opravljene analize projekta je bila v okviru kandidature predstavljena naslednja **vizija** Celja:

Celje je odločeno postati mesto kulturno razgledanih, visoko izobraženih in kreativnih ljudi, ki svojo prihodnost gradijo na povezovanju kulturnih dobrin, znanstveno-tehnoloških dosežkov in elanu mladih ljudi z namenom izboljšanja materialne in duhovne kakovosti življenja vseh prebivalcev. Prebivalci Celja želijo prek organizacije Evropske prestolnice kulture 2012 utrditi svojo urbano identiteto in se vsem prebivalcem Evropske unije predstaviti kot mesto, v katerem je lepo živeti in se ga splača obiskati.⁶⁵

Namen in cilji projekta - kandidature Celja za EPK 2012 :

- Časovni cilj: pravočasno pridobljeni prispevki in izpolnjena razpisna dokumentacija do roka za oddajo predlogov.
- Finančni cilj: izvedba kandidature v okviru sprejetega plana Proračuna Mestne občine Celje za leto 2006 in 2007, upoštevajoč aktivnosti in resurse, ki so za to potrebni.

⁶⁵ Zloženska o kandidaturi Celja za EPK 2012 (2006).

- Kakovostni oz. dejanski cilj: Pripraviti razpisno dokumentacijo v okviru razpisnih kriterijev in s tem predstaviti razvojno vizijo Celja skozi kulturo. Hkrati pa z izvajanjem različnih aktivnosti ozavešiti čim širši krog populacije o kandidaturi in pridobiti številna mnenja o konceptu kandidature.

Ob vseh že omenjenih razlogih velja poudariti, da je Oddelek za družbene dejavnosti kot pristojni organ Mestne uprave MOC pripravljal vzporedno s pripravo kandidature tudi strategijo kulturnega razvoja Celja oziroma kulturni program MOC za obdobje 2007–2013, ki naj bi bil podlaga za razvojno vizijo Celja kot kulturne prestolnice.

Pri kandidaturi MOC za organizacijo tega projekta so izhajali tudi iz spoznanja, da bodo temeljni strateški cilji MOC na področju kulture (obnova Knežjega dvorca, preselitev Osrednje knjižnice Celje, obnova Celjskega gradu, oživitev starega mestnega jedra ipd.) bistveno lažje uresničljivi v okviru priprav na Evropsko kulturno prestolnico leta 2012. Ob tem ne kaže spregledati tudi podatka, da finančna podpora Evropske unije prek programa *Culture 2000* znaša med 200.000 € in 1.000.000 €.

Pri vsem tem ne gre spregledati županove izjave o kandidaturi Celja za EPK 2012:

Pri svoji odločitvi, da se podamo v tekmo za naslov Evropska prestolnica kulture 2012, smo izhajali iz spoznanja, da za izbor organizatorja ni odločilna velikost mesta, pač pa kakovost, izvirnost in evropska naravnost kulturnega programa. Prav to spoznanje nam vliva optimizem in zaupanje v lastne intelektualne in ustvarjalne sile. V sodelovanju s kulturnimi institucijami in umetniki ter ob podpori vseh prebivalcev našega mesta bomo pokazali, kaj zmoremo ponuditi Evropi. Zato sem trdno prepričan, da bo Celje, skupaj s portugalskim mestom, njeno kulturno središče leta 2012.⁶⁶

Projektna skupina v Celju je na osnovi že predstavljenih analiz, nekaterih javno dostopnih dokumentov, analiz spletnih strani izbranih kandidatk najprej preučila izkušnje in lastnosti dosedanjih kulturnih prestolnic ter opravila analizo razpisne dokumentacije Ministrstva za kulturo Republike Slovenije objavljeno pod nazivom Javni razpis za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska kulturna prestolnica« za leto 2012 z oznako JPR24-EPK-2012.

⁶⁶ Izjava župana Bojana Šrota v zloženki o kandidaturi Celja za EPK 2012 (2006).

Razpisna dokumentacija je bila zelo zahtevna in obsežna ter je zajemala različne vidike: programski, infrastrukturni, finančni, promocijski itn. Za pripravo posameznih vsebinskih sklopov so bili v Celju zadolženi zunanji strokovni timi, tako da je projektna skupina pri specialističnih vprašanjih nastopala le v vlogi koordinatorja. Razpisni pogoji so terjali od projektne skupine, da v najkrajšem možnem času s skupnimi močmi različnih akterjev opredelijo tematske sklope in projekte, ki so jih nato vključili kot sestavni del vloge na razpis Ministrstva za kulturo.

Tako ambiciozno koncipirana vloga seveda bistveno presega okvirje priprave in izvedbe kulturnega programa, ki se začne 1. januarja in konča 31. decembra 2012. Pri tem imam v mislih, da so razpisni pogoji Ministrstva za kulturo namenjali največ točk naslednjim merilom:

- ***Finančnemu načrtu (40 točk)***, pri tem pa razpisni pogoji Ministrstva za kulturo predvidevajo:
 - 50-odstotni delež mesta
 - 40-odstotni delež države
 - 10-odstotni delež zasebnega sektorja.

Seveda so možna tudi drugačna razmerja, ki pa – glede na razpisne pogoje – kandidatom prinašajo manjše število točk. Ocenjevalna komisija je ugotovila, da je »prijava Celja s finančnega vidika bolj realna in konkretna kot prijava Ljubljane in Maribora, saj je priložena strategija sponzorstva, poleg tega odkrito omenja, da bi naziv EPK Celju pomenil dodatno spodbudo z vidika investicij.«⁶⁷

- ***Kakovost predlaganega koncepta (40 točk)***

V zvezi s pripravo vloge kaže poudariti, da se razpis Ministrstva za kulturo ni nanašal na kulturni program temveč na koncept. Da bi se izognili kakršnim koli morebitnim nesporazumom, so v tem smislu iz Mestne občine Celje naslovili tudi vprašanje na ministrstvo, ki jim je v dopisu dne 18. decembra 2006 takole odgovorilo:

Terminu »kulturni program« smo se izogibali namenoma, saj se zavedamo, da je v tem trenutku nemogoče predvideti natančen program. Kljub temu, da so obrisi kulturnega programa seveda dobrodošli, saj bodo nedvomno del dogodka, je potrebno poudariti, da EPK ni kulturni program, temveč koncept promocije mesta in njegove okolice, temelječ na kulturi. Zato smo se držali termina »koncept«. Koncept je razumljen kot celovit program dogodka EPK, in sicer kot vsebinska rdeča

⁶⁷ Strokovno priporočilo mednarodne ocenjevalne komisije.

nit, ki jo bo mesto promoviralo in poudarilo (tudi preko kulturnega programa) kot celovito predstavitev mesta, regije, značilnosti, tradicij itd. Glede na opozorila Palmerjeve študije prijaviteljem svetujemo, da začnejo program snovati čim prej, dejstvo pa je, da konkretna dodelanost oziroma nedodelanost programa ne bo vplivala na točkovanje prijave. Komisija se bo na podlagi kriterijev razpisa osredotočila na koncept.

V skladu s prejetim odgovorom in z evropskimi normami ter izkušnjami predhodnih prestolnic so v Celju iskali svoje prednosti v jasnem in izvirnem konceptu⁶⁸, ki je temeljil na značilnostih mesta in Savinjske regije, zanimivem kulturnem programu in nenazadnje prispevku Celja k skupni evropski kulturni dediščini. Pri oblikovanju koncepta Celje – Evropska prestolnica kulture 2012 – je projektna skupina izhajala iz temeljnih strateških ciljev mesta:

- Celje kot univerzitetno mesto;
- Celje kot tehnološko visoko razvito mesto;
- uresničitev temeljnih strateških projektov na področju kulture (obnova Knežjega dvorca, razširitev Osrednje knjižnice Celje, obnova Starega gradu Celje) ter projektov, ki združujejo kulturne, turistične in gospodarske vidike (oživitev starega mestnega jedra, Celjski – včeraj in jutri, revitalizacija Šmartinskega jezera ipd.).

Pri tem bi poudarila, da gre za koncept v pravem pomenu besede, ki vsebuje številne strateške razsežnosti in meri na dolgoročne pozitivne učinke, in sicer ne samo na področju kulture temveč tudi na področjih turističnega, prostorskega, gospodarskega in širšega družbenega razvoja mesta in regije. Vodja projektne skupine je v članku »Odločilen bo koncept« v Novem tedniku z dne 26. januarja 2007 ocenila možnosti Celja v smislu razpisa in evropske prakse, kjer tekmujejo mesta na osnovi konceptov. »Ne tekmujejo v tem, kako velika so, koliko območja zajemajo, kako močno infrastrukturo imajo, koliko imajo prireditev.«

- ***Trajnost projekta, ki je opredeljena kot »nadaljevanje, nadgrajevanje aktivnosti, spodbujanje novih projektov po zaključku projekta« (40 točk)***

Razpisna dokumentacija je določala največ (40 točk) za koncept, ki bo predvidel »trajnost projekta« v smislu nadaljevanja in nadgrajevanja aktivnosti po letu 2012 (v obliki novih projektov, vpliva na razvoj kulture in turizma, novih delovnih mest ipd.).

⁶⁸ Jasen koncept: mladi in ustvarjalnost, umetnost in nove tehnologije, kultura in družba.

Specifični koncept kandidature Celja je slonel na ustvarjanju novega profila urbanosti prek kulture, predvideval med drugim obnovo industrijske arhitekturne dediščine. Zato so predlagali vizijo revitalizacije zapuščenega industrijskega objekta v središču mesta in ga bi namenili predvsem za delovanje nevladnega kulturnega sektorja, v prvi vrsti kot prostor ustvarjalnosti mladih, ki bi tudi po letu 2012 še naprej deloval kot živahno središče kulturnega in družabnega življenja.

Ministrstvo za kulturo je organiziralo 18. decembra 2006 delavnico, na kateri so podrobneje pojasnili razpis, predstavili primere dobrih praks in odgovorili na dotedanja vprašanja potencialnih prijaviteljev in vprašanja, ki so bila zastavljena na delavnici. Na delavnici so sodelovali vsi, ki so pripravljali projekt na Ministrstvu za kulturo in gosta iz Madžarske, ki sta že uspešno izvedla postopek izbora mest za nominacijo za naslov EPK.

Ključna izhodišča oz. merila, na podlagi katerih je ocenjevalna komisija presojala prijave, so bila zelo podrobno opredeljena⁶⁹ in jih je projektna skupina Celja strnila v naslednji zaključek, da **bo zmagala tista prijava, ki bo izpolnjevala naslednja merila:**

1. vsebovala bo takšen koncept, ki bo temeljil na značilnostih mesta in regije ter bo jasno in realno prikazoval merljive rezultate in izkazoval ekonomsko upravičenost celotnega projekta; *(40 točk)*
2. predvidela bo »trajnost projekta« v smislu nadaljevanja in nadgrajevanja aktivnosti po letu 2012 (v obliki novih projektov, vpliva na razvoj kulture in turizma, novih delovnih mest ipd.); *(40 točk)*
3. imela bo evropsko razsežnost, se pravi, da bo v celoti vpeta v vseevropski okvir in naravnana k spodbujanju medkulturnega dialoga; *(30 točk)*
4. imela bo izdelan stroškovni načrt, vključno z utemeljeno nujnostjo vseh izdatkov; *(20 točk)*
5. metodološko bo uskladila aktivnosti, rezultate, outpute in cilje; *(15 točk)*
6. predvidela bo logično in časovno izvedljivost vseh aktivnosti, potrebnih za uspešno izvedbo projekta; *(15 točk)*
7. predvidela bo informacijsko-komunikacijske tehnologije za uporabo informativnih, turističnih, kulturnih, umetniških, izobraževalnih in raziskovalnih dejavnosti; *(15 točk)*

⁶⁹ Podrobnosti glej v objavi v Uradnem listu RS (Ur. l. RS, št. 74/06).

8. v večji meri bo meri sofinancirana iz mestnega proračuna (največ točk prinaša 50 % delež iz mestnega proračuna); *(10 točk)*
9. v večji meri bo sofinancirana iz zasebnih virov (največ točk prinaša 10 % delež iz zasebnih virov); *(10 točk)*
10. predvidela bo kakovostno, realno in izvedljivo strukturo vodenja in organizacije projekta, vključno s terminskim planom; *(10 točk)*
11. vključevala bo sodelujoče v projektu z referencami in izkušnjami z organizacijo večjih mednarodnih prireditelj; *(10 točk)*
12. imela bo izdelan koncept in način trženja in promocije (logotip, slogan, terminski plan promocije); *(10 točk)*
13. usklajena bo z državnimi razvojnimi dokumenti; *(10 točk)*
14. usklajena bo z veljavnimi prostorskimi akti občine; *(10 točk)*
15. ugodno bo vplivala na razvoj novih delovnih mest (največ točk prinaša vsaj 60 novih delovnih mest); *(10 točk)*
16. ugodno bo vplivala na dvig ravni turistično-kulturne ponudbe; *(10 točk)*
17. nanašala se bo na prednostno območje dodeljevanje spodbud, pomembnih za skladni regionalni razvoj; *(10 točk)*
18. predvidela bo investicije tudi na drugih področjih (največ točk prinaša vsaj 5 predvidenih investicij na drugih področjih); *(10 točk)*
19. predvidela bo investicije na področju kulturne dediščine (največ točk prinaša vsaj 10 projektov na področju kulturne dediščine z izdelano projektno dokumentacijo oz. konservatorsko/restavratorskimi projekti oz. programi); *(10točk)*

Skupaj je bilo možno z razpisno vlogo doseči maksimalno 295 točk.

Ministrstvo za kulturo je s slednjimi razpisnimi kriteriji v dobršni meri sledilo zahtevam EU, ki so usmerjene v poudarjanje evropskih vrednot, spodbujanje medkulturnega dialoga, podpiranje ustvarjalnosti ipd.

Izbor Celja za organizatorja bi pomenil, da bi se v letu 2012 zvrstilo na stotine kulturnih in turističnih dogodkov, ki bi pritegnili obiskovalce iz cele Evrope. Glede na pomen tega projekta v evropskem prostoru bi bila medijska promocija neprecenljiva. Posledično bi bili tudi veliki gospodarski učinki. Pri tem kaže poudariti, da je bil tudi sam razpis Ministrstva za kulturo zasnovan tako, da je bilo treba v prijavi predvideti trajne gospodarske učinke, in sicer v smislu pozitivnega vpliva na gospodarski oziroma trajnostni razvoj regije ter ustvarjanja

novih delovnih mest. To pomeni, da je projektna skupina vse posege v infrastrukturo načrtovala v kontekstu delovanja objektov tudi po letu 2012.

Izkušnje mest, ki so že nosila naslov Evropska prestolnica kulture so bila zagotovo eden najboljših virov informacij pri pripravi kandidature nekega mesta. V želji navezati stike z mesti, ki so že bila EPK ali ki so že potrjena za prihodnja leta, sta se vodja projekta EPK na MOC in svetovalka za kulturo in prav tako članica pripravljalne skupine udeležili mednarodne konference asociacije evropskih mest in regij za kulturo "Les Recontres". Generalne skupščine, ki je potekala od 23. do 26. novembra 2006 v Belfastu, se je udeležilo okrog 100 predstavnikov iz številnih evropskih mest. Predstavnici Mestne občine Celje sta na konferenci predstavili kandidaturo Celja za naslov Evropska prestolnica kulture 2012 in se v številnih pogovorih s predstavniki mest organizatorjev EPK pogovarjali o njihovih izkušnjah, pristopih ter ključnih vprašanjih in področjih pri pripravi kandidature. Med mesti organizatorji EPK, ki so bila prisotna na konferenci naj omenim le Brugge (2002), Lille (2004), Liverpool (2008), Stavanger (2008), Essen (2010), Mons (kandidat za 2014), Malmö (kandidat za 2015) in druga. Predstavniki omenjenih mest so podprli prizadevanja Celja za pridobitev naslova Evropska prestolnica kulture in ponudili svojo pomoč pri oblikovanju kandidature Celja.

Tudi že vzpostavljeni kontakti vodje projekta s partnerskimi mesti Mestne občine Celje so pripomogli k uspešnejšemu mednarodnemu povezovanju v času kandidature. Že v času do oddaje vloge na Ministrstvo za kulturo so navezali stike z mnogimi mesti, ki so ali bodo gostile EPK. Vodja projekta in članica projektne skupine sta se udeležili tudi delavnice dr. Claudie Hass na temo Evropska prestolnica kulture – ključni pogoji uspeha in delavnice, ki jih je Ministrstvo za kulturo organiziralo z namenom pojasnitve razpisa za Evropsko prestolnico kulture in predstavitev dobrih praks. Njihove izkušnje, znanja in stiki, ki so jih pridobili pri pripravi in izvajanju EPK, so bili dragocen vir informacij pri usmerjanju njihovega dela.

Če povzamem v terminologiji razpisne dokumentacije vloge Mestne občine Celje za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012:

- vsebuje koncept, ki temelji na značilnostih Celja in Savinjske regije (Priloge št. 1,2,16, 17);
- jasno in realno prikazuje merljive rezultate (Priloga št. 13);

- izkazuje ekonomsko upravičenost celotnega projekta (Prijavni obrazec 3 in Priloga št. 21);
- predvideva trajnost projekta v smislu nadaljevanja in nadgrajevanja aktivnosti po letu 2012 (Priloga št. 5);
- ima evropsko razsežnost, kar pomeni, da je v celoti vpeta v vseevropski okvir in naravnana k spodbujanju medkulturnega dialoga (Priloga št. 3);
- ima izdelan stroškovni načrt, vključno z utemeljeno nujnostjo vseh izdatkov (Prijavni obrazec 3 in Priloga št. 21);
- ima metodološko usklajene aktivnosti, rezultate, outpute in cilje (Priloga št. 13);
- predvideva logično in časovno izvedljivost vseh aktivnosti, potrebnih za uspešno izvedbo projekta (Priloga št. 13);
- predvideva informacijsko-komunikacijske tehnologije za uporabo informativnih, turističnih, kulturnih, umetniških, izobraževalnih in raziskovalnih dejavnosti (Priloga št. 8);
- je v večji meri (50 %) sofinancirana iz mestnega proračuna (Prijavni obrazec 3 in Priloga št. 21);
- je v večji meri (10 %) sofinancirana iz zasebnih virov (Prijavni obrazec 3 in Priloga št. 21);
- predvideva kakovostno, realno in izvedljivo strukturo vodenja in organizacije projekta, vključno s terminskim planom (Priloga št. 14);
- vključuje sodelujoče v projektu z referencami in izkušnjami z organizacijo večjih mednarodnih prireditev (Priloga št. 14);
- ima izdelan koncept in način trženja in promocije (Priloga št. 12);
- je usklajena z državnimi razvojnimi dokumenti (Priloga št. 4);
- je usklajena z veljavnimi prostorskimi akti občine (Priloga št. 4);
- ugodno vpliva na razvoj novih delovnih mest: predvidenih je 60 novih delovnih mest (Priloga št. 4);
- ugodno vpliva na dvig ravni turistično-kulturne ponudbe (Priloga št. 4);
- se nanaša na prednostno območje dodeljevanje spodbud, pomembnih za skladni regionalni razvoj (Priloga št. 15);
- predvideva deset investicij na področju kulturne dediščine z izdelano projektno dokumentacijo oz. konservatorsko/restavratorskimi projekti oz. programi (Obvezna priloga št. 2.);
- predvideva pet investicij na drugih področjih (Obvezna priloga št. 3).

Mnenje enega izmed članov projektne skupine MOC, ki ga je izjavil na enem izmed koordinacijskih sestankov projektne skupine, je bilo, da bo izbiranje mesta politična odločitev, nakar je vodja skupine poudarila, »ne glede na to ali bo odločitev o izbranem mestu za EPK 2012 strokovna ali politična, se moramo kar najbolje potruditi, da bo naša vloga najboljša«. ⁷⁰ Pri tem bi izpostavila tudi pogled ocenjevalne komisije, ki je v prvi vrsti »pohvalila izredno profesionalno pripravo prijave in poudarila njeno strokovnost, natančnost in preglednost.« ⁷¹

4.5 Faza planiranja izvedbe

V praksi se je pokazalo učinkovito, če se je izvajanje projektov odobrilo na osnovi plana, kjer so potrebni določeni finančni in kadrovske viri.

4.5.1 Pridobivanje sredstev in virov

Aktivnosti v povezavi s financiranjem se na nekem projektu pojavljajo praktično skozi cel življenjski cikel. Začne se z ocenjevanjem stroškov projekta, sklepanjem različnih pogodb za izvajalce, med izvajanjem se potrjujejo računi izvajalcem oz. potrdi se faza izvedbe posamezne pogodbe. Število pogodb in naročilnic od projekta do projekta varira. Ob pobudi mestnega sveta za izvedbo kandidature je MOC imela že sprejet proračun za leto 2006, v katerem ni bilo planiranih stroškov za ta projekt. V letu 2006 so se glede na potrebe za izvedbo kandidature ocenili stroški, ki so jih v MOC zagotovili s prerazporeditvijo sredstev znotraj proračunskih kontnih postavk. V letu 2006 je bil ocenjen strošek v višini 21.150 EUR, za ta sredstva je bila sklenjena pogodba o prevzemanju obveznosti v breme proračuna na Zavod Celeia Celje, ki so bila namenjena za izvedbo naslednjih nalog: sodelovanje pri izvedbi javnega natečaja za celostno grafično podobo, priprava vloge za prijavo na javni razpis Ministrstva za kulturo RS za izbor mesta za nominacijo naslova Evropska prestolnica kulture za leto 2012, zagotovitev sodelovanja strokovnjaka s področja kulture za pripravo vloge za prijavo na javni razpis Ministrstva za kulturo RS za izbor mesta za nominacijo naslova Evropska prestolnica kulture za leto 2012, prevajanje tekstov za promocijo projekta Evropska prestolnica kulture ter prevod vloge za prijavo na javni razpis Ministrstva za kulturo RS za izbor mesta za nominacijo naslova Evropska prestolnica kulture za leto 2012, zagotovitev materialnih stroškov priprave projekta Evropska prestolnica kulture. Za leto 2007 pa so bila sredstva v višini 42.300 EUR planirana in zagotovljena v okviru proračuna Mestne občine

⁷⁰ Iz zapisnika sestanka z dne 11. 12. 2006

⁷¹ Strokovno priporočilo mednarodne ocenjevalne komisije.

Celje za leto 2007 in so bila namenjena za stroške avtorskih honorarjev, ki so znašali 7.109 EUR, preostala sredstva so bila porabljena za promocijo. Z namenom doseči transparentnost porabe so ustvarili znotraj proračuna novo stroškovno mesto. Nekateri stroški (npr. izdelava DIIP⁷²), ki niso bili planirani v okviru teh sredstev, so se knjižili na primerno kontno postavko obstoječega proračuna (konto za pripravo urbanistične dokumentacije). Slednji niso razvidni iz Zaključnega računa MOC za leto 2007. Izvedbo Tedna kulture so realizirali s pomočjo sponzorskih sredstev. V tabeli 4.1. je prikazana vrsta stroška s planom in realizacijo.

Tabela 4.1: Prikaz planiranih in dejanskih stroškov v letu 2006- 2007

<i>vrsta stroška</i>	<i>planirana sredstva</i>	<i>realizirana sredstva</i>
Celostna grafična podoba, zunanji strokovnjak (koncept), prevajanje različnih tekstov in razpisne vloge, materialni stroški	21.150 EUR	21.150 EUR
Promocija (Mestni časopis, reklama ...) in kulturni prispevki zunanjih strokovnjakov	62.593,89 EUR	62.360,40 EUR
Program – Teden kulture	0	71.735,46 EUR
Skupaj	83.743,89 EUR	155.345,86 EUR

Vir: prirejeno po interni dokumentaciji Mestne občine Celje, 2006c in Zaključni račun proračuna Mestne občine Celje za leto 2007, 2008

Materialni stroški – stroški vezani na podporo izvedbi (računalniška oprema, pisarniški material) so se knjižili na kontne postavke materialnih stroškov posameznih oddelkov znotraj proračuna MOC, njihovo višino je bilo nemogoče oceniti. Tudi strošek mednarodne delavnice v Belfastu, ki sta se ga udeležili članici projektne skupine, je predstavljal strošek znotraj že planiranih postavk proračuna.

Prav tako strošek plač redno zaposlenih pri MOC ni bil planiran v okviru postavke projekta EPK, temveč ločeno na drugih proračunskih postavkah. Tukaj lahko ocenjujemo vrednost dela ene zaposlene in vodje projekta (ožje operativne ekipe) celoten čas trajanja projekta (7, 5 meseca) v višini bruto mesečnih plač cca. 1350 EUR in 1700 EUR ter pogodbeno vrednost zunanjega svetovalca v višini neto vrednosti 3.638 EUR. Pridobitev podatkov o vrednosti dela preostalih članov projektne skupine je bila nemogoča, saj niso znali oceniti, kolikšno število ur so sodelovali v projektu in zato tudi ni bilo mogoče izračunati, kakšna je bila vrednost ure na posameznika.

⁷² DIIP- Dokument identifikacije investicijskega projekta

Na osnovi finančnega poročila realizirane pogodbe Zavoda Celeia Celje za leto 2006 in Zaključnega računa Mestne občine Celje 2007, vpogleda v posamezne dele⁷³ pogodb zunanjih strokovnjakov, posameznih dokumentov ter pridobljenih informacij s strani vodje projekta, je bila predstavljena finančna realizacija projekta.

4.5.2 Aktivnosti projekta in terminski plan

Začetek projekta je vedno prilagojen zahtevam naročnika, kjer se razdela in predstavi ideja, določi koncept in sprejme odločitev ali nadaljujemo z načrtovanjem projekta. Pri tem je potrebno pripraviti zagonski elaborat, kjer se **načrtuje** izvedljivost aktivnosti v terminskem planu. Iz interne dokumentacije projekta izhaja, da so bile za projekt določene osnovne aktivnosti s časovnimi roki in nosilci nalog, druge aktivnosti so se načrtovale z razvojem projekta. Terminski plan je bil okviren in se je tekom izvajanja projekta spreminjal in dopolnjeval. Iz vpogleda v interno dokumentacijo projekta ni bilo razvidno, da bi bil pripravljen zagonski elaborat ali terminski plan ali mrežni plan, kot je opisan v teoriji projektnega menedžmenta.

Na osnovi projektne dokumentacije in vsebinskih podatkov sem tako pripravila metodologijo izvajanja projekta, kot jo je izvajala projektna skupina. Metodologija temelji na opredelitvi delovnih paketov, logičnega okvira (priloga B), opredelitvi povezanosti in soodvisnosti delovnih paketov (priloga A) ter določitvi načina spremljanja in vrednotenja uspešnosti in učinkovitosti izvedbe projekta (priloga A).

⁷³ vezane na finančne stimulacije

Tabela 4.2: Pregled delovnih paketov (workpackage – WP)

št. DP	Opis	nosilec	Začetek	konec
1	projektni menedžment	MOC, Zavod Celeia Celje	sept. 2006	feb. 2007
2	analiza stanja kulture in drugih relevantnih področij v lokalnem in evropskem merilu	MOC, Zavod Celeia Celje, zunanji sodelavec	sept. 2006	jan. 2007
3	Financiranje	MOC	sept. 2006	feb. 2007
4	trženje in promocija	MOC	okt. 2006	jan. 2007
5	konceptualna zasnova »Celje – EPK 2012«	MOC, zunanji sodelavec,	okt. 2006	jan. 2007
6	spremljanje in evalvacija	MOC	sept. 2006	mar. 2007

Vir: Prirejeno po interni dokumentaciji MOC, 2006c

Opis delovnih paketov (priloga A) vsebuje jasno opredeljene cilje, aktivnosti, outpute, rezultate in izročke (deliverables), svoj začetek in konec. Skozi celotno izvajanje projekta pa so se odvijale aktivnosti projektnega vodenja, trženja in promocije. Evalvacija, ki je po mojem mnenju izredno pomembna faza projektnega menedžmenta, ob zaključku projekta ni bila izvedena.

Za vsak delovni paket (glej tabelo 4.2.) so na podlagi vpogleda v interno dokumentacijo projekta opredeljeni nosilci in partnerji, kar omogoča opredeljevanje odgovornosti in ravni sodelovanja pri kandidaturi za EPK. Za vsak delovni paket so bili določeni tudi mejniki, ki predstavljajo kontrolne točke pri izvedbi projekta.

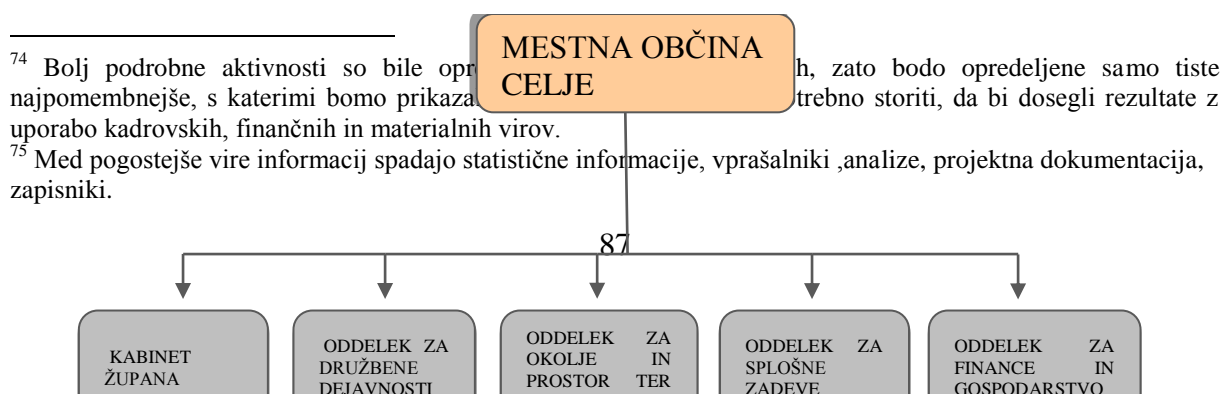
Pri pripravi terminskega plana (priloga C) sem izhajala iz opredelitve delovnih paketov, aktivnosti znotraj njih in njihove soodvisnosti. Iz terminskega plana je delno razviden razvoj projekta, vendar pa niso zajete spremembe, ki so nastajale znotraj terminskega plana in na osnovi le-teh sprejeti ukrepi za nadgradnjo projekta. Delovni paketi so prikazani po mesecih v času od septembra leta 2006, z začetkom projekta, ki predstavlja sprejetje pobude Mestnega sveta MOC, da Celje pristopi h kandidaturi za EPK. Konec projekta je bil načrtan v letu 2007, ko se je z izdelavo strokovnega priporočila o nominiranem mestu uradno zaključila kandidatura Celje – EPK 2012. Seveda pa so se nekatere aktivnosti, vzpostavljene skozi kandidaturo, nadaljevale tudi v sledečih mesecih po izboru.

Logični okvir projekta v teoriji predstavlja prvi korak pri pripravi projekta oz. projektne prijave. Z uporabo logičnega okvirja se identificira, pripravi, ocenjuje, spremlja in vrednoti izvajanje. Pri pripravi logičnega okvirja sem definirala globalne in specifične cilje, opredelila aktivnosti⁷⁴ v terminskem načrtu. Z predstavljenimi predvidenimi rezultati sem predstavila, na kakšen način so strokovne službe MOC dosegale cilje projekta (to so lahko proizvodi, storitve in učinki ali zmogljivosti), ki so direktni rezultat projektnih aktivnosti. S kazalniki sem opisala, kako bi spremljali in vrednotili količinske ali kakovostne spremembe. Vse to pa je odvisno od različnih tveganj in pogojev, ki lahko ogrozijo projekt in jih je potrebno v sami fazi načrtovanja predvideti in preučiti. Na koncu izpolnjevanja matrike logičnega okvirja sem predstavila, kje še in v kakšni obliki se lahko najdejo informacije o doseganju ciljev in rezultatov.⁷⁵

4.5.3 Umestitev projekta v organizacijsko strukturo Mestne občine Celje in imenovanje projektne skupine

Izbor organizacijske strukture in vzpostavitev učinkovitega tima sta terjala trezen premislek o kadrovskih potrebah. Izhajajoč iz tega spoznanja, so v Mestni občini Celje izoblikovali organizacijsko strukturo na podlagi kadrovskih potreb po posameznih področjih razpisne dokumentacije in razpoložljivosti kadra v okviru formalne strukture mestne oblasti in s strani občine ustanovljenih javnih zavodov, ki so pri tem sodelovali. Glede na izjemno kratek razpisni rok (sedem in pol mesecev) je bila takšna začasna organiziranost najbolj smotrna in racionalna. Mestna občina Celje je s svojimi strokovnimi službami predstavljala nosilca projekta kandidature za EPK 2012, zato je projekt umeščen v organizacijsko strukturo MOC kot je prikazan na sliki 4.3.. Model organizacije ustreza začasni strukturi (projektno matrični obliki organiziranja projekta), potrebni za menedžment projekta. Ob prikazani organizacijski strukturi se v projekt vključujeta še dva javna zavoda s področja kulture.

Slika 4.3: Umestitev projekta znotraj organizacijske strukture Mestne občine Celje



Kljub predstavitvi projekta na kolegiju občinske uprave konec meseca novembra 2006 (MOC, 2006c), kjer so vodstvene strukture MOC sprejele sklep, da je ta projekt primarnega pomena in zagotovitvi direktorice občinske uprave o podpori projektu, s strani občinske uprave, ni bil nikdar uradno izdan sklep o projektni ekipi. Na podlagi ustnih navodil direktorice občinske uprave je bila imenovana vodja projekta in člani projektne ekipe, ki so sodelovali pri projektu. V tabeli 4.4. je predstavljena sestava končne ekipe in njihove naloge ter navedene so vloge, ki jih imajo posamezniki znotraj organizacijske strukture MOC.

Tabela 4.4: Sestava projektne ekipe in naloge v projektu

PROJEKTNA EKIPA		
Naloge	nosilec	vloga v organizacijski strukturi MOC
koordinacija, vodenje, motiviranje skupine, predstavljanje projekta širši javnosti in promocija projekta, zagotavljanje finančnih virov, priprava delov razpisne dokumentacije (RD) s področja trženja, marketinga in promocije, mednarodne in regionalne povezave ...	vodja projekta	vodja službe za odnose z javnostmi in promocijo
svetovanje na področju lobiranja,	članica projektne ekipe	vodja kabineta župana
odnosi z javnostjo in promocija	član projektne ekipe	koordinator za odnose z mediji
sodelovanje in koordinacija s posamezniki in institucijami s področja družbenih dejavnosti	članica projektne ekipe	vodja oddelka za družbene dejavnosti
analiza razpisnih kriterijev, sodelovanje pri pripravi koncepta, priprava različnih gradiv za razpisno dokumentacijo sodelovanje pri organizaciji predstavitev in računalniška priprava predstavitev kandidature	članica projektne ekipe	svetovalka na področju kulture
priprava RD s področja infrastrukture (kulturna dediščina, mestne investicije), sodelovanje pri pripravi okrogle mize za arhitekta	članica projektne ekipe	vodja sektorja za evropske zadeve in prostorsko načrtovanje
priprava RD s področja organizacije in vodenja projekta, ureditev pravnih razmerij	članica projektne ekipe	najprej direktorica Zavoda Celeia Celje, nato ob spremembi svetovalka za pravne zadeve na MOC
koordinacija pri pripravi RD s področja turizma,	članica projektne ekipe	direktorica Javnega zavoda Zavoda Celeia Celje
sodelovanje pri koordinaciji priprave koncepta, priprava dela RD s področja evropska razsežnost projekta, koordinacija med kulturnimi institucijami MOC	član projektne ekipe	direktor Javnega zavoda Osrednje knjižnice Celje
priprava koncepta in rdeče niti RD, priprava uvodnih analiz projekta, koordiniranje in priprava vsebinskega dela kandidature	član projektne ekipe	zunanji svetovalec

Vir: Prirejeno po interni dokumentaciji MOC, 2006c

Mestni svet je vodilni politični akter projekta kandidature Celje – EPK 2012 – na strateški ravni in je sprejel ključno odločitev v zvezi s pripravo in izvedbo projekta ter za projekt zagotovil sredstva v okviru sprejetih proračunov za leto 2006 in 2007. Župan je v ta namen določil ožjo projektno skupino znotraj mestne uprave za pripravo kandidature. Naloga te posebne projektne skupine je bila, da pripravi vlogo za razpis. Mnenje zunanjega svetovalca, ki je koordiniral in svetoval pri oblikovanju in izvajanju kandidature je, da so s takšno obliko predvideli učinkovit način dela organizacijske strukture (glej sliko 4.5.).

Na uvodnem sestanku projektne ekipe je bila s strani vodje projekta organizacijska shema dopolnjena in vključuje zadolžitve oseb za področje strokovnega tima:

- strokovni tim, ki po področjih⁷⁶ pripravlja dokument za prijavo na razpis;
- promocijski tim v obdobju kandidature promovira projekt in izdelava komunikacijski plan za to obdobje;
- častni odbor, čigar glavna naloga je lobiranje na različnih ravneh v obdobju kandidature.

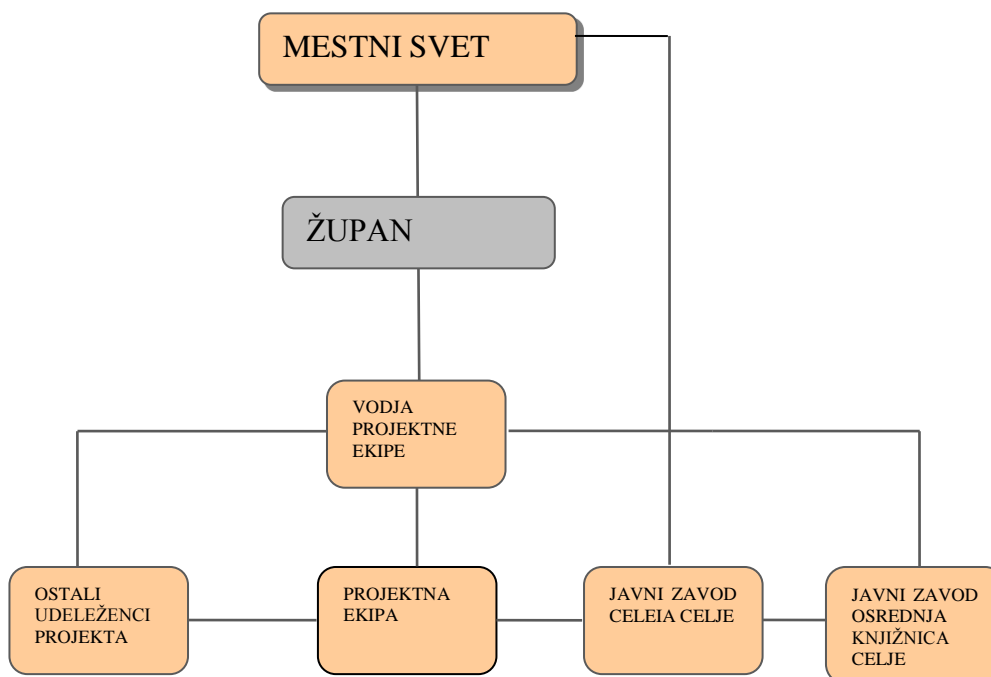
Strokovni in promocijski tim sta delovala povezano in sta sodelovala s ciljnim skupinami iz okolja. Do konca kandidature predlagan častni odbor ni bil oblikovan, tako kot ni bila izdelana vloga župana v tem projektu.

Iz pobude mestnega sveta izhaja, da pri izvedbi kandidature sodeluje tudi javni zavod Zavod za kulturne prireditve in turizem Celeia Celje (v nadaljevanju Zavod Celeia), ki ga je Mestna občina Celje ustanovila za potrebe izvajanja kulturnih programov in projektov ter posredovanje umetniške ustvarjalnosti in poustvarjalnosti na področjih vizualne in glasbene umetnosti ter drugih sodobnih umetniških praks v lokalnem, regionalnem in mednarodnem prostoru. Zraven tega je še v projektne ekipo sodeloval direktor Osrednje knjižnice Celje kot koordinator javnih zavodov na področju kulture.

⁷⁶ Predlagana področja so bila:

- koncept
- finančni vidik
- promocijski plan
- mednarodne in regionalne povezave
- organizacija
- infrastruktura
- turizem

Slika 4.5: Organizacijska struktura projekta



Vir: Prirejeno po interni dokumentaciji MOC, 2006c

4.6 Uveljavljanje, izvajanje in kontrola projekta

Uveljavitev projekta se je pričela s predlogom projekta in predlaganimi smernicami izvedbe, imenovanjem projektne vodje in članov projektne skupine ter z organizacijsko strukturo projekta. V okviru uveljavljanja projekta je bil pripravljen okvirni terminski plan s posameznimi aktivnostmi in njihovimi nosilci. V fazi izvajanja je bila pripravljena razpisna dokumentacija z vsemi potrebnimi prilogami, pripravljen je bil promocijski načrt, ki je vključeval ozaveščanje širše in ožje javnosti o dogajanju in aktivnostih projekta. Kontrola projekta in posledično opravljeno vrednotenje je bilo opravljeno glede na predstavljene delovne pakete in logični okvir projekta, kjer so bili opredeljeni cilji, aktivnosti, terminski plan in nosilci.

4.6.1 Kadrovanje

Vodja projekta je za vodenje in odločanje prejela ustrezna pooblastila s strani vodstva, vendar je za samo kadrovanje in odločanje o finančnih posledicah projekta potrebovala soglasje posameznih funkcijskih vodij, ki so zagotavljali tudi ustrezen/potreben kader s svojega področja za potrebe projekta. Vodja projekta je glede na analizo razpisne dokumentacije, ki je

pokazala, da je le-ta zelo obsežna in zajema različne vidike, izbrala zaposlene znotraj občinskih struktur za člane projektne skupine, ki so izvajali zadolžitve na področju infrastrukture, promocije, financ, medtem ko so bili za pripravo posameznih vsebinskih sklopov zadolženi zunanji strokovni timi, tako da je projektna ekipa pri specialističnih vprašanjih nastopala le v vlogi koordinatorja. Sestava in usposobljenost projektne ekipe zagotavlja uspešno izvedbo vseh projektnih aktivnosti. Vsi posamezniki projektne ekipe so bili specialisti na svojem področju, nekateri z večletnimi izkušnjami z delom na projektih, nekateri brez izkušenj s projektnim delom, vendar z veliko elana in želje po dokazovanju. Člani projektne ekipe so se poznali med seboj in so v okviru rednih zadolžitvev tudi že sodelovali, tako da timsko delo na projektu ni predstavljalo novosti za člane projektne ekipe. Posameznim članom projektne skupine so naloge projekta predstavljale povečan obseg dela. Glede na druge obremenitve posameznih članov projektne ekipe je vodja, v sodelovanju s funkcijskim vodjem MOC, delegirala naloge tistim, ki so bili kadrovsko razpoložljivi in so imeli potrebna znanja, izkušnje.

4.6.2 Vodenje, Komuniciranje, Motiviranje

Vodenje projekta ni potekalo po nekem enotnem modelu, saj tak po teoriji projektnega menedžmenta niti ne obstaja. Neposredno vodenje s strani upravne strukture se kaže predvsem v funkciji koordinacije priprav, priprave tehničnih delov in zagotavljanju potrebnih dokumentov za potrebe razpisne dokumentacije, promocijskih aktivnosti ter odnosov z javnostmi, medtem ko so bili za pripravo posameznih vsebinskih sklopov zadolženi zunanji strokovni timi in svetovalci. Projektna skupina je namreč pri specialističnih vsebinskih vprašanjih nastopala le v vlogi koordinatorja in se ni vmešavala v strokovna vprašanja. Z drugimi besedami, avtonomija strokovnjakov in svetovalcev za posamezna področja kulture, umetnosti, arhitekture, turizma ipd. je bila v celoti zagotovljena.

Vodenje tako obsežnega in specifičnega projekta je bilo prvič dodeljeno projektni vodji. Vodja projekta določa potek projekta z dodajanjem nalog posameznikom skupaj s časovno omejitvijo izvedbe nalog. Sklicuje in vodi tedenske sestanke. Komunicira z vršnim menedžmentom, katerim poroča o fazah projekta. Vodja projekta je spremljala in nadzorovala projekt in sprejemala odločitve. Njen način vodenja je spodbujal sodelovanje znotraj ekipe, skupno načrtovanje, samostojnost pri delu in samoiniciativnost. Zunanji sodelavec, ki ga je MOC najela za vsebinska vprašanja, je reševal svoje naloge v projektu tako, kot je znal in je imel na vsebinski del kandidature veliki vpliv. Ker je imel največ informacij o projektu EPK

je od samega začetka pomagal pri načrtovanju in vodenju projekta. Kljub temu, da je predlagal možne rešitve o posameznih elementih in vsebinah projekta, odločitev ni sprejemal, le-te je sprejemala vodja projekta. Včasih je s svojimi dejanji prišel v konflikt s posamezniki projektne ekipe, saj se je nekaterim zdelo, da uveljavlja osebne interese.

Komunikacija projektne skupine je potekala po dogovoru na koordinacijskih sestankih enkrat tedensko od 4. 10. 2006 do 5. 2. 2007. Tukaj bi samo izpostavili uvodni sestanek, kjer je vodja projekta predstavila osnovne informacije iz javnega razpisa, glavna tema – koncept, poglavitne naloge, časovni okvir, sodelovanje zunanjih izvajalcev ter finančne omejitve. Sestanke je vodila vodja projekta, z »brainstromingom« so se vsebine na sestanku razširile in oblikoval se je nabor številnih projektnih aktivnosti. Z aktivnim sodelovanjem članov projektne skupine, pri tem mislim na povratne informacije sogovornikov glede novosti, predlogov in mnenj, so se izognili nekaterim tveganjem v projektu. Zapisnike sestankov je pripravljala članica projektne ekipe, ki ga je poslala v potrditev vodji skupine. Zapisnik je bil nato posredovan vsem udeležencem projektne ekipe po elektronski pošti. Za namene internega komuniciranja projektne skupine so vzpostavili interno mrežo, na kateri so uporabniki imeli pregled nad vsemi dokumenti, razvojem projekta, rokovnikom dela ter drugimi relevantnimi podatki.

Komunikacija med člani projektne ekipe in zunanjim svetovalcem je sprva potekala predvsem po elektronski pošti, nato se je od 5. 2. 2007 do 28. 2. 2007, ko se je oddala vloga na Ministrstvo za kulturo, vzpostavila ožja operativna skupina (vodja projekta, zunanji sodelavec, operativka/analitik), ki je delovala v skupnih prostorih, kjer so pripravljali zaključno prijavo na razpis. Ožja operativna skupina je bila resnično predana svojemu delu in je v zadnjem mesecu opravila veliko število ur izven delovnega časa. Stkane socialne vezi ožje operativne ekipe so se nadaljevale tudi po zaključku projekta.

Komunikacija je ne glede na hierarhijo v formalni strukturi organizacije potekala sproščeno in horizontalno. Projektne vodje v siceršnji organizaciji ne opravljajo funkcije vodje in v tej organizacijski obliki ni nadrejena članom ekipe, vendar pa sodelujejo v izvajanju nekaterih nalog znotraj Mestne občine Celje. Zaradi delegiranja nalog, ne samo članom projektne ekipe temveč tudi drugim zaposlenim znotraj MOC, se je bilo potrebno večkrat posvetovati s funkcijskimi vodji. Tako vodja projekta pri sprejemanju nekaterih odločitev ni imela popolne

avtonomije. Vodja projekta se je s člani ožje operativne skupine redno posvetovala in ju zaprosila za mnenje glede posameznih vsebin.

Motiv, ki so ga imeli člani projektne skupine, je bil predvsem sodelovanje v skupini, ki pomeni poseben način vodenja, ki daje možnost posameznikom za poklicno afirmacijo, da izvajajo naloge, ki so v njihovem interesu. Projekt je predstavljal strokovni izziv pripravljalcem vloge, da sodelujejo pri morebitnem razvoju Celja in izpopolnijo svoje znanje, ki pomeni neprecenljive izkušnje za prihodnje projekte. Finančni motiv posameznikov ni bil v ospredju, saj za uspešno izvedbo projekta ni bilo formalne oblike nagrade, razen pri zunanjem sodelavcu. Le ta je za vsebinski del kandidature opravljal pogodbeno delo za Mestno občino Celje⁷⁷ in bi ob uspešno izvedenem projektu za to prejel še dodatno nagrado. Ostali deležniki so sodelovali pri kandidaturi s svojimi prispevki predvsem zaradi izraza podpore Mestni občini Celje in videnju nekaterih novih razvojnih možnosti tako svojih organizacij kot mesta Celja. Ob oddaji vloge sta bili vodja projekta in ena izmed članic projektne skupine nagrajeni z dodatkom za delovno uspešnost v obliki 10 odstotne stimulacije ob plači in zaradi povečanega obsega ur sta le-te lahko koristile v obliki odsotnosti od dela. Med motive bi prištela tudi delovni obisk Belfasta (Irska), kjer sta se omenjeni članici udeležili mednarodne konference asociacije evropskih mest in regij za kulturo »Les Rencontres«⁷⁸.

Projektna oblika dela predstavlja posebno obliko izvajanja dela znotraj organizacije, s prilagojenim načinom vodenja in odprto komunikacijo med sodelavci ter predstavlja možnost sodelovanja z različnimi deležniki. Motivacija posameznikov in ekipe je pomembna za učinkovitost projekta. Na kar opozarja tudi članica projektne skupine Ocvirkova, ki pravi: »Najmanj kar sem pričakovala, da bi nekdo vodstvu vključno z mestnim svetom, po neki prezentaciji, izrekel priznanje oz. neko zahvalo za izredno kvaliteten izdelek glede na majhnost operativne skupine« (Ocvirk 2011).

4.6.3 Učinkovitost izvedbe in kontrola projekta

Po fazi različnih analiz, konceptualni fazi z zagotavljanjem proračunskih sredstev in z uveljavitvijo projekta, se le-ta nadaljuje z izvedbeno fazo, ki je vključevala izvedbo številnih

⁷⁷ Iz pogodbe je bilo razvidno, da se ob uspehu kandidature izplača zunanjemu sodelavcu nagrada v višini 400.000 SIT (1692 EUR).

⁷⁸ Asociacija »Les Recontres« povezuje izvoljene občinske in regionalne funkcionarje pristojne za kulturno področje ter lokalne in regionalne uslužbence, ki se poklicno ukvarjajo s kulturo iz nekaj manj kot 300 mest in regij iz skoraj vseh evropskih držav.

aktivnosti in projektov tako na področju trženja in promocije kot na vsebinskem področju kandidature. Faze planiranja, izvedbe in kontroliranja projekta potekajo sočasno, zato se vrednotenje projekta lahko izvede hkrati kot kontrola projekta. Projekt se kontrolira na podlagi zapisnikov sestankov, od koder so razvidne planirane aktivnosti, na podlagi vsebinskih poročil o izvajanju pogodbe z zunanjim izvajalcem, na podlagi sklenjenih pogodb s strokovnjaki posameznih področij, na podlagi pogodbe med MOC in Zavodom Celeia, na podlagi zabeležk projektnega menedžerja ter drugega gradiva o poteku projekta. Kontroliramo lahko aktivnosti, rezultate, vplive in predvidevanja.

4.6.3.1 Nadzor projekta

Vodja projekta bi naj skupaj z vršnim menedžmentom nadzorovala projekt. Ves čas kandidature se je projektna vodja trudila predstaviti napredek projekta vršnemu menedžmentu, ki je sicer bil seznanjen z dogajanjem na projektu, ni pa izrazil večje želje po vključitvi v izvedbo in kontrolo projekta.

Spremljanje projekta se je izvajalo sproti na tedenskih koordinacijah projekta, saj so bile (ne)opravljene aktivnosti/naloge razvidne iz zapisnikov. Vmesno kontrolo nerealiziranih sklepov aktivnosti/nalog je vodja projekta pripravila v sredini decembra 2006. Nerealizirane sklepe je bilo potrebno čim prej realizirati, nekateri sklepi pa niso bili zaradi različnih razlogov nikoli realizirani. Rezultat vseh aktivnosti, povezanih s kandidaturo, je pripravljena razpisna dokumentacija z vsemi prilogami, zato so bili za kontrolo priprave razpisne dokumentacije določeni tudi mejniki. Kontrola se je vršila tudi s poročili zunanjih izvajalcev o izvajanju pogodbenih obveznosti.

4.6.3.2 Učinkovitost aktivnosti povezane z izvedbo projekta

Ker cilji projekta niso bili natančno definirani kot tudi niso bili definirani kazalci, po katerih bi lahko kontrolirali projekt, lahko učinkovitost projekta vrednotimo skozi dosežene rezultate aktivnosti in glede na število opravljenih oz. neopravljenih nalog razvidnih iz zapisnikov koordinacijskih sestankov. Vila (1994, 24) o učinkovitosti pravi, da je lahko izražena s kvalitativnimi metodami uresničevanja meril, kjer so kazalniki merljivi. Zato bom kazalnike učinkovitosti projekta sama določila (npr. število izvedenih predstavitev, število vključenih posameznikov in institucij). Učinkovitost pa je povezana tudi z načinom in posledico delovanja različnih deležnikov, ki se kaže v fizičnih dokazih o učinkih posega in jih

stroškovno ni bilo mogoče ovrednotiti. Med vrednotenjem projekta so bile izvedene naslednje aktivnosti:

V fazi kandidature je Celje začelo proces "bottom up" z mobilizacijo velikega dela prebivalstva tako iz javne kot civilne sfere, pri katerih so najprej izvedli predstavitev namena in ciljev svoje nominacije za EPK. Ključnega pomena se jim je zdelo ozavestiti širšo lokalno in regionalno javnost kaj projekt je in kako lahko civilni sektor sodeluje in prispeva k samemu projektu. Pri povezovanju so izhajali iz vprašanj: Kakšna so pričakovanja mesta in regije? Kakšne so njihove potrebe in pričakovanja? Ob vzpostavitvi spletne strani⁷⁹ so hkrati odprli in javno objavili elektronski naslov, s katerim so povabili vso lokalno prebivalstvo k sodelovanju pri oblikovanju koncepta za Evropsko prestolnico kulture, s tem da jim posredujejo ideje, predloge, pobude ter svoje prispevke tako pisno kot ustno. Za vse prejete prispevke (za ideje, pobude, mnenja in za posamezne projekte) se je Mestna občina Celje zahvalila v dopisu, v katerem jim je sporočila »Vaše prispevke bomo skušali v čim večji meri osmisliti v konceptu Celja za EPK, ki bo temeljil na vključevanju čim širšega kroga ustvarjalcev, ki razmišljajo na kreativen in inovativen način.«

Vodja projektne skupine je javne predstavitve pri deležnikih projekta s katerimi so želeli vzpostaviti močne partnerske vezi izvajala od 5. oktobra 2006 do 15. januarja 2007.⁸⁰ Vključevanje teh deležnikov je potekalo skozi predstavitve, razgovore in delavnice. Izvedli so najmanj 13 predstavitev, dve delavnici ter opravili najmanj 14 individualnih razgovorov s posamezniki. Ti deležniki naj bi predstavljali ogrodje vsebinskega dela kandidature z opredelitvijo konceptualnih izhodišč, pri definiranju zanimivih tem po posameznih področjih, v načrtovanju kulturnih dogodkov za kulturni program 2012, v predlaganje infrastrukturnih posegov in nenazadnje v vse organizacijske aktivnosti. Projekt so prav tako predstavili celjskim in regionalnim gospodarstvenikom na Klubu podjetnikov Zlatorog, kjer je kandidaturo Celja podprl takratni minister za regionalni razvoj g. Žagar. Regionalna razvojna agencija je vključila kandidaturo v Regionalni razvojni program Savinjske regije 2007–2013. V projekt so vključili celjske javne kulturne ustanove in kulturnike, predstavili so ga tudi vzgojno-izobraževalnim institucijam, neinstitucionalni kulturi oz. ljubiteljskim društvom ter nekaterim posameznikom, ki se profesionalno ukvarjajo s kulturo. Pripravili so tudi delavnice

⁷⁹ 27. septembra 2006 so postavili spletno stran, na kateri so obveščali javnost o svojih korakih.

⁸⁰ Kronološki pregled predstavitev v prilogi D.

z arhitekti, turističnimi delavci v celi regiji ter individualne razgovore z zaposlenimi v javnih kulturnih institucijah, na temo kulture danes in leta 2012 ter kulturnega in trajnostnega razvoja v prihodnje, ki bi lahko s svojim znanjem pripomogli pri oblikovanju in vsebini njihovega projekta.

Pri pripravi posameznih ekspertnih vprašanj so sodelovali zunanji strokovni timi oz. posamezniki, ki so predstavljali tudi reference sodelujočih v času kandidature, kar je bil eden izmed razpisnih ocenjevalnih kriterijev. V tabeli št. 4.6. so predstavljeni prejeti prispevki in število pripravljalcev/deležnikov, ki so jih pripravili:

Tabela 4.6: Prejeti prispevki, pobude, ideje in število pripravljalcev/deležnikov projekta

PRISPEVKI, POBUDE, IDEJE	ŠTEVILO PRIPRAVLJALCEV
Prispevki in svetovanje kulturnih javnih institucij in drugih institucij, ki delujejo na področju kulture	14 posameznikov
Prispevki in svetovanja na področju urbanizma in arhitekture	9 posameznikov in priznanih strokovnjakov iz vse Slovenije, ki so sodelovali pri dveh okroglih mizah
Prispevki in svetovanja posameznikov s posameznih področij kulture	8 institucij s področja kulture
Prispevki in svetovanje s področja kulturnega menedžmenta, financiranja, tehnologije, znanosti in gospodarstva	9 posameznikov delujočih na teh področjih
Prispevki in svetovanja s področja izobraževanja, sociale (projekti otrok, mladih, starejših)	aktiv ravnateljev Osnovnih šol in Srednjih šol, ravnateljice vrtcev in 3 posameznice delujoče na področju socialnih institucij
Prispevki in svetovanja s področja turizma	2 posameznika
Svetovanje kulturnih in turističnih društev	15 predstavnikov društev
Prispevki s področja regionalnih povezav	6 občin

Vir: prirejeno po interni dokumentaciji MOC, 2007

Ob teh prispevkih so v MOC pripravili 13 pogodb s strokovnjaki s posameznih vsebinskih področij razpisne dokumentacije. Širok spekter posameznikov in institucij ter njihov angažma v času kandidature jim je dajal zaupanje v lastne kreativne sile, ki so dokazale, da so sposobne razmišljati strateško, dolgoročno, celovito, kreativno in evropsko. Prepričani so bili, da bodo s tako močno lokalno podporo in predanostjo projektu uspeli izvesti uspešno in odmevno leto Evropske prestolnice kulture, ki bo imela dolgoročne pozitivne vplive na Celje in regijo.

V pripravo razpisne dokumentacije je bila seveda najbolj aktivno vključena strokovna javnost. V ta namen so organizirali številna srečanja in delovne sestanke s strokovnjaki z različnih področij. Pri tem so se predstavniki mesta soočili tudi s kritičnimi pogledi. Naj tukaj omenim, na primer, enotno stališče celjskih arhitektov in urbanistov, da je imela logika kapitala v preteklih letih prevelik vpliv na prostorski razvoj mesta. Naraščajoča nasprotja med javnimi in zasebnimi interesi terjajo, po mnenju strokovnjakov, korenit zasuk v prostorski politiki mesta.⁸¹

Nosilci političnega odločanja so pri tem premgli dovolj intelektualne moči, da so prisluhnili različnim strokovnim stališčem. Politika je tako dala stroki možnost, da odpira vprašanja in ponuja konkretne rešitve. V tem smislu je kandidatura spodbudila proces odpiranja mestnih struktur tudi za različne poglede na obstoječe stanje. Rezultat tega je koncept kot odraz skupnih naporov posameznih umetnikov, zaposlenih v kulturnih ustanovah, strokovnjakov, znanstvenikov in drugih ustvarjalcev.

Poleg dela na razpisni dokumentaciji so se vzporedno načrtovale tudi številne promocijske aktivnosti, s katerimi so želeli v letu 2007 razširiti poznavanje projekta in pridobiti podporo lokalnega okolja. Izvedene so bile številne aktivnosti s področja komuniciranja, odnosov z javnostmi in promocije (brošure, spletna stran, označevanje mesta z logotipom EPK, pridobivanje sponzorjev). Poleg tega so projekt uspešno promovirali preko javnih občil, in sicer ne le v lokalnem in regionalnem okolju⁸² temveč tudi na nacionalni javni televiziji.⁸³ Med pripravami na nominacijo so posebno pozornost namenili obveščanju širše javnosti o ciljih in pomenu projekta EPK 2012 za razvoj Celja in regije. V ta namen so odprli tudi informacijsko pisarno v središču mesta.⁸⁴ Vendar pa njihove aktivnosti niso bile usmerjene samo v obveščanje javnosti temveč tudi v aktivno vključevanje različnih družbenih skupin v projekt. Pri tem so še posebej ponosni na izjemen odziv, na katerega je naletela kandidatura pri najmlajših prebivalcih Celja.⁸⁵

⁸¹ Z urbanisti in arhitekti sta bili organizirani dve okrogli mizi: 13. decembra 2006 in 5. februarja 2007.

⁸² Medijski sponzor: Novi tednik & Radio Celje.

⁸³ Na RTV Slovenija so v januarju 2007 objavili logotip »CELJE 2012 EVROPSKA PRESTOLNICA KULTURE – *KANDIDAT*«, med 24. in 29. februarjem 2007 pa se je prikazoval kratek reklamni spot o kandidaturi Celja.

⁸⁴ Poleg mestne pisarne so dne 23. 2. 2007 odprli tudi mestni studio Radia Celje, ki je prav tako obveščal javnost o kandidaturi Celja za EPK 2012.

⁸⁵ Vsi celjski vrtci, osnovne in srednje šole so izvedle akcijo poslikave jumbo plakatov na temo EPK 2012. Na isto temo je bil izdan tudi poseben časopis s slikami in mislimi mladih ustvarjalcev. V okviru mladinske

Z različnimi komunikacijskimi orodji so aktivno sodelovali pri promociji kandidature Celja za Evropsko prestolnico kulture in s tem večali prepoznavnost Celja v širšem slovenskem prostoru. Celje je nedvomno najbolj odmevno promoviralo svojo kandidato, aktivno sodelovalo s prebivalci Celja, ki so jo tudi zelo pozitivno sprejeli in jo podpirali. Za transparentno in aktualno vodenje projekta Celje za EPK 2012 so pripravili sledeče aktivnosti v povezavi z odnosi z javnostmi: Pripravili številne odgovore na različna novinarska vprašanja; pripravili izredno novinarsko konferenco, na kateri so predstavili kandidato Celja, Mestno informacijsko pisarno, Mestni radijski studio in Teden kulture; z informacijami za javnost so medije obveščali o njihovem delu, načrtih in projektih, ki so jih pripravljali v fazi kandidature; tekstualno in slikovno pripravili vrsto promocijskih besedil za objavo v različnih publikacijah; izdelali komunikacijske strategije za projekt Evropska prestolnica kulture, Teden kulture; na natečaju so izbrali celostno grafično podobo, ki spremlja kandidato Celja za Evropsko prestolnico kulture. Celostno grafično podobo so potem smiselno uporabljali pri vseh komunikacijskih orodjih.

V Mestni občini Celje so pripravili oceno uspešnosti komuniciranja z javnostmi, z naslednjimi ugotovitvami (Razpisna dokumentacija MOC, 2007):

- Namizna raziskava in analiza anket in medijev je pokazala, da tako rekoč ni Celjana, ki ne bi vedel, da Celje kandidira za EPK. Namizna raziskava je tudi pokazala, da se je povečalo število tistih, ki v Sloveniji vedo, da bo eno izmed mest EPK 2012 in da kandidira tudi Celje.
- Analiza medijskih objav je pokazala, da je bilo v prispevkih, ki so govorili o kandidaturi slovenskih mest za Evropsko kulturno prestolnico Celju, namenjeno čez 80 odstotkov prostora, 20 odstotkov pa ostalim mestom.
- Novinarske konference so se udeležili tudi novinarji drugih uredništev, ki običajno ne prihajajo na novinarske konference Mestne občine Celje.
- Samo intervjujev in izjav za slovenske medije je bilo več kot 70.
- Različne dogodke Tedna kulture si je ogledalo več kot 5000 obiskovalcev.
- Število obiskovalcev iz drugih slovenskih mest se je v času trajanja Tedna kulture – glede na število obiskovalcev v Celju v tem času v preteklih letih – povečalo za več kot 30 odstotkov.

raziskovalne dejavnosti pa so učenci in dijaki raziskovali o »Evropski prestolnici kulture v sistemu Evropske unije« in »pomenu Evropske prestolnice kulture za kulturni, turistični in gospodarski razvoj mesta«.

Kandidatura Celja ni ostajala zgolj na ravni priprave »papirnate« vloge za javni razpis, saj so že v obdobju do oddaje vloge na Ministrstvo za kulturo RS izvedli vrsto aktivnosti, katerih namen je bil pokazati operativne sposobnosti celjskega projektnege tima, da lahko tudi v praksi izpolni zahteve iz razpisne dokumentacije. Kandidatura Celja ni bila torej zgolj vizija in koncept na papirju, temveč so to bili tudi konkretni koraki, ki so jih opravili kot potrditev resnosti njihovih načrtov. O uspešnosti in učinkovitosti promocije je prepričana tudi vodja projekta (Bošnjak 2011), ki pravi, da takšne kampanje, kot so jo imeli v Celju, ni imel noben drugi kandidat. »Ko smo dali logotip na uro pred dnevnikom na TV, je naslednji dan završalo, kaj si pa tile mislijo, kaj se pa ti grejo. Eni pa celo takšne pristope ubirajo, je bil komentar v časopisu. Vse kar smo naredili, je bilo odmevno. Drugi kampanje v času priprave niso imeli, so to delali v svoji sredini, v svojih institucijah. Mi smo delali vse zunaj, mi smo imeli mestni radio, table, prospekte. pisarno, plakate, vse mesto je vedelo« (ibid).

Tako so, na primer, uspeli pridobiti precejšna sredstva iz zasebnih virov, kar je nedvomno dosežek glede na sorazmerno kratek razpisni rok.⁸⁶ S sponzorskimi prispevki so financirali oglaševalske akcije in programske aktivnosti v okviru Tedna kulture – posebnega projekta, ki so ga pripravili kot popotnico kandidaturi Celja za EPK 2012. Prireditev je naletela na veliko medijsko pozornost, med 24. in 28. februarjem 2007 se je zvrstilo 72 dogodkov več kot dvestotih ustvarjalcev iz Celja, regije, Slovenije in tujine. Poleg petdnevnega programa kulturnih dogodkov kaže še posebej izpostaviti sodelovanje s Slovenskimi železnicami, ki so se z udeležbo v tem projektu prvič v zgodovini odločile za sistemsko sodelovanje z lokalno skupnostjo.⁸⁷ Sponzorska sredstva, ki so bila zbrana v kratkem času, so otipljiv dokaz, da je za njihovo kandidaturo stalo gospodarstvo Celja in Savinjske regije. Uspeh »Tedna kulture« ter pozitiven odziv prebivalcev Celja in okolice so bila dobra popotnica njihovemu nadaljnjemu delu in zagotovilo, da znajo povezati akterje v okolju in izvesti kompleksne projekte. Pozitivno mnenje o skrbnem programu dejavnosti pred kandidaturo (okrogle mize, teden kulture) je imela tudi ocenjevalna komisija.⁸⁸

⁸⁶ Za aktivnosti v zvezi s pripravami kandidature so sredstva v skupni višini 38.500,00 EUR prispevala naslednja podjetja: Banka Celje, Cetis, Nivo, Zavarovalnica Triglav, Agencija S2000, Kovintrade, Elektro Turnšek, Štore Steel in Nova ljubljanska banka.

⁸⁷ Slovenske železnice so v okviru Tedna kulture zagotovile brezplačne prevoze z vlaki. Tri garniture vrhunskih vlakov (ICS) smo spremenili v likovni medij oz. vizualno-zvočno instalacijo za potnike na vlaku med Ljubljano in Celjem. Kot podpora kandidaturi Celja za EPK 2012 so Slovenske železnice vključile še svoj spletni portal, na katerem so ponudile informacije o Tednu kulture.

⁸⁸ Glej zbirnik pozitivnih in negativnih argumentov po posameznih mestih (Ministrstvo za kulturo, 2007).

Zlasti v zadnjih dveh mesecih pred oddajo vloge se je pokazalo, da ima projekt Celje – EPK 2012 tolikšen mobilizacijski naboj, da je na njem mogoče graditi še naprej. V tem smislu je projekt že v takratni fazi kandidature pokazal svoj razvojni potencial: povezal je človeške vire, odprl prostor za nove ustvarjalne zamisli in poti, spodbudil mlade, da se aktivno vključijo v priprave itn. Energija prebivalcev Celja se je strnila okrog želje, da postane Celje gostitelj Evropske prestolnice kulture leta 2012. Brez pretiravanja lahko rečem, da so vsi prebivalci Celja stali za kandidaturo.

Namen naloge je bil odkriti, ali je bila izvedena kandidatura z najmanjšimi možnimi stroški in v okviru sprejetega plana proračuna Mestne občine Celje za leto 2006 in 2007, upoštevajoč aktivnosti in resurse, ki so za to potrebni. Iz zaključnega računa Mestne občine Celje za leti 2006 in 2007 in iz podatkov projektne dokumentacije je bilo mogoče ugotoviti, da so sredstva bila uporabljena za dvig kakovosti projekta (npr. pogodbeno sredstva strokovnjakov za vsebinske prispevke) in rezultatov (npr. prevajanje razpisne dokumentacije) ter promocijo. Največ se je investiralo v vsebino projekta, pri čemer bi kot nepotrebno izpostavila velik delež sredstev, namenjenih prevajanju razpisne vloge v angleški jezik zaradi mednarodne zastopanosti ocenjevalne komisije. Z nepotrebnostjo prevodov se strinja tudi vodja projekta, Bošnjakova (2011), ki pravi da so na to, da gre za razpis, objavljen s strani slovenskega ministrstva, in da naj sami poskrbijo zanje, opozorili takrat tudi Ministrstvo za kulturo. Hkrati pa dodaja, da je to » bil razpisni pogoj, tako da na te stroške nismo imeli nobenega vpliva« (ibid).

Iz zaključnih računov Mestne občine Celje za leto 2006 in 2007 lahko sklepam, da je bila realizacija optimalna – skoraj 100 odstotna. Posamezne stroške v letu 2007, ki niso bili planirani v posebni proračunski postavki za EPK, pa so knjižili znotraj obstoječih proračunskih postavk oddelkov. Za vsako stvar so se ob primerni kakovosti trudili pridobiti tudi optimalno ceno storitve primerljivo na trgu in s tem zagotavljali skrbno porabo proračunskih sredstev. Vendar je potrebno izpostaviti, da kultura ni neka vsakdanja dobrina ali storitev in je sama izvedba v veliki meri pogojena z ustvarjalnostjo in idejami posameznika. Zato so pri izbiri umetnikov in umetniških stvaritev za Teden kulture v prednost postavili ideje (Bošnjak 2011), ki so se ujemale s konceptom EPK, ki so ga pripravljali v Celju. Nasprotno pa so pri izbiri prevajalca upoštevali zakonodajo s področja javnega naročanja. Iz vsega navedenega je razvidno odgovorno upravljanje in porabljanje finančnih virov.

4.7 Zaključek projekta

Kandidatura se je zaključila z odločitvijo ministra za kulturo z dne 23. 4. 2007, ko sta skupaj z Guy Dockendorferjem, predsednikom mednarodne ocenjevalne komisije za presojo vlog in za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropske kulturne prestolnice« za leto 2012, predstavila strokovno priporočilo za izbor mesta za to nominacijo⁸⁹.

Projektna ekipa je bila ob oddaji vloge razpuščena, člani ekipe so se vključili v redno delo. Nekatero aktivnost je operativno zaključila vodja projekta v naslednjih mesecih, vendar najbolj pomembno je bilo to, da so strokovne službe s področja kulture večino strateških usmeritev, ki so jih v projektni ekipi želeli doseči z Evropsko prestolnico kulture, prenesli v Program za kulturo Mestne občine Celje 2007–2013. Končnega poročila o zaključku projekta ni bilo potrebno pripraviti, prav tako ni bilo potrebno posebej poročati o finančni realizaciji projekta. Obrazložiti je bilo potrebno porabo sredstev na tem projektu v zaključnem računu za leti 2006 in 2007, ki so ga obravnavali in potrdili na seji mestnega sveta Mestne občine Celje.

4.7.1 Uspešnost projekta

Ne/uspeh projekta se lahko prikaže kot doseganje ciljev ali pa bolj konkretno kot stopnja doseganja namena oz. ciljev projekta. Glede na zastavljen časovni cilj, da bo Mestna občina Celje izpolnjeno razpisno dokumentacijo predložila Ministrstvu za kulturo v roku za oddajo do dne 28. 2. 2007 lahko rečemo, da je bil predlagan cilj dosežen in izveden v časovnem planu ne glede na zamikanje izvedbe posameznih aktivnosti članov projektne skupine. Glede uspešnosti projekta vezane na izpolnjevanje razpisnih kriterijev iz vloge pa moram najprej predstaviti postopek ocenjevanja vlog prispelih na javni razpis za izbor mesta za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012.

Minister za kulturo je za presojanje vlog, prispelih na razpis, s sklepom z dne 16. 11. 2006, imenoval 13-člansko mednarodno ocenjevalno komisijo (v nadaljevanju: komisija)⁹⁰. Članom komisije je Ministrstvo za kulturo dne 16. 3. 2007 po DHL-u, kurirju ter po elektronski pošti posredovalo gradivo z okvirnim dnevnim redom. Hkrati so člani prejeli navodilo, kako se pripraviti na ocenjevanje oziroma so bili pozvani, da predhodno preučijo prijave posameznih mest in pripravijo osnutke izpolnjenih ocenjevalnih listov, ki so jim bili posredovani skupaj s prijavami.

⁸⁹ <http://www.mk.gov.si/si/splosno/cns/novica/browse/98/article/589090/5400/6eb7c18cdd/>

⁹⁰ sestava komisije je navedena v prilogi D

Zasedanje se je začelo v četrtek, 19. 4. 2007, ob 9.30. Za predsednika komisije je bil na pobudo g. Marjana Hribarja izvoljen g. Guy Dockendorf. Na zasedanju ni bilo g. Petra Vujice, ki je udeležbo na zasedanju odpovedal iz zdravstvenih razlogov. Ministrstvo za kulturo je predlagalo, da ocenjevalci vsak dan ocenijo eno mesto in sicer po zaporedni številki zadeve, vendar je bilo po obravnavi raznih predlogov ugotovljeno, da komisiji bolj ustreza drugačen način dela. Komisija se je odločila za naslednji dnevni red:

- četrtek, 19. 4. 2007: splošna razprava o prijavah posameznih mest;
- petek, 20. 4. 2007: individualni dodatni pregled posameznih vlog;
- sobota, 21. 4. 2007: prost dan za dodatni pregled prijav, izpolnitev ocenjevalnih listov in pripravo utemeljitve;
- nedelja, 22. 4. 2007: odločitev o skupni oceni in priprava osnutka skupnega priporočila;
- ponedeljek, 23. 4. 2007: izdelava končne verzije priporočila.

Po izpolnitvi ocenjevalnih listov⁹¹ s strani vseh prisotnih ocenjevalcev je predsednik komisije predlagal izven javnega razpisa predpisano dodatno izvedbo točkovanja: vsak član komisije pripravi t.i. »hit parade«, kar pomeni, da vsak posameznik pripravi vrstni red uvrstitve mest najprej glede na preference, nato pa še glede na izpolnjene ocenjevalne liste. Točkovanje glede na preference je bilo sledeče: 4 točke – najboljša prijava, 3 točke – druga najboljša prijava, 2 točki – tretja najboljša prijava, 1 točka – najslabša prijava. Največ možnih točk je bilo 48 (12 krat 4). Glede na preference je največje število točk dobila Mestna občina Maribor (45), na drugo mesto se je uvrstila Mestna občina Ljubljana (35), na tretje mesto Mestna občina Celje (24) in na četrto mesto Mestna občina Koper (18).

Nato so ocenjevalci predložili še izpolnjene ocenjevalne liste s točkami. Najvišje možno število točk je bilo 3540. Glede na točkovanje je največje število točk dobila Mestna občina Maribor (3182 točk), na drugo mesto se je uvrstila Mestna občina Ljubljana (2753 točk), na tretje mesto Mestna občina Celje (2730 točk) in na četrto mesto Mestna občina Koper (2513 točk). Kako je komisija ovrednotila posamezna izhodišča in merila iz 4. in 5. točke besedila javnega razpisa, ki so jih dosegala posamezna mesta, je razvidno iz priloge F.

⁹¹ Ocenjevalnih listov posameznih članov komisije v skladu z določbami 82. člena ZUP nisem uspela pridobiti s strani Ministrstva za kulturo.

Na tem mestu bi predvsem predstavila posebnosti treh ključnih kriterijev, ki izhajajo iz točkovanja po razpisnih kriterijih in v fazi začetka projekta opravljeni analizi in se nanašajo na finančni načrt, koncept in trajnost projekta in o katerih je ocenjevalna komisija predstavila svoje mnenje v svojem strokovnem priporočilu o nominiranem mestu: »da bi imenovanje Maribora za Evropsko kulturno prestolnico 2012 prineslo regiji največ dolgoročnih in trajnih učinkov na področju regije in kulturnega razvoja. Komisija je opazila veliko kreativnost, inovativnost in celovitost pristopa in menila, da Maribor za svoje bodoče socialne in ekonomske razvojne strategije potrebuje kulturo.«

Glede na predlagan koncept je mednarodna ocenjevalna komisija vrednotila po točkah posamezna mesta, tako kot je navsezadnje tudi vrstni red posameznih prijaviteljev, Maribor je od 480 možnih točk prejel 420, Ljubljana 330, Celje 310, Koper 290. Sam koncept kandidature Maribora temelji na povezovanju vzhodne kohezije. Na temo predstavitve svojega razmišljanja o EPK in vzpostavitvi t.i. vzhodne kohezije, ki bi bila protiutež ljubljanski kandidaturi, je bil na predlog predstavnikov KIBLE iz Maribora 5. december 2006 sklican sestanek v Celju. Mestna občina Celje se je bila pripravljena povezovati z drugimi mesti v programskem smislu, ne pa v konceptualnem. Kljub predlogu Maribora so se v Celju odločili za samostojno kandidaturo, k čemur jih je zavezoval tudi sklep Mestnega sveta MOC.

Pri kriteriju finančnega načrta je največ točk prejela vloga Kopra 367, takoj za tem ji je sledila celjska s 360 točkami, medtem ko je Maribor pri tem kriteriju prejel najmanjše število možnih točk – 332. Medtem ko je ocenjevalna komisija ugotovila, da je finančni načrt Mestne občine Celje bolj realen in konkreten kot s finančnega vidika prijava Mestne občine Maribor in so predlagali, da mora biti finančni načrt pred samo izvedbo izboljššan in dopolnjen z natančnejšo opredelitvijo virov financiranja in bolj realno finančno konstrukcijo.

Ob tem ne gre spregledati dejstva, ki so ga predstavili v Celju, da je Ministrstvo za kulturo posredno financiralo študije Ljubljane in Maribora in so le-ti prijavitelji imeli tudi več časa za oblikovanje koncepta in pripravo vloge. Pri tem bi izpostavila visoko ocenjene kriterije (Koncept trajnosti in zagotavljanja trajnejših učinkov, Vodenje in organizacija, reference, koncept in trženja in promocije, Evropska razsežnost projekta in Razvojna razsežnost projekta) v vlogi Maribora in Ljubljane v povezavi z izsledki raziskav opisanih v začetku poglavja. Največja razlika v točkovanju, ki se je ustvarila med vlogo Maribora in Celja, se tako pokaže pri kriteriju trajnosti projekta, kjer je celjska vloga prejela 200 točk manj kot

Maribor. Iz pridobljenega zbirnika pozitivnih in negativnih argumentov⁹² po posameznih mestih s strani Ministrstva za kulturo lahko razberemo, kakšne so bile še druge razlike med razpisnima dokumentacijama mest Celja in Maribora.

Glede na vrednotenje razpisne dokumentacije s strani mednarodne ocenjevalne komisije in vrstnega reda prijaviteljev na razpis lahko **potrdimo naslednjo hipotezo: Ključni kriterij za uspešnost projekta, ki jo razumemo kot uresničevanje zastavljenega cilja, je po razpisnih kriterijih izpolnjena razpisna dokumentacija skupaj z oceno mednarodne ocenjevalne komisije.** Mestna občina Celje je bila neuspešna s projektom prijave na razpis, saj je na podlagi ocenjevalnih listov prejela 2.730 točk od 3.540 možnih točk in prejela manjše število točk kot mesto Maribor in Ljubljana ter se s tem uvrstila na tretje mesto.

Iz različnih medijskih pisanj in preglednice točkovanja posameznih članov komisije (glej prilogo E) je razvidno, kakšna je bila vloga posameznikov v okviru mednarodne ocenjevalne komisije. Iz točkovanja lahko razberemo kako »nepristransko« sta glasovala člana mednarodno ocenjevalne komisije g. Rukavina, ki je Mariboru ob najvišjem možnem številu točk – 295 – podelil 293 točk, Celju celo drugo največje število točk – 239, medtem ko je ljubljansko vlogo ovrednotil s 234 točkami. Gospod V. Rukavina⁹³ je v svojem prispevku za časopis Večer (30. 9. 2006) z naslovom »Možnost za prepород regije« takole izrazil svoje stališče »okoli lokacije, kjer bi se po mojem moral projekt zgoditi«:

Glede na svoje realne danosti, geografsko lego, bogato kulturno tradicijo in sposobne ljudi, mesto Maribor z okolico po mojem mnenju potrebuje nov izziv in nov zagon, ki ga ob podelitvi naziva Kulturna prestolnica Evrope zanesljivo lahko uresniči. Globoko verjamem, da je usmeritev, v katero mora Maribor voditi regijo v prihodnosti, usmerjena predvsem v turizem in njemu komplementarne in podporne dejavnosti. Kandidiramo za Univerzijado 2011, odpirajo se možnosti za Kulturno prestolnico Evrope 2012 in v nevajenosti velikopoteznega razmišljanja že počasi začenjamo okopavati vsak svoj vrtiček. Potrebujemo pa oboje, Univerzijado IN Kulturno prestolnico Evrope, saj nam ob pametnem načrtovanju investicij in ob črpanju iz več virov prav takšna, dovolj mogočna in drzna vizija, lahko prinese zeleni razvoj!

⁹² Argumenti so navedeni na podlagi utemeljitev članov komisije in zapisnika zasedanja in razvidni iz priloge G.

⁹³ Vladimir Rukavina je direktor Narodnega doma Maribor, ki je izvajal projekt ustanovitve Multimedijskega centra Kibla, ki je bil predhodnik Kulturno izobraževalnega društva Kibla, ki je bilo, kot so poročali javni mediji, sredi oktobra 2006 izbrano s strani Mestne občine Maribor za izvajalca priprave predloga programskega koncepta, s katerim se bo Maribor potegoval za nominacijo.

Medtem ko je g. Rotovnik⁹⁴ vlogo Ljubljane najvišje ovrednotil s 265 točkami ter je Mariboru in Celju dodelil enako število točk – 205, kljub pisanju svojih komentarjev v javnih občilih, kjer se je že nedvoumno opredelil glede morebitnih kandidatov. Svoje poglede na Evropsko prestolnico kulture leta 2012 je namreč razgrnil že v brezplačni reviji o filmu in drugi popularni kulturi *Premiera*.⁹⁵ V svoji kolumni je navedel vrsto neutemeljenih in podcenjevalnih sodb z neprikritim namenom diskvalifikacije Celja in Ptuja kot primernih kandidatov za organizacijo tega projekta. Po mnenju gospoda Rotovnika lahko Celje in Ptuj »vsebinsko ponudita zelo malo«, zato sta njuni kandidaturi zanj »simpatični, smešni, neresni in nerealni«. Še več, gospod Rotovnik že vnaprej ve, da se bosta obe mesti v svojih vlogah opirali »predvsem na pričakovanja o pomembni obogatitvi njune kulturne infrastrukture«. »Edini mesti,« tako g. Mitja Rotovnik (ibid), »ki sta primerni za dodelitev statusa evropske prestolnice, sta Ljubljana in Maribor.« Ob tem je v svoji kolumni dal še poduk slovenski kulturni politiki: »Če bo slovenska politika hotela maksimalno iztržiti enkratno priložnost, ki se ji ponuja, bosta v igri samo omenjeni mesti. Če pa bo v politiki prevladalo spoznanje, da projekt evropske kulturne prestolnice ni pomemben za Slovenijo, da se vanj ne splača investirati prav veliko denarja in da kultura že tako ali tako požre preveč denarja, potem sta favorita Celje in Ptuj« (Rotovnik 2006).

Mestna občina Celje je v dopisu z dne 21. 12. 2006 Ministrstvo za kulturo pozvalo k razmisleku o članstvu obeh omenjenih strokovnjakov z naslednjimi navedbami: »Da bi se izognili kakršnim koli dvomom glede nepristranskosti in objektivnosti odločanja, Vas zato pozivamo, da še enkrat premislite o tem, ali sta g. Mitja Rotovnik in g. Vladimir Rukavina zares tista člana mednarodne ocenjevalne komisije, ki se bosta pri presojanju in vrednotenju vlog v okviru javnega razpisa ravnala izključno po kakovosti predlogov in ne po osebnih nagnjenjih, interesih in preferencah.«⁹⁶

O pristranski vlogi ali pa neobjektivnosti vsaj teh dveh članov mednarodne ocenjevalne komisije sta prepričana tako vodja projekta (Bošnjak 2011) kot zunanji svetovalec (Buinjac 2011), ki je še izpostavil trenutni funkciji še dveh članic omenjene komisije: mag. Monika

⁹⁴ G. Mitja Rotovnik je bil v letu 2006 glavni svetovalec za kulturo novega ljubljanskega župana in tudi član projektne skupine za pripravo ljubljanske kandidature, ki jo je imenoval g. Zoran Jankovič. G. Mitja Rotovnik je tako osebno kakor tudi v vlogi direktorja Cankarjevega doma, bil neposredno vključen v pripravo vloge Mestne občine Ljubljana na javni razpis za izbor mesta za nominacijo EPK 2012.

⁹⁵ v številki 130, ki je izšla v prvi polovici oktobra 2006.

⁹⁶ Oba imenovana člana sta podala svoje odstopne kot člana ocenjevalne komisije, ki pa jih Minister za kulturo ni sprejel.

Kirbiš je danes vodja Služba za razvojne projekte in investicije pri Mestni občini Maribor, dr. Marjeta Ciglencečki pa je članica sveta javnega zavoda EPK Maribor 2012.

Odzivi na izbor so bili različni, medtem ko je stališče komisije komentiral Ljubljanski župan, Zoran Jankovič, v Mladini (Dečman 2007) z navedbo, da kaže na »kulturno in politično decentralizacijo Slovenije«, ki naj bi bila skladna s politiko vlade. Mariborski župan pa je na novinarski konferenci ob potrditvi predloga Maribora s pridruženimi mesti predstavil EPK kot vse slovenski projekt (STA 2007). Takratni minister za kulturo g. Vasko Simoniti je dodal, da je bil »izbran projekt, pri katerem praktično nihče ne izgublja«.

4.8 Sklepne misli empiričnega dela naloge

Namen vrednotenja je bil ugotoviti kakovost (uspešnost in učinkovitost) izvedenega projekta v javni upravi in morebitne težave pri izvajanju. Z delovnimi hipotezami sem želela potrditi naslednja dejstva: Ključni kriterij za uspešnost projekta, ki jo razumemo kot uresničevanje zastavljenega cilja, je po razpisnih kriterijih izpolnjena razpisna dokumentacija skupaj z oceno mednarodne ocenjevalne komisije in Učinkovitost, ki jo razumemo kot razmerje med vhodnimi podatki in končnimi izidi, je vezana na znanje projektnega menedžmenta skupine in vodje projekta, kako vzpostaviti pravilno ravnotežje med stroški, časom in razpoložljivimi viri.

Projekt Evropska prestolnica kulture je tako za Vlado RS in Ministrstvo za kulturo RS predstavljalo obveznost članice Evropske unije in ni bilo vprašanja ali ga bo izvedla, vprašanje je bilo samo, kdo in kako ga bo izvedel. Glede na vzorce preteklih izborov, nekatere države so brez javnega izbora nominacijo podelile izbranemu mestu, nekatere pa so imele veliko število kandidatov, ki so se na javnem razpisu potegovala za ta prestižen naziv, lahko rečem, da sta Vlada RS in Ministrstvo za kulturo RS pri nominaciji in izboru sledili zahtevam in zakonodaji EU. Evropska praksa izbire mest je zlasti v tem desetletju še bolj okrepila zavest, da je treba dati prednost kvaliteti, izvirnosti in evropski naravnosti projekta. Samo tako lahko razumemo, zakaj je npr. nemška vlada poleg Essna za kulturno prestolnico leta 2010 nominirala tudi desetkrat manjše mesto Görlitz.

Na osnovi opravljenih raziskav in Palmerjeve primerjalne analize z razvitostjo drugih uspešnih prestolnic, primerljivih po velikosti in strukturi, so v Celju predstavili svoj pogled na predlog Ljubljane kot edinega možnega nominiranega mesta. H kandidaturi Mestne občine

Celje za organizacijo Evropske kulturne prestolnice jih je tako med drugim navajalo spoznanje, da s tem projektom Evropska unija spodbuja kulturni, turistični, gospodarski in splošni družbeni razvoj regionalnih središč, v katerih je praviloma manj kulturnih dogodkov v primerjavi z državnimi prestolnicama. Iz projektne dokumentacije MOC in mnenj vpletenih članov projektne skupine je razviden nenehen dvom v objektivnost Ministrstva za kulturo, tako glede predhodnega izbora mesta kot glede izbire mednarodne ocenjevalne komisije. Bošnjakova pri tem ugotavlja, da so tu bili še drugi interesi. »Jaz dopuščam možnost, da država za tako velik in tako pomemben projekt sama določi in vpliva, katero mesto je najbolj primerni kandidat. Ampak v tem primeru naj bodo pošteni do nas vseh in naj ne delajo javnega razpisa. Ker se minister ni odločil za direktni izbor, zamerim Ministrstvu za kulturo, da se niso za to odločili, saj so zapravili ogromno davkoplačevalskega denarja za priprave in za prevode« (Bošnjak 2011).

V Mariboru in partnerskih mestih so bili navdušeni nad uspešnostjo kandidature, saj so želeli s t.i. »vzhodno kohezijo mest« pospešiti njihov vse splošni razvoj, dvigniti raven kulture in pridobiti svež kapital v mesta. S tem se je njihov projekt dejansko šele začel, saj so morali prejeti še pozitivno oceno s strani ocenjevalne komisije EU in se pripraviti na leto 2012. Ocenjevalna komisija EU je potrditev nominacije podaljšala in s tem skrajšala obdobje priprave Mariboru, ki je zelo pozno (šele v letu 2010) začel s procesom planiranja in vzpostavitve projektne izvedbe. Sedaj tečejo priprave tako na izvajanju infrastrukture kot na področju izbora vsebine kulturnega programa. Buinjac je mnenja, »da je mariborski koncept EPK 2012 narejen z namenom razdeljevanja javnega denarja glavnim lokalnim akterjem, ne pa v cilju ustvarjanja odmevnega mednarodnega dogodka. V tem smislu bo naslednje leto zanimivo spremljati uresničevanje evropske razsežnosti projekta, ki je po pravilih EU glavno merilo za podeljevanje naziva Evropske prestolnice kulture« (Buinjac 2011).

Mestna občina Celje je kandidaturo pripravljala pol leta, od pobude projekta v septembru 2006 do oddaje razpisne dokumentacije 29. 2. 2007, dejansko pa se projekt še takrat ni zaključil, saj so se nekatere aktivnosti še odvijale kasneje in počakati je bilo potrebno tudi na uraden izbor mesta. Glede na pobudo je bil potreben dogovor celotnega političnega vodstva glede kandidature. Z vsestransko podporo je najvišji organ odločanja na lokalni ravni – mestni svet Mestne občine Celje – stal za kandidaturo. S to odločitvijo je mestni svet hkrati zadolžil pristojne službe mestne uprave, da skupaj z Zavodom za kulturo in turizem Celeia pripravijo vso potrebno dokumentacijo. Politika se je tako zavezala projektu, da se dosežejo dolgoročni

učinki. Nasprotno mnenje o oceni vpliva projekta na dolgoročnost je predstavila Ocvirkova (2011), ki pravi »Premalo smo imeli širine, na projekt nismo gledali dolgoročno, kaj nam le-ta lahko prinese«.

Metodologija izvajanja, ki je bila uporabljena pri projektu, ni splošno veljavna metodologija, ki se uporablja v državni upravi. Vodenje tega projekta se z metodologijo sklada samo v opredelitvi osnovnih faz življenjskega cikla, medtem ko posamezni postopki niso natančno definirani, tako tudi niso v projektu uporabljeni standardni obrazci, od teh se v interni dokumentaciji pojavljajo samo zapisniki koordinacijskih sestankov. Tudi metode in tehnike mrežnega načrtovanja, ki se uporabljajo v standardni metodologiji, niso bile izvedene. Zato v primeru kandidature Celja za EPK lahko govorimo o vodenju projekta »ad hoc«.

Analiza razpisne dokumentacije je prispevala k seznanitvi projektne skupine z ocenjevalnim listom, s pomočjo katerega ocenjevalna komisija ocenjuje na razpis prijavitelje. Ocenjevalni listi so vsebovali navedbe o točkovanju oz. kaj/kateri pogoj je potrebno izpolniti, da dosežeš maksimalno število točk. Na osnovi tega in opravljenih predhodnih raziskav se je pričelo načrtovanje projekta.

Projekt se je pričel z vzpostavitvijo organizacijske strukture in določitvijo članov projektne ekipe ter njihovimi vlogami na projektu, ki so ustrezale nalogam, ki jih opravljajo pri rednem delu znotraj organizacije. V organizacijskem in vsebinskem smislu je pripravo kandidature vodila projektna skupina znotraj uprave Mestne občine Celje. Posebna projektna skupina je nekaj mesecev intenzivno pripravljala vlogo za razpis. Pri svojem delu se je skupina ves čas svojega dela intenzivno povezovala s posamezniki in institucijami v mestu in regiji ter z njimi soustvarjala kandidato Celja za Evropsko prestolnico kulture. Pri posameznih specifičnih vprašanjih so sodelovali zunanji strokovnjaki, ki so bili za to finančno motivirani. Tako o stroških v povezavi z avtorskimi pogodbami razmišlja vodja projekta: »dobili smo tisto kar smo iskali, tisto znanje, ki ga nismo imeli in smo ga uporabili v vlogi. Sicer so bili to stroški, vendar so bila to ekspertna znanja, ki smo jih morali poiskati na trgu« (Bošnjak 2011). S sodelovanjem zunanjih ekspertov so pridobivali na odprtosti, kreativnosti in ustvarjalnosti mišljenja. Z njihovim sodelovanjem so razširili že uveljavljene načine dela znotraj upravnih struktur. Nastali dokument – vloga – je tako sestavljen iz razmišljanj, idej, konceptualnih usmeritev in projektnih predlogov širšega celjskega in regionalnega ustvarjalnega potenciala s področja kulture in kreativnih vsebin, turizma, gospodarstva, izobraževanja, arhitekture, ipd.

Uspešnost in učinkovitost delovne izvedbe projektne skupine in ožje operativne skupine se je ugotavljala glede na uresničevanje delovnih nalog, ugotavljanje obsega in kakovosti dela znotraj časovnega intervala.

V mesecu decembru 2006 je bilo razvidno, da je potrebno za posamezne prispevke kulturnega programa, za katere ne bodo prejeli prispevkov s strani javnih kulturnih institucij in posameznikov, ki sodelujejo z MOC, poiskati zunanje sodelavce. V mesecu januarju 2007 so potekali individualni razgovori s posamezniki, ki bi lahko napisali prispevke. Roke za oddajo prispevkov so določali sproti. Nekateri prispevki so bili pravočasno oddani, nekateri so bili neuporabni in so morali v ožji projektni ekipi prispevke pripraviti v zadnjih 14 dnevih sami.

Finančni viri na začetku projekta niso bili zagotovljeni, tekom razvijanja projekta so se ocenili stroški potrebni za izvedbo kandidature, ki so se zagotovili za leto 2006 s prerazporeditvijo za drugo leto pa s sprejetjem proračuna za leto 2007. Namensko je bilo planiranih manj sredstev, kot jih je bilo dejansko potrebnih in porabljenih, saj se je predvidevalo posamezne stroške (npr. projektno dokumentacijo) knjižiti na druge proračunske postavke, ki so bile v okviru sprejetega proračuna planirane. Kljub temu je bila realizacija na planiranih postavkah učinkovita, saj ni presegala 100-odstotne porabe sredstev. Izdatki so bili razumljivi in opravičljivi ter so bili v skladu z načeli dobrega gospodarjenja in učinkovitosti v javni upravi. Večina stroškov je bila v okviru kandidature namenjena promociji projekta, zagotavljanju vsebinskih prispevkov strokovnjakov ter prevodu razpisne dokumentacije. O tem, da je bil denar za promocijo dobro porabljen, je prepričana Bošnjakova (2011), saj je bil »odziv izjemen«. Prepričana je, da so jim bili vsi nevoščljivi glede izjemno odmevne promocije, ki se je izvajala tako lokalno kot nacionalno. (ibid).

Projektna organizacija je bila umeščena v siceršnjo stalno organizacijsko strukturo, določena je bila tipična organiziranost projekta ter naloge in ključne vloge potrebne za izvedbo projekta. Pri tem bi predvsem izpostavila vlogo treh članov operativne ekipe, katere del je bila tudi vodja projekta. Naloge vodje projekta, ki jih je opravljala, so bile osredotočene na usmerjanje, komuniciranje s člani projektne skupine in povezovanje z zunanjimi javnostmi. Tudi sama je svojo vlogo videla bolj v koordinaciji med notranjimi in zunanjimi sodelavci projektne skupine, ki so prispevali ideje h konceptu in zunanjim sodelavcem, ki ga je oblikoval (Bošnjak 2011). Zunanji sodelavec je sodeloval zlasti v zvezi s pripravo vsebinske

zasnove, medtem ko je v ožji skupini še sodelovala svetovalka na področju kulture, ki je pisala bolj tehnična vprašanja za razpisno dokumentacijo.

Vodenje tako specifičnega projekta je bilo prvič zaupano vodji projekta, ki ni bila strokovnjak iz vsebinskega področja, ampak je imela izkušnje s pripravo manjših projektov in pripravo strategij. Zaradi tega, ker ni bila nadrejena nekaterim članom projektne skupine, je po mojem mnenju imela težave z avtoriteto pri delegiranju nalog, zato se je pri tem posvetovala z vodji dveh oddelkov, ki sta pri projektu sodelovali in imela njuno podporo, kar potrjuje tudi Ocvirkova (2011). Kot pravi sama (Bošnjak 2011), ni takšen tip vodje, da bi delegirala z avtoriteto, kljub temu da je na nek način bila nadrejena članom projektne skupine. Vodja projekta se je aktivno vključevala v izvajanje projekta in uspešno izvajala svoje naloge v projektu. Tudi mnenje zunanjega sodelavca o vodenju projekta je bilo izrazito pozitivno: »Mag. Barbara Bošnjak je bila odličen vodja projekta. Čeprav se profesionalno ne ukvarja s področjem kulture v ožjem pomenu besede, ima veliko vsebinskega znanja o kulturi. Ob odličnem poznavanju področja managementa in marketinga je zelo uspešno vsebinsko in organizacijsko usmerjala pripravljalne aktivnosti«. Težavo pri vodenju tega projekta je Ocvirkova (2011) videla v tem, da vodja ni imela dostopa – »odprtih vrat« do direktorice in župana. Ocvirkova pravi, da oba nikoli nista pokazala interesa za projekt, samo sodelovala sta na prvem sestanku, kjer so določili projektno skupino in vodjo projekta, nato pa nista želela vmesnih poročil.

Komunikacija v projektne timu je bila spontana in odprta, s čimer so doprinesli k boljšemu medsebojnemu sodelovanju in odločanju v projektu, še posebej ko so se pojavile kakšne težave. Buinjac (2011) ocenjuje komunikacijo med člani projektne skupine kot uspešno ter poudari dejstvo, da so se sodelavci razumeli tudi na osebni ravni. Člani projektne skupine, ki so bili zaposleni na Mestni občini Celje so za sodelovanje pri projektu dobili navodilo s strani vodstva, tako je tudi bilo z določitvijo vodje s strani direktorice in župana. Bošnjakova pravi: »Zato so me enostavno obvestili, da želijo mene za vodjo« (Bošnjak 2011). Za projekt ni bilo planirane posebne nagrade, vsi so delali v okviru svojih službenih zadolžitev. Motivacija je tako bila predvsem notranja, za vse je projekt predstavljal velik izziv in priložnost za dokazovanje.

Ključnega pomena je bila izvedba v zahtevanem roku. Glede na izkušnje prejšnjih mest, ki so bile EPK in glede na analizo razpisne dokumentacije, je vodja projekta pripravila okvirni terminski plan s planiranimi aktivnostmi. Izmenjavanje informacij in medsebojno obveščanje je potekalo po različnih kanalih. Informacijska podpora projektne vodnji nudi vsem članom projektne skupine ustrezne informacije o projektu, kljub temu je v tem projektu niso uporabili. Eden izmed razlogov za neuporabo tega orodja je predstavljalo pomanjkanje sredstev za nabavo informacijske podpore MS-project in nepotrebnost pri izvajanju tega projekta, ki je bil manjše razsežnosti. Dodaten razlog neuporabe te informacijske podpore Buinjac vidi v pomanjkanju časa in obvladljivi koordinaciji aktivnosti vodje projekta z neposrednim delegiranjem nalog glede na majhno število sodelujočih (Buinjac 2011). Medtem ko vodja projekta meni, da se takšna orodja lažje uporabljajo pri projektih, kjer imaš točno določen cilj, oz. že na začetku veš, kaj boš na koncu dobil (Bošnjak 2011) pri t.i. trdih projektih. »Tako strašno računalniško orodje, ki ti strogo določa mejnik in korake, ne bi imelo posebnega vpliva na naše delo« (ibid). Zato se je za potrebe medsebojnega informiranja, zraven neposredne komunikacije, uporabljala tudi elektronska pošta in intranet.

Podpora in sodelovanje vršnega menedžmenta v projektu je bilo manjše kot se pričakuje, kar je razvidno iz projektne dokumentacije in mnenj vpletenih. S strani vršnega menedžmenta niso bile jasne opredelitve, kakšne so pristojnosti in odgovornosti vodje projekta in katere delovne cilje naj zasleduje. Navodilo je bilo pripraviti razpisno dokumentacijo. Rezultat tega je bil obsežen dokument, ki je s prilogami vred imel približno 250 strani. Za župana to ni predstavljalo nekega prioritarnega projekta, njegovo sodelovanje je bilo omejeno na podajanje ključnih sporočil v medije ter "razbijanje" negativnih mnenj. Kot primer pokazateljev interesa vršnega menedžmenta lahko izpostavim vložitev skupne kandidature mesta Maribor s partnerskimi mesti na Ministrstvo za kulturo RS dne 28. 2. 2007, kjer so sodelovali župan Mestne občine Maribor in drugi župani in podžupani pridruženih mest, ki so »želeli poudariti jasno voljo in interes za sodelovanje pri projektu«. ⁹⁷ Medtem ko so v Mestni občini Celje oddali kandidaturo na pošto na dan roka za oddajo vloge.

Najpomembneje je bilo izbrati glede na analizo razpisne dokumentaciji kader, ki je potreben, da se izvede kandidatura. Projektno delo je timsko delo, kjer strokovnjaki z različnimi znanji in izkušnjami ter iz različnih organizacijskih enot ter drugih organizacij ustvarjajo rezultate

⁹⁷ <http://www.maribor2012.info/index.php?ptype=3&ntype=1&id=24>

projekta v skladu s cilji. Cilji posameznika so bili postavljeni v ozadje. Kljub temu, da ni imela vpliva na kadrovanje, Bošnjakova (2011) ugotavlja, da je za učinkovitost projekta bila ključna sestava projektne ekipe, ki je s prizadevnostjo in predanostjo delal ves čas. Za člane ekipe je to predstavljalo dodatno delo, le za eno izmed članic ožje projektne ekipe je to predstavljalo eno izmed nalog rednega dela, za katerega je bila zaposlena za določen čas. Predano delo ožje operativne ekipe je eden izmed kazalcev učinkovitosti projekta. O tem so prepričani vsi, na kar nakazujejo tudi v nadaljevanju navedena mnenja. »Zelo visoka stopnja kakovosti dela projektne skupine glede na majhnost skupine in glede na to, da so bili vsi vpeti še v svoje redno delo« (Ocvirk 2011). »Vloga te skupine je bila ključnega pomena, saj je le-ta koordinirala vse kulturne, turistične in druge subjekte, tako pravne kot fizične osebe, ki so vsebinsko sodelovale pri pripravi kandidature. Delo operativne skupine ocenjujem kot uspešno, kar ne nazadnje potrjuje tudi dejstvo, da je Mestna občina Celje za svojo kandidaturo prejela 2.730 točk, se pravi, le 23 točk manj od Mestne občine Ljubljana (2.753)« (Buinjac 2011).

Glavni cilj kandidature je bil zmagati na javnem razpisu in pridobiti naziv Evropska prestolnica kulture 2012. Osnovni cilji Mestne občine Celje ob kandidaturi pri povezovanju in sodelovanju z lokalnim okoljem so bili:

- razvijati in nadgrajevati obstoječe dobre prakse;
- vzpodbuditi večjo involviranost lokalnega okolja v pripravo in konzumacijo kulturnih vsebin;
- vzpostaviti nove, trajne vezi med kulturno in okoljem na gospodarski, izobraževalni, okoljski, politični in drugih ravneh;
- vzpostaviti nove načine komuniciranja, povezovanja in sodelovanja med kulturo in okoljem.

Dejstvo, da so bili vsi ti cilji kandidature doseženi, razen tistega primarnega, lahko potrdim tudi z mnenjem vodje projekta: »Osnovnega cilja, zmagati na razpisu, nismo dosegli. Smo pa dosegli več podciljev: povečali prepoznavnost mesta, povečali prepoznavnost kulturnega ustvarjanja, spodbudili smo kulturni utrip v mestu, dolgoročno vplivali na kulturni razvoj mesta in še bi se kaj našlo.« (Bošnjak 2011).

Aktivnosti so bile naravnane na različne starostne in socialne (tudi depriviligirane) skupine, civilni sektor, institucije in posameznike, gospodarske subjekte, ustvarjalne in kreativne sile, promocijske dejavnosti (vse aktivnosti so podrobneje opisane v prilogi A). Civilni sektor je

bil vpleten v nastajanje kandidature v okviru vseh aktivnosti (konceptualnih, organizacijskih, promocijskih), še posebej pa preko:

- sodelovanja na natečaju za izbor logotipa Celja kot kandidata za EPK,
- različnih predstavitev, razgovorov in okroglih miz, ki so spodbudile razmišljanja o vlogi in sodelovanju civilnega sektorja pri kandidaturi Celja za EPK
- posredovanja konceptualnih in projektnih predlogov,
- kreiranja in izvedbe aktivnosti v okviru Tedna kulture.

Odziv lokalnega okolja na izvedene aktivnosti je bil pozitiven, lokalno okolje je podprlo prizadevanja mesta že v času kandidature in se aktivno vključilo v pripravo in nastanek kandidature ter spremljevalnih aktivnosti, kar je predstavljalo dobro popotnico in zagotovilo, da je Celje pripravljeno in sposobno izvesti tako velik in obsežen projekt kot je EPK. O visoki podpori priča tudi mnenje zunanjega svetovalca in vodje projekta: »Glede podpore projektu lahko na splošno rečem, da je bila le-ta precej visoka, zlasti pri strokovni kulturni javnosti v Celju« (Buinjac 2011). »Ključna za zunanjo uspešnost projekta je bila po mojem mnenju podpora širšega okolja, prebivalcev in institucij, ki so nam pomagale, od radia Celje do bank in gospodarstva« (Bošnjak 2011).

Zaradi kratkega izvedbenega roka je projektna skupina projekt izvajala na rednih tedenskih sestankih, kjer so posamezniki prejeli naloge v okviru svojih pristojnosti in zadolžitev. Od začetka oktobra 2006 do začetka februarja 2007 je bilo realizirano 17 koordinacijskih sestankov projektne skupine. Iz projektne dokumentacije je razvidno, da je bilo večina planiranih nalog realiziranih. V mesecu decembru 2006 se je izvedla vmesna kontrola izvedenih oz. neizvedenih sklepov o aktivnostih, ki jih je bilo potrebno izvesti v čim krajšem času. Do zaključka projekta ni bilo izvedenih 10 nalog (promocija, dolgoročne kulturne vsebine), ki niso imele bistvenega pomena za uspešnost projekta. Tukaj bi izpostavila samo nerealizirane sklepe v povezavi z vršnim menedžmentom: županu in direktorici vodja projekta predstavi projekt z bistvenimi sestavinami, predstavi se županova vloga v projektu; vodja projekta je pripravila sklep o imenovanju projektne skupine, ki ga direktorica do zaključka projekta ni podpisala. Omenila bi tudi zamujanje roka zunanjega svetovalca pri pripravi koncepta, ki je bil odločilen dejavnik, iz katerega se je napajala vsebina kulturnega programa in drugi deli razpisne dokumentacije. Kar je za seboj potegnilo kasnejšo pripravo posameznih prispevkov kulturnega programa. Glede vpliva na pozno pripravo koncepta pričajo tudi dejstva, da je bil osnovi razpis nejasen in se je šele skozi vprašanja prijaviteljev in

organizacijo delavnice »izkristaliziralo, kaj sploh od nas ministrstvo pričakuje in v kakšni obliki« (Bošnjak 2011). »Pa da smo nato mi koncept prilagodili in izoblikovali ter oddali takšnega, kot smo ga.« (ibid).

Iz strokovnega priporočila mednarodne ocenjevalne komisije je razvidno, da vloga Mestne občine Celje upošteva vse razpisne kriterije. Uspešnost in učinkovitost projektnega menedžmenta je razvidna iz naslednjih pozitivnih mnenj ocenjevalne komisije: »Je najboljša kandidatura s tehničnega vidika ter z vidika strokovnosti, natančnosti, preglednosti« in »uravnotežene ambicije, cilji in pričakovani rezultati«, medtem ko je v vlogi prepoznana kot šibka točka »nezadostna strokovna usposobljenost projektne skupine na področju kulturnega menedžmenta ter v odsotnosti prepoznavnejših aktivnosti in institucij v kulturni sedanosti Celja«. Dodano vrednost je projektna ekipa pridobila z že dokazanim timom organizatorjev dogodka Tedna kulture. O uspešnosti projekta je prepričana tudi vodja projekta, ki pravi, da niso bili s svojimi aktivnostmi samo učinkoviti temveč tudi uspešni (Bošnjak 2011). Tako pojasnjuje: »Nismo uspeli na razpisu ampak v tem, da je mesto vedelo, da to delamo, da so nas ljudje podpirali. Meni je največ pomenilo, ko me je ustavila mimoidoča in rekla: »Nismo uspeli!«. Ne, niste vi tam na občini uspeli, ampak mi Celje, mi nismo uspeli, a ni škoda?« (ibid).

Projektne ekipa se je slabše predstavila na področju načrtovanja projektnega menedžmenta z naslednjimi elementi: »Prijava ne vsebuje natančnega časovnega načrta izvedbe; ni dovolj podatkov o vodenju projekta, metodah dela in urniku aktivnosti«, »povezava med načrtovanimi aktivnostmi in rezultati, cilji in nameni projekta je ohlapna«, »ni sistema ocenjevanja in spremljanja ter vrednotenja rezultatov projekta«. Iz strokovnega priporočila komisije so razvidne glavne pomanjkljivosti v vlogi, ki se skladajo tudi z ugotovitvami pomanjkljivosti analiziranega projekta, ki jih je projektne ekipa izvedla v projektu kandidature.

Ugotovitve se nanašajo predvsem na nejasno opredeljene cilje kandidature brez definiranih kazalnikov merjenja, ki bi jih bilo mogoče uporabiti v fazi kontrole in pri vrednotenju. Le-te sem za potrebe raziskovalne teme po posvetovanju z vodjo projekta in glede na dostopnost informacij sama opredelila in jih tudi vrednotila. V fazi priprave projekta se glavna pomanjkljivost kaže v sprotnem planiranju aktivnosti in neuporaba metod in tehnik projektnega menedžmenta (WBS, terminski plan, logični okvir). Slednje sem, upoštevajoč

projektno dokumentacijo, pripravila sama in predstavlja praktičen primer uporabe menedžerskih orodij in tehnik dela, ki ga lahko zainteresirane skupine in posamezniki uporabijo z namenom izboljšanja izvajanja javnih projektov v prihodnje.

Eno izmed vprašanj, na katerega sem želela z vrednotenjem projekta odgovoriti je: Zakaj je bil projekt Mestne občine Celje neuspešen v primerjavi z Mariborom. Obe prijavi sta bili z vidika ocenjevalne komisije pripravljeni strokovno in kvalitetno, kar je razvidno iz strokovnega priporočila mednarodne ocenjevalne komisije, ki je pohvalila vlogo Mestne občine Celje in iz zbirnika pozitivnih in negativnih argumentov posameznih mest, kjer je bilo navedeno obsežno število argumentov ZA Maribor. Na osnovi teh mnenj, katere so bile dobre in slabe stvari kandidatov in na podlagi doseženih kriterijev in meril iz razpisne dokumentacije, se je komisija odločila za mesto Maribor. Nasprotujoče pa je mnenje zunanjega sodelavca, g. Buinjaca (2011), ki ključen razlog za neuspeh Celja vidi v zunanjih okoliščinah in ne v sami vsebini oddane prijave za razpis. »Osnovni razlog tiči v stereotipnem prepričanju večine članov komisije, da je Celje kratko malo premajhno mesto za organizacijo tako velikega mednarodnega projekta. Ker gre za predsodek, je le-tega nemogoče praktično dokazati« (ibid).

Na tem mestu je potrebno poudariti, da se je projekt izvajal v javno upravnem svetu, kjer se ne more zanemariti trgovanje z interesi, zato je potrebno znotraj projektnega menedžmenta pogledati širše, pri čemer imam v mislih naravo odnosov med vsemi vpletenimi in vire, s katerimi so razpolagali. Pri tem ugotavljam, da je bil projekt kljub javnemu razpisu ciljno usmerjen, saj so že pred tem potekale aktivnosti Ministrstva za kulturo RS v smeri odločitve, katero mesto je primeren kandidat. Potrditev tega je tudi razgovor posameznice, ki deluje na področju kulture, z g. Francom Bianchinijem⁹⁸, ki je na njeno vprašanje, ali so v Celju napačno zastavili koncept, dejal, da komisija ni presojala vlog, da so vedeli, da bodo izbrali Maribor. Glede na presojo vlog bi po njegovem mnenju izbrali Ljubljano, takoj za tem bi izbral Celje (Bošnjak 2011). Iz dokumentacije Ministrstva za kulturo RS je tudi razvidno, da so ključni strokovnjaki v ocenjevalni komisiji dodelili favoriziranemu mestu največje število točk. Tudi iz številnih pisanih mnenj akterjev je viden vpliv lobijev na izbor, ki so želeli pospešiti razvoj svojih mest ali regije. Ker se Celje ni odločilo pristopiti k »vzhodni koheziji«, bo moralo svojo razvojno pot poiskati drugje.

⁹⁸ Član mednarodne ocenjevalne komisije.

Glede na navedeno lahko trdim, da pomembno vlogo pri uspešnosti in učinkovitosti projekta prevzemajo vanj vpleteni javnopolitični igralci in njihova medsebojna razmerja. Raziskava je odkrila številne odnose med vpletenimi, različna pričakovanja akterjev projekta z negativnim ali pozitivnim predznakom. Odpira se vprašanje, na kakšen način je Ministrstvo za kulturo RS posegalo v projekt kandidature Mestne občine Celje. V mislih imam predvsem njegovo vlogo »neodvisnega« razpisovalca javnega poziva z razpisnimi kriteriji, ki so bili prirejeni po EU kriterijih ter izbora mednarodne ocenjevalne komisije, ki bi naj imela značilnosti objektivnosti pri odločanju o uspešnosti projekta. Politični igralci so tako uveljavljali svoje interese skozi projekt, medtem ko je bil javni razpis za projekt slepilo. Negativno mnenje o javnem razpisu ima tudi zunanji svetovalec:

»Po mojem mnenju je izbor organizatorja EPK 2012 eksemplaričen primer nepravilnosti, da ne rečem skorumpiranosti. Ne kaže namreč spregledati, da je projekt Evropska prestolnica kulture, ob vsem svojem kulturnem pomenu, predvsem velik (slasten) finančni zalogaj. Iz medijev smo lahko izvedeli, da je samo za program, brez investicij iz proračunskih virov zagotovljenih 22,8 milijona evrov. Od tega bo ministrstvo za kulturo samo javnemu zavodu EPK Maribor 2012 (poleg drugih oblik neposredne in posredne finančne podpore države!) zagotovilo 13.432.864 evrov za programska in operativna sredstva. Gre za veliko denarja, zlasti iz državnega proračuna« (Buinjac 2011).

Medtem ko je vodja projekta vlogo države in s tem Ministrstva za kulturo RS videla bolj kot presojevalca o tem, »katero mesto se jim zdi bolj primerno«, saj »niso gledali samo vsebine, kaj smo prijavi« (Bošnjak 2011). »Bolj je šlo za odločitev države, kam to prestolnico umestiti. Težko rečem, ali je šlo za politično ali strateško odločitev, ni bil odločilen samo koncept. Kriteriji niso bili odločilni« (ibid). O vnaprej določenem mestu je prepričana še ena članica projektne skupine, ki je označila podporo strani ministrstva za strašno slabo in bila mnenja, da so bili vidni ozki interesi s strani države in ministrstva »po nekem že skoraj vnaprej določenem ciljnem mestu« (Ocvirk 2011). O politični odločitvi Ministrstva za kulturo je prepričan tudi Goropevšek (2011).

Tudi vršni menedžment Mestne občine Celje ni pokazal velikega interesa za uspešno izveden projekt, projektna skupina je glede na voljo Mestnega sveta Mestne občine Celje pripravila kandidaturo, sicer neuspešno toda učinkovito. »Na nivoju lokalne politike ni bilo podpore in pravega interesa« (Ocvirk 2011). »Nisem pa prepričan, da so se glavni celjski politični akterji takrat (konec leta 2006 in začetek leta 2007) zavedali, za kako velik in pomemben projekt v

resnici gre. Ob številnih takšnih in drugačnih medijskih zapisih o pripravah Maribora na EPK 2012 imajo nekateri danes najbrž bolj jasno predstavo« (Buinjac 2011). »Jaz mislim, da je župan podpiral projekt in mislim, da ko je videl, kaj se v mestu dogaja in kako se dogaja, da mu je bilo všeč« (Bošnjak 2011).

Sklenemo torej lahko, da usoda izvajanja projekta in njegova uspešnost ni odvisna samo od znanja projektne skupine in vodje projekta, temveč od zunanjih okoliščin, med katere spadajo politične odločitve in interesi drugih deležnikov. Pomembno ob tem pa ostaja, da je znanje tako vsebinsko kot organizacijsko, ki si ga je projektna skupina pridobila z izvedbo projekta neminljiva kategorija, ki postaja čedalje pomembnejši razvojni dejavnik. Pri čemer je potrebno dodati, da golo znanje brez ustvarjalnosti ne zadostuje več za dohitevanje konkurence.

Celje je ne glede na negativni izid kandidature pridobilo strateški dokument na področju razvoja kulture – Program za kulturo Mestne občine Celje 2007 – 2013, ki je v izvajanju. Vsako leto pa se v obdobju ob kulturnem prazniku izvaja tudi »Teden kulture«, ki se je koncipiral in izvedel kot popotnica kandidaturi. Ob tem še razmišlja Bošnjakova (2011), »da se je v tistem letu in tistem obdobju veliko premaknilo na kulturnem področju, da so ljudje začutili neko priložnost v vsem tem, ampak se bojim, da je nato zastalo, ko nismo dobili EPK. Pridobili smo nova prizorišča. Mislim tudi, da so vsi ti pogovori, sploh pri arhitektih, pustili sled v razmišljanju o našem mestu pri naših urbanistih«.

Razlog za slabše izveden zaključek projekta lahko iščemo v neuspehi kandidaturi. Po zaključku projekta in o tem, kaj in kako bi spremenili svoje delo pri projektu, sem vprašala tudi vpletene. Vodja projekta pravi, da če bi imela več izkušenj, bi mogoče kaj spremenila pri projektne vodenju (Bošnjak 2011), kar nakazuje na uvajanje neke primerne metodologije. Medtem ko Buinjac, ki je strokovnjak iz vsebinskega področja projekta, spremembe vidi v namenjanju večje pozornosti »prepričevanju ključnih lokalnih in državnih političnih akterjev o tem, da na tem svetu ni vse ustvarjeno po kriteriju kvantitete, temveč da obstajajo tudi področja, kjer je v ospredju – kvaliteta. Kultura, ki je po definiciji prostor duha, naj bi slonela prav na kakovosti in ne na količini ustvarjenega« (Buinjac 2011).

Iz projektne dokumentacije je razvidno, da ni bilo izvedene evalvacije projekta, ni bilo pripravljenega zaključnega poročila in dokumentacija projekta še ni dokončno urejena in

arhivirana. Zaradi vsega opisanega se mi je zdelo smiselno za nadaljnjo usmeritev Mestne občine Celje pri delu s projekti, da se seznanijo z evalvacijo tega projekta.

5 ZAKLJUČKI

Raziskovana tema je predstavljala obsežno področje študije, zato sem se osredotočila na del vsebine in posamezne elemente projektnega menedžmenta, ki sem jih raziskovala v želji, da jih predstavim zainteresiranim posameznikom ali skupinam. Pridobila sem odgovore in nekatera mnenja od sodelujočih akterjev, ki so imeli različne interese in izkušnje na področju javne politike, s katerimi so podane subjektivne zaznave. Kjerkoli so se pojavila nasprotujoča dejstva ali mnenja, sem jih skušala preveriti, v kolikor pa v raziskavi manjkajo kakšna dejstva, pa je posledica, da ni bilo mogoče pridobiti podatka ali pa so bili podatki nepopolni. Podatke sem pridobila na osnovi vpogleda v interno dokumentacijo projekta, ki so zajemali kvantitativne informacije in kvalitativne vidike. Vrednostne sodbe so nastale kot smiselne posledice zbranih podatkov, ugotovljenih dejstev ali izkušenj. Omejitev je predstavljala časovni zamik evalvacije projekta za nekaj let, zato so bile dostopne informacije skozi čas deloma omejene.

V magistrskem delu sem predstavila projektni menedžment v javni upravi v kontekstu paradigme novega javnega menedžmenta ter vrednotila izvajanje javne politike na področju kulture. Na začetku naloge sem si zastavila dva cilja: 1. Podrobno opisati in ovrednotiti stopnjo uspešnosti in učinkovitosti projektnega menedžmenta v javni upravi na primeru kandidature Celje za Evropsko prestolnico kulture leta 2012 in 2. Razkriti na podlagi podrobnega opisa in ovrednotene stopnje uspešnosti in učinkovitosti projektnega menedžmenta v javni upravi na primeru kandidature Celje za Evropsko prestolnico kulture leta 2012 morebitne razloge za neuspešnost kandidature z vidika pristopa projektnega menedžmenta. Oba cilja sta bila z analiziranim projektom v magistrski nalogi dosežena.

Projektni menedžment se uporablja kot orodje menedžmenta za doseganje uspešnosti in večje učinkovitosti, zato sem želela z vrednotenjem javnega projekta med drugim prikazati dobre in slabe strani projekta in dodati predloge sprememb in izboljšavo tehnik v menedžmentu za v prihodnje. Rozman (2002) ugotavlja, da je spremljanje uspešnosti in učinkovitosti smotrno izvajati glede na vpliv najpomembnejših dejavnikov, ki so tehnično-tehnološki, človeški dejavniki, organizacijski dejavniki. Obstajajo pa še drugi dejavniki, tukaj bi izpostavila kakovost, ki je finančno neizmerljiva kategorija. Primarni namen vrednotenja je učenje, kako izboljšati uspešnost in učinkovitost izvedbe zaposlenih. Za proces vrednotenja je ključnega

pomena pridobitev informacij, ki omogočajo učenje in pridobivanje znanj za naslednje projekte v javni upravi.

O uspešnosti v javni upravi govorimo, kadar organizacije dosežejo svoje cilje, ki so si jih sami zastavili, vendar morajo ob lastnem interesu, upoštevati potrebe in želje uporabnikov storitev ter drugih vpletenih. Menedžment in njegova uspešnost v javni upravi vplivata na vse bolj pomembno vlogo javnega sektorja, kot ekonomske sile in predstavlja pomemben dejavnik konkurenčnosti države. V javni upravi se vse bolj zavedajo pomena konkurenčnosti (spodbuja učinkovitost in izbiro na trgu), ki je bila včasih samo značilnost uspešnih podjetij, sedaj pa je eno izmed načel posodobitve poslovanja v javnem sektorju ali novega javnega menedžmenta. NJM se je v Sloveniji uveljavil kot način upravljanja javnega sektorja in kot način razreševanja javno političnih problemov. NJM teži k temu, da bi se v javni upravi spremljala uspešnost izvedbe in bi lahko izmerili, s kakšnimi viri in stroški se je storitev izvedla. Elementi NJM, ki jih je potrebno upoštevati ozirajoč se na projektno delo in predstavljajo tudi cilje reforme slovenske uprave, je odgovornost javne uprave za rezultate in za učinkovito delovanje ter zavedanje vloge menedžmenta pri tem (Žurga 2009, 6). Menedžment mora zato vplivati na učinkovito izrabo kadrovskih, finančnih in materialnih virov ter znanja zaposlenih. Odgovornost za rezultate morajo prevzeti projektni menedžerji, medtem ko je za doseganje učinkovitost projekta zraven demokratičnega vodenja, primerne komunikacije in prave motivacije, pomembna projektna ekipa. Če želimo, da se posamezniki znotraj projektne skupine zavedajo odgovornosti, je potrebno za vsak projekt s sklepom oblikovati njegovo sestavo in opredeliti pristojnosti ter kakšne odgovornosti s tem prevzemajo. Glede na to in dosežene rezultate pa je potrebno to delo tudi ustrezno nagradjevati ne glede na finančno in gospodarsko krizo.

Usmerjenost k zaposlenim je najbolj prepoznaven element NJM, ki se lahko razvija z izvajanjem projektov, saj človek predstavlja »kapital« oz. je ekonomska kategorija. Pomembno pri tem je, da organizacije vlagajo v usposabljanje in izobraževanje svojih uslužbencev, kar prinese osebno rast in izboljševanje posameznika v javni upravi. Tukaj je poudarek na vsebini pridobljenih znanj, s čimer zaposleni prispeva k ciljem in razvoju organizacije. Nekateri elementi NJM se v organizacijah javne uprave uspešno izvajajo, vendar bo potrebno vnesti še bolj dramatične spremembe v organiziranost in upravljanje javnega sektorja, tudi s pomočjo prenosa dobrih projektnih praks. Produkcijo javnih dobrin in storitev na podlagi znanja je potrebno nadgraditi z inovacijami in imaginacijo, ki sta na številnih

gospodarskih področjih ključna ekonomska vira. Novo vrednost projektom dodajajo nove zamisli, drznejše in nenavadnejše od prejšnjih.

Za izboljševanje procesa projektnega menedžmenta v javni upravi je potrebno dobro poznati obstoječe stanje. Hkrati z načrtovanjem projekta je potrebno izvesti nadzorovanje projekta in vrednotiti njegove rezultate. Za realizacijo vrednotenja pa je potrebno zagotoviti dva inicialna pogoja: točno postavljeni in definirani cilji javnega projekta, ki morajo biti oblikovani tako, da so merljivi. V kolikor ti kriteriji niso bili dovolj dobro definirani nastane problem kontrole in posledično evalvacije. Informacije iz vrednotenja se vključi v zaključno poročilo kot možne izboljšave v luči izkušenj za naprej.

V ex-post ali naknadni evalvaciji študije primera kandidature Celja za EPK je bilo ugotovljeno, da so bili cilji kulturne politike na raziskovani vsebini doseženi. V evropski uniji je kulturna sfera v pristojnosti posameznih držav članic, zato z aktivnostjo, kot je Evropska prestolnica kulture, spodbuja države članice k integraciji v skupni evropski prostor, ki se v njem predstavijo s svojo raznolikostjo in identiteto. Evropska ideja o Evropi narodov temelji na ideji medsebojnega povezovanja, spoznavanja in razumevanja. Prav poseben doprinos k uresničevanju teh idej prinaša Evropska prestolnica kulture, ki s pomočjo kulture odpira vrata evropskih narodov, mest in ustvarjalcev in na ta način doprinaša k spoznavanju, strpnosti in spoštovanju med ljudmi in narodi. Slovenija kot članica EU ima s tem projektom možnost krepite narodne identitete, uveljavitve v skupnem prostoru ter s tem povečano prepoznavnost. Mestna občina Celje je s pristopom h kandidaturi iskala novo pot k hitrejšemu razvoju mesta ter uspešnemu vključevanju v EU. Projekt kandidature Mestne občine Celje je mogoče razumeti v kontekstu postavljanja novih razvojnih ciljev, temelječih tudi na zagotavljanju dolgoročnega kulturnega razvoja. Pri tem je v celjski kulturni politiki prišlo do povečanega interesa pri oblikovanju javne kulturne politike in upoštevanja izhodišč novega modela kulturne politike. S prijavo projekta na javni razpis je bilo potrebno predvsem uskladiti cilje organizacije in projekta s cilji javnega razpisa ter načrtovati način za doseganje teh ciljev.

Z uporabo metod in tehnik projektnega menedžmenta pri izvajanju kulturnega projekta so v Mestni občini Celje sledili načelom razvoja slovenske javne uprave, pri čemer so glavne smernice tudi spodbujanje učinkovitosti, uspešnosti in racionalnejša porabe javnih sredstev ter razvoj projektne naravnane in poslovnim procesom prilagojene organizacije javne uprave.

Kjer ni v javni upravi zadostnega zavedanja o pomenu projektnega menedžmenta, najverjetneje tudi ni sistematičnega nadziranja in vrednotenja projektov. Kadar tega ni, je vpliv na delovanje (uspešnost in učinkovitost) zmanjšan oz. je neustrezen. Eden izmed ciljev menedžmenta je v odkrivanju novih metod in tehnik dela ter novih procesov ob hkratni bogatitvi znanja človeškega kadra ter posledično manjšem obsegu potrebnih javno finančnih sredstev.

Ob zastavljenih ciljeh na začetku naloge sem tekom raziskovanja prišla do naslednjih zaključkov. Ključni dejavnik uspeha izvedenega projekta so človeški viri in ravnanje z njimi (motiviranje, komuniciranje, vodenje). Za uspešen in učinkovit projekt je potrebno imeti dobro projektno skupino z znanjem projektnega menedžmenta, hkrati pa se je potrebno zavedati, da na to pomembno vplivajo tudi drugi akterji s svojimi vlogami in medsebojnimi odnosi v projektu. Razumeti je potrebno cilje, namene in motive akterjev za izvedbo projekta z vidika kulturne politike in političnih odločitev na ravni Evropske unije, nacionalni in lokalni ravni, ki potencialno vplivajo na doseženi končni rezultat – odobritev ali zavrnitev kandidature. Javnopolitični akterji se znotraj projektov pogajajo, trgujejo in iščejo lastne koristi, ki se jih ne da ovrednotiti.

Iz analizirane vsebine javnega projekta kandidature Celje Evropska prestolnica kulture 2012 se kaže od samega začetka očitna povezava s političnimi interesi javnopolitičnih akterjev. Četudi sta projektna skupina in vodja projekta sledili načelom uspešnega in učinkovitega menedžmenta projekta, ki se nanaša na izpostavljeno razmerje časa, stroškov in razpoložljivih virov, se izrazito kaže vpliv zunanjih dejavnikov, pri čemer so v ospredju javnopolitični akterji, ki so imeli velik vpliv na (ne)uspeh projekta.

Na podlagi izvedene raziskave in podanih ugotovitev je ob koncu možno podati nekaj smernic za bolj učinkovito načrtovanje in uspešnejše izvajanje projektov v omenjeni organizaciji in na splošno v javni upravi.

Za izvedbo prihodnjih projektov v javni upravi je smiselno uporabiti različna orodja, metode in tehnike projektnega menedžmenta. Zelo pomembno za uspešnost in učinkovitost projekta, da se v začetni fazi pripravi dobra projektna naloga v vsebinskem delu, ki izhaja iz prioritet in namena projekta, ki ga določi naročnik. Tudi v organizacijah javne uprave naj se za načrtovanje uporabljajo tehnike mrežnega planiranja, metoda členitve projekta (WBS) in

logični okvir projekta, saj bo z njihovo uporabo lažje pripravljen plan, boljša izvedba, kontrola bo postala rutinska ter posledično bo lažja izvedba vrednotenja. Več pozornosti je potrebno nameniti vrednotenju kot orodju projektnega menedžmenta, s katerim je mogoče ustvariti veliko pomembnih informacij, ki so ključne za sprejemanje odločitev, na podlagi dejstev, pri oblikovanju in izvajanju javne politike ter vodenju/menedžeriranju javnih organizacij. Vrednotenje je sestavni del oblikovanja in izvajanja javne politike, zato bi tudi v prihodnje moral postati obvezni sestavni del projektnega menedžmenta in se mora vključiti v projektni cikel od samega začetka projekta. Stroške evalvacije je potrebno vnesti v plan projekta zraven ocene stroškov projekta. V dolgoročnem obdobju lahko v organizaciji javne uprave pričakujejo, da bodo koristi, ki bodo posledica zagotavljanja kakovosti, večje kot stroški. Vrednotenje krepi legitimnost odločanja in odgovornost menedžerjev za projekte ter s predstavljenimi rezultati v javnosti skrbi za transparentnost izvajanja projektov.

Kar se tiče transparentnosti porabe sredstev je nujno potrebno, da se ob vsakokratnem uvajanju projekta odpre novo stroškovno mesto v proračunu in so znotraj opredeljene vsebine s planiranimi stroški na kontnih postavkah. Za vsak uspešen projekt pa je potrebna tudi izvedba promocije za informiranje javnosti o porabi davkoplačevalskega denarja. Tudi zato je smiselno v organizaciji javne uprave, da imajo vzpostavljeno spletno stran s projekti, ki so v izvajanju, kjer so navedene aktualne informacije.

V kolikor želi vršni menedžment izvesti projekt čim bolj uspešno in učinkovito, bo na razpolago za projektno delo najboljši kader znotraj organizacije in ne tisti, ki je razpoložljiv. Skupinsko delo je tudi timsko delo, ki dolgoročno ustvarja partnerje v delu, ki si med seboj pomagajo in se drug od drugega učijo ter spodbujajo medsebojno tekmovalnost. Da se izognemo ustaljenim metodam izvajanja projektov, je potrebno vključiti tudi zunanje sodelavce z različnih strokovnih področij, zaradi katerih bi se znanje razlikovalo in bi predstavljalo presežek projekta.

Na podlagi svetovno priznanih metodologij in dobrih praks je bila za potrebe državne uprave pripravljena metodologija vodenja, ki pa se v fazi operacionalizacije le redko pojavlja na lokalni ravni. Zato je predlog, da se le takšna metodologija zaradi specifičnosti dela v posameznih organizacijah prilagodi z bolj prožnimi in pragmatičnimi obrazci, ali pa da strokovne službe pripravijo lastno metodologijo za izvajanje projektov s standardnimi obrazci kot je npr. kontrolni obrazec in zaključno poročilo. Metodologijo in standardne postopke, ki

vplivajo na učinkovitejše izvajanje projektov je najbolje opredeliti z pripravo Pravilnika o projektne vodenju, kjer se opredeli tudi nagrajevanje članov projektne skupine za uspešne rezultate. Celoten postopek in merila za finančne stimulacije je potrebno zapisati v ta interni akt. Vse navedeno je izvedljivo ob močni podpori vodstva. Glede na to, da so spremembe v javni upravi manjše in počasnejše kot v zasebnem sektorju ter zaradi toge hierarhične strukture in birokratskih odnosov, se zaposleni težko oz. se ne želijo soočiti s spremembami. Zato je le-te potrebno vnašati postopoma, najprej s krajšimi in lažjimi oblikami metod in tehnik projektnega menedžmenta ter jih nato nadgrajevati in razširiti. Glede na ustaljene metode dela zaposlenih v javni upravi je smiselno kot možnost dodatnega usposabljanja zaposlene napotiti v zasebni sektor, kjer se soočijo z delom v tržnih pogojih.

Da se organizacije javne uprave ne bi razlikovale od zasebnih, se morajo znati hitro prilagajati potrebam trga, zato je pomembno, da veliko vlagajo v zaposlene ter jih učinkovito vodijo in motivirajo. Pri tem je pomembno, da se najboljše posameznike prepozna v njihovem delovnem okolju in jih razporedi na najvišja delovna mesta in se jim določi odgovornost, temu primerno je potrebno dobro delo tudi ustrezno nagraditi. Plačilo za opravljeno delo že dolgo ni več edina motivacija, med motive štejejo tudi dopust, napredovanje, pohvale – iz tega je tudi razviden in viden uspeh posameznika v organizaciji.

Predlagam tudi vzpostavitev »skupne rabe« prostora na spletni mreži organizacije, kjer pooblaščen oseba, ki je tudi seznanjena z izvajanjem projektov, vnaša primere dobre prakse. S tem bi izvedli prenos znanja s projektov na celotno organizacijo in bi uporabniki/zaposleni pridobili na enem mestu bistvene informacije o dejavnosti organizacije in izvajanju projektov, ter bili seznanjeni z njihovo uspešnostjo. Za uspešno in učinkovito izvajanje projektov je potrebna tudi specifična informacijska podpora, zato je priporočljivo za organizacije, kjer se s projekti redno srečujejo, da dolgoročno naložijo sredstva v nabavo informacijske podpore MS- Project, ki predstavlja najbolj razširjeno orodje za planiranje, spremljanje in kontrolo.

6 LITERATURA

1. Andoljšek, Žiga in Seljak, Janko. 2005. *Merjenje učinkovitosti in uspešnosti javne uprave*. Ljubljana: GV.
2. Bagon, Judita, Cirman, Andreja, Hajtnik, Tatjana, Ivačič Anita, Kamnar Helena, Kociper Maša, Kričej, Dušan, Matas, Sašo, Perenič, Gorazd, Pirc, Musar, Nataša, Šturm, Jože, Tič, Vesel, Marjeta, Ulaga, Zdenka, Verčič, Dejan, Virant, Grega, Zavrl, Franci, Zore, Tavčar, Urša. 2006. *Priročnik za javne menedžerje*. Ljubljana: Portis.
3. Bošnjak, Barbara. 2011. Intervju z avtorico. Celje, 1. junij.
4. Bohinc, Rado. 2001. Smeri reforme javne uprave. V *Posvet Na poti poslovne odličnosti javne uprave*, ur. Gordana Žurga, 5-12. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
5. Bonoma, Thomas V. in Clarke, Bruce H. 1988. *Marketing Performance Assesment*. Boston: Harvard Buisness School Press.
6. Brayson, John M. 1995. *Strategic Planning for Public and Non-Profit Organization*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher.
7. Buinjac, Davor. 2011. Intervju z avtorjem. Ljubljana, 6. junij.
8. Bunker Ljubljana. 2005. *Izdelava koncepta kulturne prestolnice v Sloveniji leta 2012*. Raziskovalna naloga. Ljubljana. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/umetnost/Prestolnica_Bunker.pdf (20. december 2010).
9. Burke, Rory. 2003. *Project management: Planning and Control Tehniques*. England, Chichester: John Wiley & Sons, Ltd.
10. Carter, Neil, Klein, Rudolf in Day, Patricia. 1995. *How Organisations Measure Succes: Čhe use of Performance Indikators in Government*. London: Routledge.
11. Colnar, Marko. 2002. Dilema – koliko projektnega vodenja je še sprejemljivo, da dosežemo ustrezno razmerje med administracijo in koristmi. *Projektna mreža Slovenije* 5 (1),15-27.
12. Cracknell, Basil Edvard. 2000. *Evaluating Development Aid: Issuses, problems and solutions*. New Delhi, Thousand Oaks, London: Sage Publications.
13. Čurin Radovič, Suzana. 1998. *Posebnosti menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Urad za organizacijo in razvoj uprave, Upravna akademija.
14. Dečman, Lan. 2007. Kultura in prestolnica. *Mladina On line* 19. (12 maj).Dostopno prek: <http://www.mladina.si/tehdnik/200719/clanek/uvo-manipulator--lan-> (9. maj 2011).

15. Dunn, William N. 1994. *Public Policy Analysis: An Introduction*. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.
16. Dye, Thomas R. 1995. *Understanding Public Policy*. Inc. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice – Hall.
17. Evropski parlament in Svet Evropske unije. 1999. *Sklep Evropskega parlamenta in Sveta 1419/1999/ES z dne 25. maja 1999 o vzpostavitvi aktivnosti Skupnosti za dogodek Evropske prestolnice kulture za leta 2005 do 2019*. Uradni list EU L 166, 01/07/1999.
18. --- 2005. *Sklep Evropskega parlamenta in Sveta 649/2005/ES z dne 13. aprila 2005 o spremembi Sklepa št. 1419/1999/ES o vzpostavitvi aktivnosti Skupnosti za dogodek Evropske prestolnice kulture za leta 2005 do 2019*. Uradni list EU L 117, 04/05/2005. Dostopno tudi prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2005:117:0020:0021:SL:PDF> (7. december 2010).
19. --- 2006. *Sklep Evropskega parlamenta in Sveta 1622/2006/ES z dne 24. oktobra 2006 o vzpostavitvi aktivnosti Skupnosti za dogodek Evropske prestolnice kulture za leta 2007 do 2019*. Uradni list EU L 304, 03/11/2006. Dostopno tudi prek: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2006:304:0001:0006:SL:PDF> (7. december 2010).
20. Ferčej, Darko. 2010. *Analiza političnih okvirov spodbujanja ekonomije vodika*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
21. Ferfila, Bogomil, ur. 2007. *Ekonomski vidiki javnega sektorja*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
22. Fink Hafner, Danica in Lajh, Damjan. 2002. *Analiza politik*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
23. Goropevšek, Brane. 2011. Intervju z avtorjem. Celje, 9. junij.
24. Hauc, Anton. 2007. *Projektni management*. Ljubljana: GV Založba.
25. Hazl, Vanja, ur., Tanja Vertelj, Tea Pirih, Neža Planinšič, Sabina Rajšelj, Polonca Šega, Petra Sirc, Irena Marn. 2010. *Korak za korakom do finančnih sredstev EU in Slovenije*. Maribor: Založba Forum Media.
26. Heldman, Kim, Baca Clavdia in Jansen Patti. 2005. *PMP:project managemnet professional: study guide*. Hoboken (N.J):J.Wiley
27. Hogwood, Brian W. in Gunn, Lewis A. 1984. *Policy Analysis for the Real World*. Oxford: University Press.
28. Hughes E. Owen. 2003. *Public Management and Administration*. New York: Palgrave.

29. Inštitut za civilizacijo in kulturo. 2005. *Izdelava koncepta kulturne prestolnice v Sloveniji leta 2012*. Poročilo. Ljubljana. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/umetnost/Prestolnica_-_ICK.pdf (20. december 2010)
30. Kovač, Polona. 1998. *Podjetniški koncepti v javni upravi-primer upravnih enot*. Magistrsko delo. Fakulteta za družbene vede, Ljubljana.
31. Kovač, Polona. 2006. Reforma slovenske javne uprave. V *Teorija javne uprave*, Vljaj, Stane, 107-111. Ljubljana: Fakulteta za javno upravo.
32. Križnič, Andreja. 2002. Uspešnost projektov v neprofitnih organizacijah. *Projektna mreža Slovenije*, 5 (1), 4-7.
33. Kustec, Simona. 2002a. *Vrednotenje vladnega programa sofinanciranja nevladnih organizacij – primer vključevanja Slovenije v Evropsko unijo*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
34. --- 2002b. Evalvacija ali vrednotenje javnih politik. V *Analiza politik*, Fink Hafner, Danica in Lajh, Damjan, 141-156. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
35. Kustec Lipicer, Simona. 2009. *Vrednotenje javnih politik*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
36. KUD Kibla. 2005. *Evropska prestolnica kulture 2012: Predlog koncepta*. Maribor. Dostopno prek:
http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/raziskave-analize/umetnost/Prestolnica_-_Kibla.pdf (20. december 2010).
37. Lipičnik, Bogdan. 2002. Ravnanje z ljudmi pri delu. V *Management – nova znanja za uspeh*, ur. Stane, Možina, 444-470. Radovljica: Didakta.
38. Mathison, Sandra, ur. 2007. *Encyclopedia of Evaluation*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage Publications.
39. Medvešek, Gregor in Novakovič, Sašo. 2002. *Problematika projektne managementa v javni upravi*. Ljubljana: Inštitut za projektni management in informacijsko tehnologijo, ZPM Forum. Dostopno prek: <http://www.itsvetovanje.si/ipmitstrani/ipmitslo.nsf/f1?OpenFrameSet&Frame=main&Src=/ipmitstrani/ipmitslo.nsf/0/90BAFF43AC139F20C1256AD9004A73AD?OpenDocument> (3. maj 2011).
40. Medvešek, Gregor. 2002. Projektni management v neprofitnih organizacijah: *Projektna mreža Slovenije* 5 (1), 8-13.

41. Mestna občina Celje. Mestni svet Mestne občine Celje. 2006. *Pobuda za kandidaturu Mestne občine Celje za organizacijo Evropske kulturne prestolnice 2012 s priložo*. 4. april
Dostopno prek http://moc.celje.si/uprava/documents/gradiva/30seja/30seja_kulturna.pdf
42. Mestna občina Celje. 2006. *Zloženka o kandidaturi Celja za EPK 2012*.
43. --- 2007a. *Razpisna vloga Mestne občine Celje za prijavo na Javni razpis za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012*.
44. --- 2007b. *Program za kulturo Mestne občine Celje za 2007-2013*. Dostopno prek: http://moc.celje.si/uprava/documents/gradiva/09seja/09seja_kultura-program.pdf (29. januar 2011).
45. --- 2007c. *Interno gradivo za projekt kandidature Mestne občine Celje za prijavo na Javni razpis za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012*
46. Ministrstvo za kulturo Republike Slovenije 2006a. *Javni razpis za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/si/razpisi_pozivi_in_javna_narocila/javni_razpisi/?tx_t3javnirazpis_pi1%5Bshow_single%5D=717 (10. december 2010)
47. --- 2006b. Sklep št. 618-3/2006/22 z dne 16. 11. 2006 o imenovanju mednarodno ocenjevalno komisijo za presojo vlog in za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska kulturna prestolnica« za leto 2012, na podlagi Javnega razpisa za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012 (oznaka JPR24-EPK-2012)«.
48. --- 2007 a. *Sklep Ministra za kulturo RS o imenovanju komisije za odpiranje vlog*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo RS.
49. --- 2007b. *Zbirnik pozitivnih in negativnih argumentov izbire po posameznih mestih*. Ljubljana: Ministrstvo za kulturo RS
50. --- 2007c. *Priloge 1-4 k ocenjevalnim listom(interno gradivo)*. Ljubljana.
51. --- 2007d. *Strokovno priporočilo mednarodne ocenjevalne komisije za presojo vlog in za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture*. Dostopno prek: http://www.mk.gov.si/fileadmin/mk.gov.si/pageuploads/Ministrstvo/Drugo/novice/strokovno_priporocilo.pdf (27. december 2010)
52. Možina, Stane, ur. 2002. *Management:nova znanja za uspeh*. Radovljica:Didakta.
53. Nachmias, David. 1979. *Public Policy Evaluation: Approaches and Methods*. New York: St. Martin's Press.

54. Palmer, Robert. 2004. *European Cities and Capitals of Culture*. Study prepared for the European Commission. Bruselj: Palmer – Rae Associates. Dostopno v dveh delih prek <http://www.palmer-rae.com.pdf> (15. december 2010).
55. Polona Ocvirk. 2011. Intervju z avtorico. Celje, 1. junij.
56. Project Management Institute. 2000. *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*. Pennsylvania. Dostopno prek: <http://alarcos.inf-cr.uclm.es/doc/pgsi/doc/otros/pmbok-2000.pdf> (12. januar 2011)
57. Project Management Institute. 2008. *Vodnik po znanju projektnega menedžmenta: (PMBOK vodnik)*. Kranj: Moderna organizacija
58. Parsons, Wayn. 1995. *Public Policy: An Introduction to the Theory and Practice of Policy Analysis*. Chaltenham, Northampton: Edward Elgar.
59. Patton, V. Carl in Sawicki, S. David. 1993. *Basic Methods of Policy Analysis and Planning*, Second Edition. Upper Saddle River: Prentice Hall.
60. Pečar, Zdravko. 2004. *Management v javnem sektorju*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
61. Prašnikar, Astrid. 2001. Kako do poslovne odličnosti v občinskih upravah. V *Posvet Na poti poslovne odličnosti javne uprave*, ur. Gordana, Žurga, 13-27. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve.
62. Pučko, Danijel. 2002a. Planiranje kot managementska funkcija. V *Management-nova znanja za uspeh*, ur. Stane, Možina, 234-268. Radovljica: Didakta.
63. --- 2002b. Uresničevanje strategij. V *Management-nova znanja za uspeh*, ur. Stane, Možina, 314-342. Radovljica: Didakta.
64. Radinović, Hajdič, Maja. 2007. *Delovanje tima v evropskem izobraževalnem projektu*. Magistrsko delo. Dostopno prek: http://www.ediplome.fm-kp.si/Radinovic_Hajdic_20071207.pdf
65. Rode, Nino. 2001. *Možnost evalvacije neprofitnih organizacij na področju socialnega varstva*. Magistrsko delo. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
66. Rossi, H. Peter in Freeman, E. Harold. 1993. *Evaluation. A Systematic Approach*. 5 th Edition. Newbury Park, London, New Delhi:Sage Publication.
67. Rozman, Rudi. 1993. *Planiranje poslovanja podjetja*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
68. Rozman, Rudi, Koletnik, Franc in Kovač, Jure. 1993. *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
69. Rozman, Rudi. 2002. Pojmovanje in razvoj managementa. V *Management-nova znanja za uspeh*, ur. Stane, Možina, 46-95. Radovljica: Didakta.

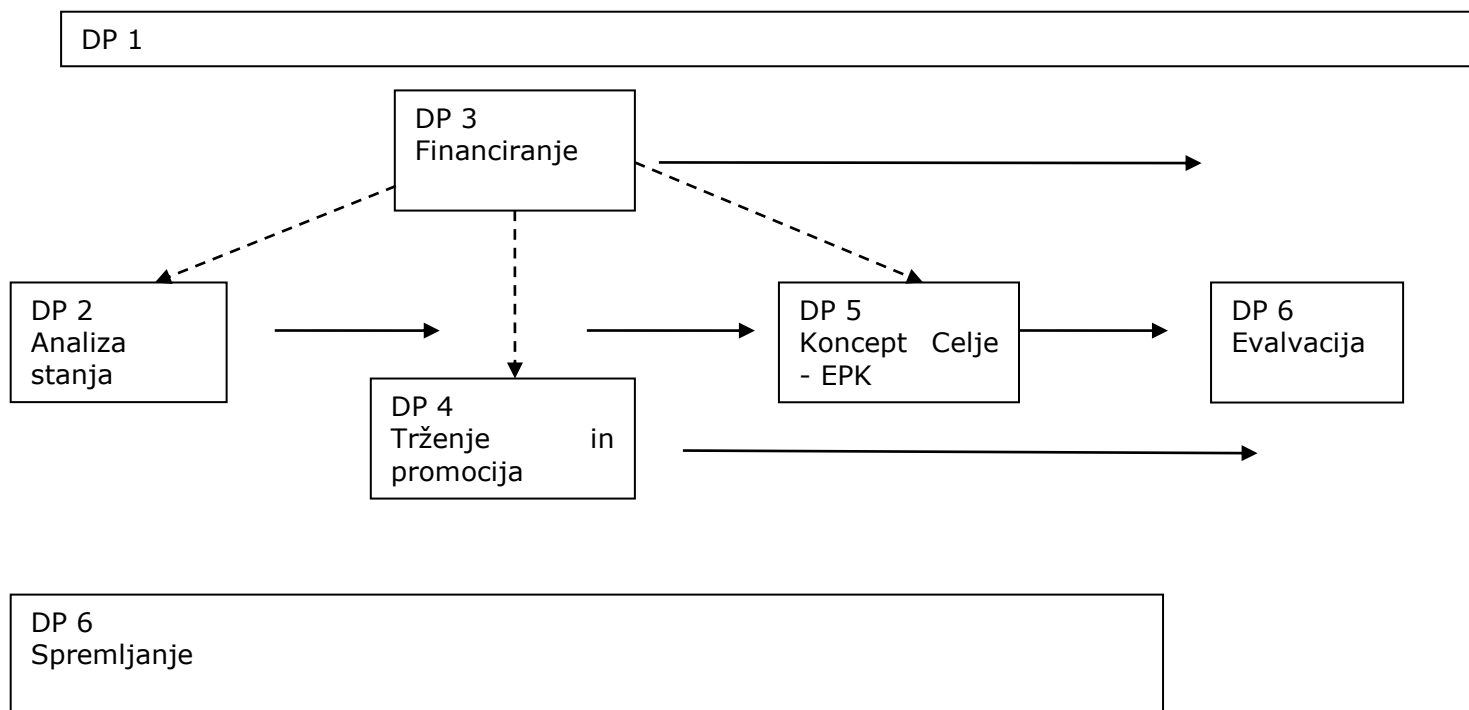
70. Rozman, Rudi in Stare, Aljaž. 2008. *Projektni management ali Ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
71. Rotovnik, Mitja. 2006. Kako se promovirati s kulturo? *Premiera št. 130*. Dostopno tudi prek: <http://www.premiera.si/index.php?action=kolumna&id=472>
72. Rus, Veljko. 1994. Management v neprofitnih organizacijah. V *Management*, ur. Stane Možina, 938-973. Radovljica: Didakta.
73. --- 2001. *Podjetizacija in socializacija države*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
74. Stamejčič, Branko. 2007. Odločilen bo koncept. *Novi tednik*. (26. januar)
75. STA. 2007. Kangler: EPK 2012 je vseslovenski projekt. *Mladina On-line 21*. (4. junij) Dostopno prek: <http://www.mladina.si/dnevnik/99046> (9. maj 2011)
76. Stanonik, Bojan. 1999. Projektno upravljanje in vodenje-izkušnje iz državne uprave. *Neprofitni management* 1(5-6),53-55.
77. Stern, Elliot. 2004. Evaluation V *Understanding Research for Social Policy and Practice. Themes, Methods and Approaches*, ur. Saul, Becker in Alan, Bryman, 48-50. Bristol: The Policy Press.
78. Tavčar, I. Mitja. 1994. Management proizvodnje. V *Management*, ur. Stane, Možina, 742-771. Radovljica: Didakta.
79. Tekavčič, Metka. 2002. Merjenje in presojanje uspešnosti poslovanja. V *Management – nova znanja za uspeh*, ur. Stane, Možina, 664-692. Radovljica: Didakta.
80. Trstenjak, Verica. 2004. *Državna uprava (Študijsko gradivo)*. Ljubljana: Ministrstvo za notranje zadeve, Upravna akademija.
81. Turner, J.Rodney. 1993. *The Handbook of Project – Based Management*. Cambridge: MacGraw-Hill/Henley Management Series.
82. *Ustava republike Slovenije*. Uradni list RS 33/1991. (3 januar 2008)
83. Verbinc, France. 1991. *Slovar tujk*. Ljubljana: Cankarjeva založba.
84. Vila, Antun. 1994. *Organizacija in organiziranje*. Kranj: Moderna organizacija.
85. Virant, Grega. 2002. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola.
86. --- 2004. *Pravna ureditev javne uprave*. Ljubljana: Visoka upravna šola
87. Vlada Republike Slovenije. 1997. *Metodologija vodenja projektov v državni upravi*. Dostopno prek: http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/mju_dokumenti/pdf/MVPDU.pdf (22. november 2010).
88. --- 2003. *Strategija nadaljnjega razvoja slovenskega javnega sektorja 2003-2005*, dostopno

prek:http://www.mju.gov.si/fileadmin/mju.gov.si/pageuploads/nevladne_organizacije/strategija2.pdf (3. januar 2008)

89. --- 2006. *Sklep vlade RS št. 61000-1/2006/4* o pooblastilu Ministrstvu za kulturo RS za izvedbo postopka izbora mesta za naslov Evropska prestolnica kulture 2012 in izbor nominiranca za ta naslov.
90. --- 2007. *Sklep vlade RS z dne 31.5.2007 (123 seja Vlade RS) o potrditvi izbora Maribora in partnerskih mest*. Ljubljana: Urad vlade za komuniciranje.
91. Vlaj, Stane. 2006. *Lokalna samouprava: teorija in praksa*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
92. *Zakon o dostopu do informacij javnega značaja*. Uradni list RS, 51/2006 ZDIJZ-UPB-2.
93. *Zakon o lokalni samoupravi*. Uradni list RS, 100/205 ZLS-UPB1, 60/2007, 94/2007, 76/2008, 100/2008, 79/2009, 51/2010.
94. *Zakon o uresničevanju javnega interesa za kulturo*. Uradni list RS, 77/2007 ZUJIK-UPB.
95. *Zakon o upravnem postopku* Uradni list RS, 24/2006 - ZUP-UPB-2, 126/2007, 65/2008, 8/2010.
96. *Zaključni račun proračuna Mestne občine Celje za leto 2007*. Dosegljivo prek: http://moc.celje.si/uprava/documents/gradiva/16seja/16seja_zr.pdf (21. december 2010)
97. Zemljič, Petra. 2006. Ljubljana že Evropska prestolnica? Večer, (27. november).
98. Žurga, Gordana. 2001. *Kakovost državne uprave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
99. --- 2004. *Projektni menedžment kot del menedžmenta v javni upravi*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
100. --- 2005. Integracija slovenskega upravnega prostora v skupni evropski upravni prostor. V *Slovenija v EU. Zmožnosti in priložnosti*, ur. Miro, Haček in Drago, Zajc, 319-338. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede.
101. --- 2009. *Kakovost kot vrednota v javni upravi. Konferenca Dobre prakse v javni upravi 2009: Zbornik referatov*. Ljubljana: Ministrstvo za javno upravo.

7 PRILOGE

A. GRAFIČNA PONA ZORITEV IN OPIS DELOVNIH PAKETOV



<i>DP 1</i>	Projektni menedžment
<i>nosilci in partnerji</i>	nosilec: Mestna občina Celje, Zavod Celeia Celje partnerji: Mestna občina Celje (po letu 2008), Zavod Celeia Celje
<i>cilji</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ pripraviti kandidaturo Celja za EPK ★ vzpostaviti organizacijsko strukturo za zagotovitev pravnega, strokovnega, finančnega in administrativnega okvira za izvedbo kandidature Celja za EPK ★ vzpostaviti učinkovit sistem za pretok internih in eksternih informacij ★ vzpostavitev intraneta za potrebe internega komuniciranja in obveščanja ★ zagotoviti uspešno in kakovostno izvedbo prijave
<i>aktivnosti</i>	A1.1 vzpostavljanje organizacijske strukture in projektnega tima za pripravo kandidature A1.2 priprava načrta dela A1.3 predstavljanje projekta ciljnim javnostim A1.4 oblikovanje strategije za trženje in promocijo A1.5 upravljanje odnosov z regijo, državo in EU

	A1.6 identificiranje potencialnih strokovnjakov na različnih področjih, opredeljevanje njihovih dolžnosti in nalog ter upravljanje odnosov z njimi
<i>outputi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ vzpostavitev organizacijske strukture in projektne tima za pripravo kandidature ★ oblikovanje in potrditev »razpisne dokumentacije Celje za EPK«, ki izhaja iz konceptualnih izhodišč kandidature Celja za EPK
<i>rezultati</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ št. realiziranih sestankov projektne skupine ★ delež nerealiziranih nalog posameznikov v projektni skupini
<i>izročki (deliverables)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ razpisna dokumentacija Celje – EPK 2012 ★ organizacija rednih tedenskih sestankov projektne skupine ★ dogovori s projektnimi strokovnjaki ★ strategija trženja in promocije Celje za EPK
<i>mejniki (milestones)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ začetek projekta (9/2006)⁹⁹ ★ konec projekta (2/2007)

DP 2	Analiza stanja kulture in drugih relevantnih področij v lokalnem in evropskem merilu
<i>nosilci in partnerji</i>	<p>nosilec: Mestna občina Celje</p> <p>partnerji: Zavod Celeia Celje, kulturne institucije, RC Planiranje, RRA Celje, Celjski mladinski center Celje, strokovnjaki za posamezna področja iz lokalnega prostora, zunanji svetovalec</p>
<i>cilji</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ analizirati podatke o konceptih in pristopih drugih (bivših in bodočih) EPK ★ analizirati organizacijo, strategije, pozitivne in negativne izkušnje drugih mest ★ analizirati stanje po posameznih področjih v lokalnem okolju ★ izdelati primerjalne prednosti Celja v slovenskem in evropskem okolju
<i>aktivnosti</i>	<p>A2.1 analiziranje lokalnega okolja po posameznih področjih</p> <p>A2.2 zbiranje in analiziranje relevantnih strateških dokumentov (npr. kultura, turizem, arhitektura, EPK, urbanizem, ipd.)</p> <p>A2.3 zbiranje in analiziranje teoretičnih podlag za posamezna področja (npr. specifična področja kulture, arhitekture, finance, trženje, ipd.)</p> <p>A2.4 analiziranje trendov razvoja posameznih področij</p> <p>A2.5 analiziranje konceptov, programov in izvedbe EPK v drugih mestih</p> <p>A2.6 izdelovanje primerjalnih študij z drugimi EPK za posamezna specifična področja (program, finance, promocija, turizem, gospodarstvo ...)</p>

⁹⁹ Oznaka 9/2006 pomeni september leta 2006, oznaka 2/2007 pa konec februarja leta 2007.

	A2.7 povezovanje z drugimi EPK
<i>outputi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ analiza strateških dokumentov drugih EPK ★ sodelovanje na delavnicah, predstavitev in sestankih v zvezi z organizacijo EPK ★ izvedba individualnih razgovorov s posamezniki in institucijami ★ vzpostavitev stikov s drugimi (bivšimi in bodočimi) EPK
<i>rezultati</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ št. izvedenih analiz ★ št. udeležb na delavnicah, predstavitev in sestankih v zvezi z organizacijo EPK ★ št. vzpostavljenih stikov z drugimi EPK
<i>izročki (deliverables)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ primerjalne analize za posamezna področja ★ Kulturni program MOC za obdobje 2007–2013 ★ seznam predlaganih konceptov in projektov
<i>trajnost</i>	<p>Vsi navedeni koraki imajo velik vpliv na trajnost projekta, saj so poglobljene analize osnova za načrtovanje nadaljnjega razvoja posameznega področja in dragocen vir podatkov, izkušenj in idej za bodoče delo.</p> <p>Pridobljeni podatki in analize pa niso pomembni le v smislu kandidature Celja za EPK temveč tudi v smislu načrtovanja bodočega razvoja posameznih področij neodvisno od uspeha kandidature. Primerjava Celja z mesti, ne le v Sloveniji temveč tudi v Evropi, lahko namreč doprinese k drugačnim pogledom na problemska področja in iskanju kreativnih, sodobnih in inovativnih rešitev zanje.</p>
<i>mejniki (milestones)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ pridobitev in analiza strateških dokumentov za pripravo koncepta (12/2006)

DP 3	Financiranje
<i>nosilci in partnerji</i>	nosilec: Mestna občina Celje
	partnerji: gospodarske družbe
<i>cilji</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ zagotoviti finančna sredstva za nemoteno in uspešno izvedbo kandidature EPK ★ zagotoviti gospodarno upravljanje s finančnimi viri
<i>aktivnosti</i>	<p>A3.1 oblikovanje finančnega načrta</p> <p>A3.2 iskanje možnih virov sofinanciranja</p> <p>A3.3 upravljanje s finančnimi viri</p>

<i>outputi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ predstavitev projekta potencialnim sponzorjem ★ sklenitev dogovorov o sponzorskem in donatorskem sodelovanju
<i>rezultati</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ št. sklenjenih dogovorov sponzorskih pogodb za podporo kandidaturi ★ pridobljen določen delež/% sredstev iz zasebnih virov
<i>izročki (deliverables)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ finančni načrt EPK ★ sklenjene sponzorske pogodbe
<i>trajnost</i>	<p>Trajni vidiki financiranja se kažejo predvsem v vzpostavitvi dolgoročnih in trajnih povezav med kulturo, kreativnimi vsebinami in gospodarstvom. To sodelovanje se kaže skozi podpiranje programskih vsebin (sponzorstvo, donatorstvo).</p> <p>Poleg tega se trajnost kaže tudi skozi prepletanje kulture in kreativnosti z gospodarskimi aktivnostmi in spodbujanje novih oblik sodelovanja.</p>
<i>mejniki (milestones)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ ocena finančnega načrta Celje-EPK 2012 (9/2006) ★ finančni načrt Celje-EPK 2012 (12/2006)

DP 4	Trženje in promocija
<i>nosilci in partnerji</i>	nosilec: Mestna občina Celje
	partnerji: Zavod Celeia Celje, kulturne institucije, sponzorji, lokalni in nacionalni mediji, Celjski sejmi, gospodarstveniki
<i>cilji</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ krepiti podobo Celja kot sodobnega, dinamičnega, ustvarjalnega in kulturno zanimivega mesta v državi ★ promovirati kulturno dogajanje in ustvarjalnost ter program ob kandidaturi Evropske prestolnice kulture ★ zagotoviti podporo in sodelovanje lokalnega okolja (prebivalci, gospodarstvo, turizem izobraževanje ...) ★ vzpostaviti nove kanale komuniciranja ★ zagotoviti enotno vizualno pojavljanje v javnosti
<i>aktivnosti</i>	<p>A4.1 načrtovanje, pripravljane in izvajanje strategije trženja in promocije</p> <p>A4.2 predstavljanje kandidature Celja za EPK različnim ciljnim skupinam</p> <p>A4.3 uporabljanje sodobnih IKT za doseganje različnih ciljnih javnosti</p> <p>A4.4 oblikovanje logotipa in celostne grafične podobe EPK</p> <p>A4.5 pripravljane programa za Teden kulture</p>
<i>outputi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ izvedba natečaja za oblikovanje logotipa EPK ★ organizacija srečanj med gospodarstvom in pripravljavci kulturnih vsebin

	<p>z namenom pridobivanja sponzorstev in vzpostavljanja dolgoročnih odnosov</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ vzpostavitev nove spletne strani EPK ★ izbor projektov za program Tedna kulture ★ izdelava promocijskega materiala ★ vzpostavitev Mestne pisarne
<i>rezultati</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ št. izvedenih projektov v okviru Tedna kulture ★ nagovorjena širša slovenska javnost (TV Dnevnik – logotip Celje – EPK 2012) ★ obisk celjske spletne strani
<i>izročki (deliverables)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ dokument »strategija trženja in promocije EPK« ★ spletna stran ★ promocijski material
<i>trajnost</i>	<p>Trajen vpliv trženja in promocije se kaže predvsem v:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ povečanju splošnega interesa za kulturo, ★ večji involviranosti in konzumaciji kulturnih vsebin na lokalni, regionalni, nacionalni in evropski ravni, s posebnim poudarkom na mladih in njihovem aktivnem sodelovanju ★ vzpostavljanju novih omrežij in trajnih partnerskih odnosov med mesti na kulturnih ter kreativnih področjih, ★ oblikovanju ugodnega ugleda mesta, ki je podpora tudi gospodarskemu razvoju ★ spodbujanju interesa mnenjskih vodij za Celje in dogajanja v njem. <p>Vsi navedeni vidiki imajo torej pomemben in ugoden dolgoročen vpliv na razvoj mesta v celoti.</p>
<i>mejniki (milestones)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ strategija trženja in promocije EPK (12/2006)

DP 5	Konceptualna zasnova »Celje – EPK 2012«
<i>nosilci in partnerji</i>	<p>nosilec: Mestna občina Celje</p> <p>partnerji: Zavod Celeia Celje, kulturne institucije, RRA Celje, društva, svobodni umetniki, Celjski mladinski center, strokovnjaki za posamezna področja iz Slovenije in EU, prebivalci Celja, gospodarske družbe, raziskovalne in izobraževalne ustanove</p>
<i>cilji</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ izdelati konceptualni vidik Celja kot kandidata za EPK ★ opredeliti potrebne vire za izvedbo programa EPK ★ pripraviti vsebinska izhodišča za finančno konstrukcijo EPK ★ izdelati izhodišča za strategijo trženja in promocije ★ opredeliti infrastrukturne potrebe

<i>aktivnosti</i>	A5.1 oblikovanje koncepta Celja kot EPK A5.2 predstavljanje koncepta različnim ciljnim skupinam A5.3 spodbujanje javnih razprav o kandidaturi Celja in njegovem konceptu A5.4 zbiranje idejnih predlogov za pripravo koncepta A5.5 oblikovanje izhodišč kulturnega programa A5.6 opredeljevanje potrebne infrastrukture
<i>outputi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ vzpostavitev spletne strani z informativnimi vsebinami ★ vzpostavitev elektronskega naslova za posredovanje idej, mnenj, predlogov in pobud ★ organizacija okroglih miz, posvetov in predstavitev za različne ciljne skupine po tematskih sklopih (npr. kultura, turizem, arhitektura, izobraževanje, ipd.) ★ izvedba individualnih razgovorov s posamezniki in institucijami
<i>rezultati</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ št. prejetih idejnih predlogov konceptualne in projektne narave ★ št. izvedenih okroglih miz in posvetov, predstavitev z različnimi skupinami ★ št. izvedenih individualnih razgovorov ★ št. objavljenih člankov in komentarjev v različnih lokalnih in nacionalnih medijih
<i>izročki (deliverables)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ koncept Celja – EPK 2012 ★ izhodišča kulturnega programa Celje – EPK ★ seznam predvidenih investicij
<i>trajnost</i>	<p>Koncept Celja – EPK 2012 predstavlja za mesto pomemben strateški dokument, ki združuje kulturo, kreativne dejavnosti, urbanizem in arhitekturo, turizem in gospodarstvo in kaže bodoče smeri razvoja posameznih področij. Dokument je skladen s teoretičnimi osnovami, trendi v Evropi in svetu ter ponuja kreativni in inovativni pristop k razvoju posameznih področij.</p> <p>Poleg tega je dokument tako z vidika realizacije posameznih projektov, potrebne infrastrukture in finančne konstrukcije realen in izvedljiv v predvidenih rokih in neodvisno od uspeha kandidature Celja za EPK pomeni strateško usmeritev za prihodnje plansko obdobje.</p>
<i>mejniki (milestones)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ koncept Celja – EPK 2012 (12/2006) ★ izhodišča kulturnega programa Celje – EPK (2/2007)

DP 6	Spremljanje in Evalvacija
<i>nosilci in partnerji</i>	nosilec: Mestna občina Celje oz. zunanji eksperti
	partnerji: Mestna občina Celje, Zavod Celeia Celje, kulturne institucije, sponzorji, kulturni ustvarjalci, Statistični urad RS, AJPES

<i>cilji</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ zagotoviti uspešno in učinkovito izvedbo Celje – EPK 2012 ★ spremljati in vrednotiti razvoj projekta in doseganje zastavljenih ciljev ★ pripraviti zaključno oceno izvedbe kandidature EPK ★ deliti izkušnje s pripravo in izvedbo EPK z drugimi mesti EU ★ prispevati v zakladnico dobrih praks
<i>aktivnosti</i>	<p>A6.1 spremljanje razvoja projekta in doseganja ciljev z več vidikov (organizacijski, strokovni, finančni, promocijski, ipd.)</p> <p>A6.2 evalvacija izvajanja projekta in doseganja ciljev z več vidikov (organizacijski, strokovni, finančni, promocijski, ipd.)</p> <p>A6.3 določanje področij in kriterijev evalvacije</p> <p>A6.4 odločanje o nadaljnjih korakih ob mejnikih</p> <p>A6.5 izdelovanje ocene projekta</p> <p>A6.6. pripravljanje predstavitve Celje – EPK 2012, s poudarkom na pridobljenih izkušnjah</p>
<i>outputi</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ izvedba kvalitativnih in kvantitativnih raziskav ★ izvedba intervjujev s projektno skupino ★ predstavitev projekta, pristopa in izkušenj Celja pri pripravi in izvedbi EPK ciljnim javnostim
<i>rezultati</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ izdelani vsaj dve raziskavi o kulturnem dogajanju (pred, po EPK) ★ izdelana raziskava o uspešnosti in učinkovitosti projekta Celje – EPK 2012 ★ seznanjenost različnih strokovnih javnosti s projektom
<i>izročki (deliverables)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ izdelane raziskave ★ končno poročilo o projektu
<i>trajnost</i>	<p>Spremljanje in evalvacija razvoja projekta je ključnega pomena za zagotavljanje trajnosti in ugotavljanje dolgoročnih učinkov projekta. S pomočjo jasno opredeljenega načina spremljanja in evalvacije projekta namreč dosegamo sprotno ugotavljanje vpliva EPK na razvoj mesta in merimo njegove učinke. Prav zato smo že v času načrtovanja opredelili izhodišča za spremljanje (časovnica izvedbe) in evalvacijo (mejniki) projekta, ki jih bomo še dopolnili. Cilj evalvacije ni obveščanje splošne javnosti, temveč predvsem prenos dobrih praks in prispevanje h kakovostnemu nadgrajevanju EPK na evropski ravni. Izkušnje mest so namreč pomemben vir podatkov in usmeritev pri načrtovanju in izvajanju EPK in prispevajo k bodočemu razvoju EPK ter nacionalnih in evropskih politik s področja kulture, razvoja mest in regij ter doseganju lizbonskih ciljev.</p>
<i>mejniki (milestones)</i>	<ul style="list-style-type: none"> ★ določitev področij in kriterijev evalvacije (1/2007) ★ zaključno poročilo (3/2007)

B. LOGIČNI OKVIR

	LOGIKA ZA POBUDO	OBJEKTIVNO PREVERLJIVI KAZALNIKI REALIZACIJE	VIRI INFORMACIJ IN SREDSTVA PREVERJANJA	PREDVIDEVANJA
SPLOŠNI CILJI	<p>Osrednji cilj kandidature Mestne občine Celje je pridobiti organizacijo EPK 2012 in s pomočjo kulturnih dobrin, znanstveno tehnoloških dosežkov in elana mladih oblikovati razvojno vizijo mesta, z namenom izboljšanja materialne in duhovne kakovosti življenja vseh prebivalcev Celja.</p>	<p>Ključni kazalniki, ki se nanašajo na splošne cilje so:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ uspešnost na javnem razpisu z rezultatom javnega razpisa ★ vsebina razpisne dokumentacije. 	<p>Viri informacij, ki so na voljo za preverjanje po kazalnikih:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Mestna občina Celje (analiza) ★ Ministrstvo za kulturo RS (spletna stran) <p>Gre za analize sekundarnih virov in analizo (z metodo ankete) primarnih virov, kjer je to potrebno</p>	
SPECIFIČNI CILJI	<p>Specifični cilj so:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Pripraviti kandidaturo Celje – EPK 2012. ★ Vzpostaviti organizacijsko strukturo za zagotovitev strokovnega, finančnega in administrativnega okvira za izvedbo kandidature Celje – EPK 2012. ★ Zagotoviti uspešno, učinkovito in kakovostno kandidaturo. ★ Izdelati primerjalne prednosti Celja z drugimi kandidati. ★ Izdelati konceptualni vidik Celja kot kandidata za EPK. ★ Vzpostaviti medsektorsko sodelovanje ključnih akterjev in drugih subjektov na področju kulture in kreativnosti. 	<p>Kazalniki, ki jasno prikažejo, da je bil specifični cilj projekta dosežen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Število izdelanih analiz (najmanj 4). ★ Število predstavitev ciljnim skupinam in posameznikom (najmanj 6 ciljnih skupin in prispevkov 15 posameznikov). ★ Obseg in vsebina medijskih vsebin o Celju v lokalnem in nacionalnem merilu. 	<p>Viri informacij, ki so že na voljo, ali se jih lahko zbere:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Mestna občina Celje – Razpisna vloga, število in analiza dogodkov. ★ Analiza medijev. ★ Kulturne institucije (število prispevkov, vrsta sodelovanja idr.). ★ Gospodarske družbe (število sponzorstev in višina). ★ Press clipping – obseg in vsebina medijske vsebine o Celju <p>Metode, ki so potrebne za</p>	<p>Dejavniki in pogoji, ki so potrebni za doseg ciljev in ki so izven koristnikove odgovornosti; tveganja, ki je potrebno upoštevati:</p> <p>Pomemben dejavnik predstavlja aktivno sodelovanje posameznikov pri pripravi prispevkov za razpisno vlogo. Nepravočasna oddaja prispevka lahko ogrozi rdečo nit koncepta. Negativne objave v medijih (neprimernost mesta, projekt skupine ...) lahko bistveno zavre zanimanje strokovne in druge javnosti pri sodelovanju. Prav</p>

	<ul style="list-style-type: none"> * Zagotoviti finančna sredstva za nemoteno izvedbo kandidature Celje – EPK 2012. * Povečati interes strokovne in druge javnosti v lokalnem in regijskem okolju. 		<p>pridobitev teh informacij:</p> <p>Gre za analize sekundarnih virov in analizo (z metodo ankete) primarnih virov, kjer je to potrebno</p>	<p>tako je treba upoštevati element politične motivacije v luči uspešnega lobiranja.</p>
PRIČAKOVANI REZULTATI	<p>Rezultati so proizvodi, s katerimi nameravamo doseči specifične cilje:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Oddana razpisna dokumentacija na MK. * Vzpostavljen projektni tim. * Oblikovan in potrjen koncept kandidature ter pridobljeni strokovni prispevki posameznikov. * Izdelan finančni načrt. * Izdelana strategija trženja in promocije. * Izdelan promocijski material. * Izveden natečaj celostne grafične podobe. * Vzpostavljen intranet za potrebe notranjega komuniciranja. * Zagotovljena in izdelana potrebna investicijska in projektna dokumentacija. * Podpisani dogovori o sponzorstvu. * Podpisane pogodbe s strokovnjaki – posameznimi pripravljalci vsebinskih prispevkov. 	<p>Kazalniki, s katerimi bomo merili, ali je projekt dosegel in v kakšni meri predvidene rezultate in učinke:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Večja prepoznavnost projekta (št. objavljenih novic na spletu in v medijih). * Št. tiskanih izvodov biltena (200 izvodov), petice ... * Št. objavljenih dokumentov (najmanj 15 zapisnikov). * Število izdelanih dokumentov – najmanj 10 konzervatorskih programov in 5 investicijskih dokumentov (DIIP, IP, PGD, PZI). * Št. sklenjenih sponzorskih pogodb, delež zasebnih sredstev za projekt Teden kulture. * Število kulturnih in drugih subjektov, ki bodo sodelovali pri pripravi vloge – vsaj 10 individualnih razgovorov. * Št. prejetih prispevkov – vsaj 10 	<p>Viri informacij, ki so na voljo za te kazalnike:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Mestna občina Celje. * Zavod RS za varstvo kulturne dediščine, OE Celje – konzervatorski programi. * Press clipping – obseg in vsebina medijske vsebine o Celju. 	<p>Zunanji pogoji, ki morajo biti izpolnjeni, da bodo pričakovani rezultati doseženi v predvidenem času:</p> <p>Investicije v infrastrukturne projekte morajo biti načrtovane pravočasno, saj objekti sodijo v kategorijo kulturne dediščine in je zanje potreben ustrezen konzervatorski program.</p> <p>Pogodbena razmerja tako s pripravljalci delov razpisne vloge morajo biti vzpostavljena pravočasno, da bo lahko izvedena kvalitetna implementacija koncepta.</p>

<p>DEJAVNOSTI</p>	<p>Katere so ključne dejavnosti, ki jih je treba izvesti in v katerem zaporedju, da bodo pričakovani rezultati doseženi?</p> <p>Za izvedbo EPK je potrebno izvesti dejavnosti na več področjih:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ organizacijsko <ul style="list-style-type: none"> - ustanovitev organizacijske strukture projekta in zagotovitev kadrovskih potreb ter določitev vlog posameznikom projektne skupine - zagotovitev virov financiranja ★ konceptualno-programsko <ul style="list-style-type: none"> - predstavitev konceptualnih izhodišč fokusnim skupinam (različnim ciljnim skupinam) - pridobitev strokovnih prispevkov za potrebe razpisne vloge ★ infrastrukturno <ul style="list-style-type: none"> - zagotovitev potrebne dokumentacije ★ trženjsko-promocijsko <ul style="list-style-type: none"> - vzpostavitev sodelovanja na lokalni, regionalni, nacionalni in evropski ravni - načrtovanje, pripravljajanje in izvajanje strategije trženja in promocije - obveščanje širše javnosti o namenu in izvedenih aktivnostih 	<p>Sredstva:</p> <p>Sredstva, ki so potrebna za izvedbo teh dejavnosti: npr. osebje, oprema, usposabljanje, študije, dobava, prostori za delovanje itd.</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Izdelati primerjalne študije z bivšimi EPK. ★ Formiranje projektne skupine za izpolnjevanje razpisne dokumentacije, zagotovitev prostorov in opreme za operativni del projektne skupine. ★ Sprejetje proračuna za leto 2007. ★ Priprava pogodbe o transferu na Zavod Celeia Celje za pokrivanje stroškov zunanega sodelavca, prevajalca in pripravljalce vlog. 	<p>Viri informacij, ki so na voljo o poteku projekta:</p> <ul style="list-style-type: none"> ★ Podatki o aktivnostih na spletni strani MOC. ★ Trženjske in promocijske aktivnosti. ★ Priprava in izvedba kulturnega programa Tedna kulture. <p>Stroški (projektne stroški, razčlenitev v stroškovnem načrtu projekta:</p> <p>Stroški potrebni za pripravo se delijo na materialne (zagotovljena sredstva znotraj nenamenskih proračunskih postavk in niso bila nikoli ocenjena) in operativne stroške, ki so potrebni za promocijo in trženje, zagotovitev kadra, prevajanje, pogodbeno dela, pripravo prilog razpisni vlogi (zagotovljeno 15 mio SIT, primanjkljaj znotraj proračuna MOC). Od tega je največji delež namenjen promociji in trženju. Pridobljen je bil delež zasebnih sredstev, ki bodo namenjena za izvedbo kulturnega programa Tedna kulture.</p>	<p>Predpogoji, nujni za pričetek projekta:</p> <p>Politično soglasje na lokalnem nivoju.</p> <p>Pogoji, izven našega neposrednega nadzora, ki morajo biti izpolnjeni za izvedbo načrtovanih dejavnosti:</p>
--------------------------	--	---	--	---

C. ČASOVNICA IZVEDBE

Časovnica projekta											
DP	aktivnosti	2006		2006		2007		2007		2007	
		sept.	okt.	nov.	dec.	jan.	feb.	mar.	apr.	jun.	jul. avg.
1	A1.1										
	A1.2										
	A1.3										
	A1.4										
	A1.5										
	A1.6										
	A1.7										
2	A2.1										
	A2.2										
	A2.3										
	A2.4										
	A2.5										
	A2.6										
	A2.7										
3	A3.1										
	A3.2										
	A3.3										
4	A4.1										
	A4.2										
	A4.3										
	A4.4										
	A4.5										
5	A5.1										
	A5.2										
	A5.3										
	A5.4										
	A5.5										
	A5.6										
6	A6.1										
	A6.2										
	A6.3										
	A6.4										
	A6.5										
	A6.6										

D. KRONOLOGIJA DOGODKOV V ČASU KANDIDATURE

18. april 2006

Pobuda za kandidaturo Mestne občine Celje za organizacijo EPK v letu 2012

Mestni svet Mestne občine Celje je sprejel pobudo za kandidaturo Mestne občine Celje za organizacijo Evropske prestolnice kulture v letu 2012. Mestni svet je zadolžil Zavod za kulturne prireditve in turizem CELEIA Celje, da v sodelovanju s pristojnimi službami Mestne uprave MOC pripravijo dokumentacijo za razpis Ministrstva za kulturo za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska prestolnica kulture« za leto 2012.

19. september 2006

Odpoved sejnin svetnikov

Na predlog Štefana Juga, svetnika MS MOC in predsednika Odbora za družbene dejavnosti, so celjski mestni svetniki na svoji 34. seji sprejeli sklep s katerim so se odpovedali sejinam in jih simbolično namenili za izdelavo spletne strani Celja kot Evropske prestolnice kulture leta 2012.

26. september 2006

Imenovanje projektne skupine

Imenovana je bila projektna skupina za pripravo kandidature Celja za Evropsko prestolnico kulture.

27. september 2006

Registracija spletne domene in postavitve spletne strani

Registrirali smo domeno www.prestolnica-kulture.si in zasnovali spletno stran z vsebinami, ki se navezujejo na kandidaturo Celja za Evropsko prestolnico kulture.

5. oktober 2006

Predstavitve kandidature Celja za EPK na Klubu podjetnikov Zlatorog

Članom kluba Zlatorog – gospodarstvenikom iz Savinjske regije – smo predstavili izhodišča kandidature, priložnosti, ki jih prinaša kandidatura in nominacija, trajne gospodarske učinke projekta v smislu pozitivnega vpliva na gospodarski oziroma trajnostni razvoj regije ter možnosti za ustvarjanje novih delovnih mest in dobili njihovo podporo pri nadaljnjem delu.

12. oktober 2006

Predavanje »Evropska kulturna prestolnica – ključ do uspeha«

Vodja projektne skupine, mag. Barbara Bošnjak, in članica skupine, Barbara Gorski, sta se udeležili predavanja dr. Claudie Haas, muzejske svetovalke pri mednarodni organizaciji Lord Cultural Resources z naslovom »Evropska kulturna prestolnica – ključ do uspeha«. Predavanje je organizirala Skupnost muzejev Slovenije v Slovenskem etnografskem muzeju.

16. oktober 2006

Predstavitve kandidature Celja za EPK direktorjem javnih zavodov

Direktorjem kulturnih zavodov v Celju smo predstavili kandidaturo Celja za EPK v organizacijskem in konceptualnem smislu. Vse celjske institucije s področja kulture smo povabili k sodelovanju pri oblikovanju koncepta ter zastavili projekte, ki bodo sestavni del naše kandidature.

18. oktober 2006

Podpora občin Savinjske regije

Svet Savinjske statistične regije je soglasno sprejel Sklep o podpori h kandidaturi Mestne občine Celje za organizacijo projekta »Evropska prestolnica kulture leta 2012«. V obrazložitvi svojega sklepa so župani vseh 32 občin Savinjske regije izrazili prepričanje, da bo Celje kot Evropska prestolnica kulture leta 2012 doprineslo k uresničevanju temeljnih regionalnih razvojnih ciljev.

26. oktober 2006

Predstavitev kandidature Celja za EPK kulturnim društvom in nosilcem kulturnih projektov Društva in posamezniki, ki so se udeležili predstavitve, so v projektu videli priložnost za nadgradnjo kulturne ponudbe in kulturnega ustvarjanja v mestu tako na področju profesionalne kot tudi ljubiteljske kulture. Vsi prisotni so izrazili interes za sodelovanje pri nastajanju celjske kandidature tako na konceptualni kot na projektni ravni.

27. oktober 2006

Sestanek z ZVKD

Pripravili smo sestanek z Zavodom za varstvo kulturne dediščine. Tema pogovora je bila vloga ZVKD pri kandidaturi Celja za EPK in opredelitev kulturnih spomenikov lokalnega in nacionalnega pomena, ki imajo prioriteto pri ohranjanju, predstavitvi in revitalizaciji do leta 2013.

6. november 2006

Drugo srečanje z direktorji javnih zavodov

Organiziran je bil drugi sestanek z direktorji javnih zavodov s področja kulture, na katerem so prisotni soglašali s tremi krovnimi temami koncepta in sprejeli odločitev za pripravo strateškega akta na področju kulture – Kulturnega programa. Izhodišča programa so bila pripravljena leta 2003, kandidatura za EPK pa je spodbudila nadaljnje delo in pripravo temeljnega strateškega dokumenta za obdobje 2007 – 2013. Nekateri direktorji zavodov so predstavili del svoje strategije in vsebine zavodov, ki bi lahko postale sestavni del celjske vloge.

7. november 2006

Predstavitev kandidature Celja za EPK predstavnikom zavodov za izobraževanje mladih
Predstavniki zavodov s področja izobraževanja (vrtci, osnovne šole, srednje šole, višje in visoke šole) so izrazili velik interes in pripravljenost za sodelovanje v projektu. V okviru svojih zavodov so pripravili podatke o projektih s katerimi so že vključeni v kulturno dejavnost v občini Celje in ki bi lahko bili sestavni del celjske kandidature ter seznam mednarodnih projektov.

15. november 2006

Sestanek z Regionalno razvojno agencijo Celje

Organiziran je bil razgovor s predstavniki RRA Celje o vključevanju nekaterih vsebin s področja Tehnopolisa v projekt EPK. Vsebinski sklopi v okviru Tehnopolisa, ki se povezujejo s konceptom EPK, se nanašajo predvsem na mednarodno univerzo, Center sodobne bivalne kulture in multikulturno središče JV Evrope. Zaradi pomembnosti projekta EPK in Tehnopolisa za razvoj Celja ter njunega povezovanja smo se dogovorili o sodelovanju.

15. november 2006

Natečaj za logotip

Osmim priznanim celjskim oblikovalcem smo poslali vabilo za sodelovanje pri anonimnem, enostopenjskem, projektnem in vabljenem natečaju za izdelavo logotipa »Evropska prestolnica kulture, Celje 2012«.

23. - 26. november 2006

Generalna skupščina »Les Recontres«

Mag. Barbara Bošnjak, vodja projektne skupine in Barbara Gorski, članica projektne skupine, sta sodelovali na generalni skupščini mednarodnega združenja »Les Recontres«, ki povezuje evropska mesta in regije na področju kulture v Belfastu. Predstavili sta celjsko kandidaturo in priprave na EPK leta 2012, se pogovarjali z mnogimi predstavniki mest, ki so že bila ali bodo v prihodnosti EPK in pridobili mnogo nasvetov in priporočil za nadaljnje delo.

December 2006, januar 2007

Individualni razgovori

V tem času je bilo realiziranih več sestankov z zaposlenimi v javnih kulturnih institucijah, posamezniki in društvi s področja kulture. Namen srečanj je bil povabiti čim večji krog ustvarjalcev k sodelovanju pri nastajanju vsebinske zasnove za kulturni program EPK v letu 2012. Njihovo sodelovanje je bilo usmerjeno predvsem v izoblikovanje posameznih podtem v različnih široko zastavljenih tematskih sklopih. Predvsem nas je zanimal položaj posameznih področij kulture, njihov bodoči razvoj in njihov odnos oz. vpetost v okolje.

Vanesa Čanji – Kreativne industrije - Fit media 6. 12. 2006

Tina Kosi – Uprizoritvene umetnosti (gledališče) Slovensko ljudsko gledališče 7. 12.

2006

Branko Goropevšek – Literatura – Osrednja knjižnica Celje 8. 12. 2006

Bor Pungarčič – Arhitektura – 12. 12. 2006

Borut Kramer – film - Kino Metropol 15. 12. 2006

Darja Zabukovec in Alenka Polutnik – urbanizem – datum???

KUD 567 (Umetniška četrt) – 14. 12. 2006

Andreja Rihter – Kulturna dediščina – Muzej novejšje zgodovine 15. 12. 2006

Alenka Domjan – Galerija sodobne umetnosti – vizualne umetnosti 19. 12. 2006

Nenad Firšt – Zavod Celeia – glasba 19. 12. 2006

Darja Pirkmajer – Kulturna dediščina – Pokrajinski muzej 4. 1. 2007

Primož Brvar – Mladi, Umetnost in nove tehnologije – Mladinski kulturni center Celje 5. 1. 2007

Nevenka Šivavec – Digitalne intermedijske umetnosti – Likovni salon 9. 1. 2007

Andreja Đakušič, Željko Opačkal, Franci Purg - Umetniška četrt 9. 1. 2007

5. december 2006

Sestanek s predstavniki KIBLE iz Maribora

Predstavniki KIBLE iz Maribora so predstavili svoje razmišljanje o EPK in vzpostavitvi t.i. vzhodne kohezije, ki bi bila protiutež ljubljanski kandidaturi. Mestna občina Celje se je pripravljena povezovati z drugimi mesti v programskem smislu, ne pa v konceptualnem. K samostojni kandidaturi nas zavezuje tudi sklep Mestnega sveta MOC.

12. december 2006

Logotip kandidature Celja za EPK

Strokovna komisija je opravila pregled in izbor predlogov, ki so jih poslali celjski oblikovalci za logotip Celja za Evropsko prestolnico kulture 2012. Z izborom logotipa je Celje vizualno poenotilo pojavljanje v javnosti, povezano z EPK, in zagotovilo večjo prepoznavnost v

obdobju kandidature. Izbrani logotip se je nadgradil z izdelavo vseh elementov celostne grafične podobe.

13. december 2006

Okrogla miza z arhitekti

Pripravili smo okroglo mizo z naslovom: »Vloga arhitekture in urbanizma v projektu Celja za Evropsko prestolnico kulture 2012«. Okrogle mize o se udeležili priznani arhitekti in urbanisti iz Celja in drugih krajev ter drugi povabljeni gosti, ki delujejo na področju arhitekture.

16. december 2006

Veliki plakatni panoji po mestu

Z velikimi plakatnimi panoji po mestu smo en mesec obveščali širšo javnost, da Celje kandidira za naslov Evropske prestolnice kulture.

16. december 2006

Transparenti čas ceste in ulice

S transparenti čez glavne mestne vpadnice in na mestnih ulicah smo obveščali javnost o naši kandidaturi. Transparenti bodo nameščeni predvidoma do zaključka kandidature.

18. december 2006

Delavnica na Ministrstvu za kulturo RS

Mag. Barbara Bošnjak, vodja projektne skupine in Barbara Gorski, članica projektne skupine, sta se udeležili delavnice na Ministrstvu za kulturo RS. Na delavnici je bil predstavljen razpis za EPK in primeri dobrih praks drugih mest. Gosta sta bila Istvan Tarrosy – generalni direktor upravnega odbora Pecs 2010 in Ulrich Fuchs – namestnik programskega vodje projekta EPK Linz 2009.

20. december 2006

Predstavitve kandidature Celja za EPK predstavnikom s področja turizma

Organizirali smo predstavitve projekta EPK in priložnosti, ki jih prinaša mestu in regiji z vidika turizma. Predstavitve so se udeležili turistični delavci iz celotne Savinjske regije. Vodja projekta, mag. Barbara Bošnjak, je predstavila projekt EPK, vlogo turizma pri regionalnem povezovanju in sodelovanju v projektu. Vodja turizma na Zavodu Celeia Celje, Janja Repar, je predstavila turizem v Celju in Savinjski regiji, obstoječe sodelovanje v regiji na področju turizma in možnosti za nadaljnji razvoj.

22. december 2006

Sestanek z RC planiranjem

Pripravili smo sestanek s podjetjem RC Planiranje, ki pripravlja strateške akte s področja urbanizma iz Razvojnega centra planiranje d.o.o. Celje in se pogovarjali o urbanistični in arhitekturni podobi mesta in planirani reurbanizaciji starega mestnega jedra. Dogovorili smo se o konkretnem sodelovanju RC planiranja pri pripravi vloge.

8. januar 2007

Sestanek z Regionalno razvojno agencijo Celje

Na sestanku s predstavniki RRA smo opredelili ključne projekte, ki se razvijajo v okviru Tehnopolisa, in ki jih bomo vključili v koncept EPK.

Januar 2007

Predstavitve gospodarstvenikom

Opravili smo več razgovorov z vodstvom gospodarskih družb iz Celja z namenom pridobitve podpore in sponzorstva v času kandidature Celja, s posebnim poudarkom na Tednu kulture. Gospodarske družbe smo nato pisno povabili k sodelovanju.

15. januar 2007

Predstavitve na srečanju Kluba Rotary

Mag. Barbara Bošnjak je predstavila projekt EPK na srečanju Kluba Rotary Celje, pri čemer je posebej izpostavila aktivno vlogo, ki jo lahko imajo člani kluba pri kandidaturi Celja za EPK 2012.

16. januar 2007

Sestanek uredniškega odbora za pripravo spletne strani

Sestal se je uredniški odbor za pripravo koncepta, vsebine in grafične podobe spletnih strani EPK (skladno z novo grafično podobo), tiskanega promocijskega materiala in televizijskega spota.

5. februar 2007

Okrogla miza z arhitekti

Pripravili smo drugo okroglo mizo z naslovom: »Vloga arhitekture in urbanizma v projektu Celje za Evropsko prestolnico kulture 2012«. Namen srečanja je bil podrobneje osvetliti vlogo arhitekture in urbanizma pri konceptu kandidature Celja.

7. februar 2007

Sestanek organizacijskega odbora za poslikavo velikih platen

Sestal se je organizacijski odbor, ki pripravlja tradicionalno poslikavo velikih platen (jumbo panoji) ob občinskem prazniku MOC (11. april). V akciji sodelujejo vsi javni zavodi s področja izobraževanja v MOC (vrtni, osnovne in srednje šole, Celjski mladinski center ter sodelujoči v programu Projektno učenje za mlade). Dogovorili smo se, da bo tema letošnje poslikave »Celje – Evropska prestolnica kulture 2012«.

19. februar 2007

Kontaktne oddaje na Radio Celje

Radio Celje je začel z oddajanjem tedenske oddaje Stopnice do prestolnice, v kateri bo govora o vsem, kar je povezano s kandidaturo. Oddaja bo trajala vse do izbora mesta, ki bo nosil naslov EPK.

19. februar 2007

Kontaktne oddaje na TV Celje

Člani projektne skupine so bili gostje v kontaktni oddaji na lokalni TV postaji. Z voditeljem in gledalci, ki so poklicali v studio, so se pogovarjali o kandidaturi Celja za EPK in aktivnostih, ki smo jih pripravili.

20. februar 2007

Novinarska konferenca v Mestni pisarni

Člani projektne skupine Celje EPK so skupaj z umetniki in organizatorji Tedna kulture ter Holdingom Slovenske železnice predstavili kandidaturo Celja za EPK ter dogajanje v Tednu kulture (24.–28. februar).

20. februar 2007

Izid Mestnih informacij

Kot posebna priloga Novega tednika izšla priloga Mestne informacije. V njej so bile na novinarski način obdelane aktualne informacije, članki o pripravah na kandidaturu, pomembnejših projektih, predstavljen pa je bil tudi program Tedna kulture. Prilogo smo v nakladi 2000 izvodov razdelili tudi med Celjane in druge obiskovalce.

22. Februar

Izid zloženke

Posebno zloženko s programom Tedna kulture smo poslali na vsa gospodinjstva v Celju.

23. februar 2007

Otvoritev Mestne pisarne

Zato, da kandidaturu Celja približamo javnosti, smo v središču mesta odprli Mestno informacijsko pisarno. V njej so na voljo informacije o Celju, dogajanju o njem, mestnih znamenitostih in o kandidaturi mesta.

V Mestni pisarni je vzpostavljeno tudi tako imenovano delovno informacijsko središče, kjer se zbirajo informacije in se srečujejo vsi tisti, ki sodelujejo pri pripravi kandidature in drugih projektih. V njej pa deluje tudi projektna skupina vseh tistih, ki se v Celju na kulturnem, turističnem, mladinskem in občinskem področju ukvarjajo s komuniciranjem z javnostmi.

23. februar 2007

Začetek oddajanja Mestnega radia

Radio je medij, ki doseže veliko število naslovnikov. Zato je sočasno s komunikacijskimi aktivnostmi pri kandidaturi za EPK v sodelovanju z medijsko hišo Novi Tednik in Radio Celje v prostorih Mestne informacijske pisarne začel delovati tudi Mestni radijski studio.

24.–28. februar 2007

Teden kulture

Kot popotnico kandidaturi Celja za Evropsko prestolnico kulture leta 2012 smo pripravili dogodek z naslovom Teden kulture. Obsežen sklop prireditev se je pod tem imenom odvijal med 24. in 28. februarjem, ko se je tudi iztekel rok za oddajo kandidature na Ministrstvo za kulturo. V tem času se je v Celju zvrstilo čez 72 različnih dogodkov, ki jih je pripravilo več kot 200 ustvarjalcev iz Celja, širše regije, Slovenije in tudi drugih držav. Vstop na vse prireditve je bil brezplačen. Vsi sodelujoči pri projektu pa so imeli skupaj na voljo 800 brezplačnih povratnih vozovnic za vlake Slovenskih železnic, s katerimi so v Celje povabili ustvarjalce od drugod.

25.–28. februar in 8.–11. april 2007

Reklamni spot na TV Slovenija

Z reklamnim spotom, ki so ga izdelali celjski umetniki, smo tako lokalni kot tudi slovenski javnosti sporočali, da Celje kandidira za naslov Evropske prestolnice kulture. Hkrati pa smo tudi vizualno uporabnikom sporočali, kakšen koncept razvoja zasledujemo pri pripravi vloge.

1.–15. april 2007

Poslikava velikih panojev

Kot komunikacijsko sredstvo pri kandidaturi Celja bomo velike panoje po mesto uporabili letos tudi pri tradicionalni akciji poslikave velikih panojev ob občinskem prazniku 11. aprila. Mladi bodo namreč v letošnjem letu plakatne panoje porisali na temo Evropske prestolnice kulture.

E. TABELA ZA SESTAVO KOMISIJE IN NJIHOVO TOČKOVANJE VLOG PRIJAVLJENIH MEST

	MARIBOR ŠT.TOČK	KOPER ŠT.TOČK	LJUBLJANA ŠT.TOČK	CELJE ŠT.TOČK
Dr. Franco Bianchini, Oddelek za mednarodno kulturno načrtovanje in politiko, Univerza De Montfort, Leicester, Velika Britanija;	212	183	235	225
Dr. Marjeta Ciglencečki, Pedagoška fakulteta v Mariboru, Slovenija,	293	194	208	193
Guy Dockendorf, Ministrstvo za kulturo, visoko šolstvo in raziskovanje, Luksemburg (predsednik komisije);	270	213	245	225
Mag. Marjan Hribar, Direktorat za turizem, Ministrstvo za gospodarstvo, Slovenija;	292	211	228	224
Mag. Monika Kirbiš, Služba vlade za lokalno samoupravo in regionalno politiko, Slovenija;	285	258	235	253
Dr. Igor Masten, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani, Slovenija;	230	178	190	210
Dr. Bernard Nežmah, tednik Mladina in Filozofska fakulteta Univerze v Ljubljani, Slovenija;	285	258	270	265
Mitja Rotovnik, kulturni in kongresni center Cankarjev dom, Slovenija;	205	193	265	205
Vladimir Rukavina, Narodni dom Maribor, Slovenija;	293	194	234	239
Prof. Janez Suhadolc, dipl.ing.arh, arhitekt, Slovenija;	292	194	202	237
Dr. Peter Verlič, Ministrstvo za promet, Slovenija;	279	243	225	240
Herald Voorneveld, MBA, Ministrstvo za izobraževanje, kulturo in znanost, Nizozemska;	246	194	216	214

vir: Ministrstvo za kulturo (2007)

F. TABELA DOSEŽENIH TOČK POSAMEZNIH KANDIDATOV S SPLOŠNIMI MERILI IN TABELA DOSEŽENIH TOČK POSAMEZNIH KANDIDATOV S SPECIFIČNIMI MERILI

		MOŽNO ŠTEVILO TOČK (seštevek)	MARIBOR	LJUBLJANA	CELJE	KOPER
Evropska razsežnost projekta	Vpetost koncepta v vseevropski okvir in medkulturni dialog	360	335	255	245	260
Razvojna razsežnost projekta	Skladnost z razvojnimi dokumenti RS	480	480	455	475	425

vir: Ministrstvo za kulturo RS (2007)

		MOŽNO ŠTEVILO TOČK (seštevek)	MARIBOR	LJUBLJANA	CELJE	KOPER
Ustreznost projekta	Kakovost predlaganega koncepta	480	420	330	310	290
Izvedljivost projekta	Metodologija, izvedljivost aktivnosti	360	295	320	295	255
Finančni načrt	Sestava stroškovnega načrta, sodelovanje samoupravnih lokalnih skupnosti, sodelovanje zasebnega sektorja	480	332	333	360	367
Trajnost projekta	Trajnost projekta	480	460	390	260	250
Sposobnost oziroma organizacija projekta	Vodenje in organizacija, reference, koncept in trženja ter promocije	360	325	325	265	235
Dodatna specifična	Prednostna območja,	540	535	345	520	431

merila	investicije v k. dediščino, investicije na drugih področjih, uporaba informacijske tehnologije					
SKUPAJ		3540	3182	2753	2730	2513

vir: Ministrstvo za kulturo RS (2007)

G. TABELA S POZITIVNIMI IN NEGATIVNIMI ARGUMENTI MEDNARODNE OCENJEVALNE KOMISIJE GLEDE KANDIDATURE CELJA IN MARIBORA IZ RAZPISNE VLOGE

CELJE	ZA
	<ul style="list-style-type: none"> najboljša kandidatura s tehničnega vidika ter z vidika strokovnosti, natančnosti, preglednosti
	<ul style="list-style-type: none"> jasna predstava o podobi Celja v vlogi EPK
	<ul style="list-style-type: none"> pomembna vloga PM Celja in zgodovinske dediščine mesta
	<ul style="list-style-type: none"> inovativen način integracije kulture v arhitekturo, urbanizem, krajino in ekologijo
	<ul style="list-style-type: none"> uravnotežene ambicije, cilji in pričakovani rezultati
	<ul style="list-style-type: none"> velik delež financiranja s strani lokalne oblasti
	<ul style="list-style-type: none"> sodelovanje s portugalsko EPK
	<ul style="list-style-type: none"> jasen koncept: mladi in ustvarjalnost, umetnost in nove tehnologije, kultura in družba
	<ul style="list-style-type: none"> dobro predstavljena dvopolnost: kulturna dediščina in sodobne umetniške prakse
	<ul style="list-style-type: none"> skrben program dejavnosti pred kandidaturo (okrogle mize, teden kulture ipd.)
	<ul style="list-style-type: none"> dober načrt sponzoriranja in načrt komuniciranja
	PROTI
	<ul style="list-style-type: none"> realnost: nizka raven kulturne infrastrukture, skromno kulturno življenje mesta, stanje kulturnih kapacitet, nizka prepoznavnost celjskih managerjev, minorne turistične kapacitete mesta, Celje v zavesti Slovencev ne figurira kot mesto kulture, ni presežnih kulturnih dogodkov
	<ul style="list-style-type: none"> mednarodna komponenta v prijavi ni dovolj utemeljena in obrazložena
	<ul style="list-style-type: none"> EU dimenzija je šibko izražena (premalo konkretnih projektov in predlogov); manj pozornosti je posvečene promociji Slovenije kot celote ali vnašanju evropske identitete v celjski vsakdan. Glavni namen je doseči evropsko prepoznavnost mesta.
	<ul style="list-style-type: none"> stroški niso dovolj obrazloženi
	<ul style="list-style-type: none"> uporaba IKT bi lahko bila bolje vključena (predvsem na področju izobraževanja), ni konkretnih IKT projektov, spletna stran še ne deluje
	<ul style="list-style-type: none"> nedorečen cilj univerze in nove kulturne politike
	<ul style="list-style-type: none"> trajnost projekta je vprašljiva (zaradi šibkega kulturnega razvoja, ni tradicije obiskanosti kulturnih prireditev)
	<ul style="list-style-type: none"> prijava ne izkazuje dovolj izkušenj s podobnimi projekti
	<ul style="list-style-type: none"> prijava ni regionalno vpeta (je izrazito centralistična in ne govori o vplivu projekta na okolico in regijo)
	<ul style="list-style-type: none"> pričakovanje EU sredstev je preveliko
	<ul style="list-style-type: none"> premalo je povezave med izobraževanjem in kulturo
	<ul style="list-style-type: none"> mesto je z zaledjem premajhno za izvedbo takega projekta
	<ul style="list-style-type: none"> zbiranje zasebnih sredstev je osredotočeno na zbiranje sponzorskih in donatorskih sredstev in ne na jasnejšo obliko javno-zasebnega partnerstva

vir: Ministrstvo za kulturo (2007)

MARIBOR	ZA
	<ul style="list-style-type: none"> • velik potencial medkulturnega dialoga Avstrija-Madžarska-Hrvaška-Slovenija
	<ul style="list-style-type: none"> • policentrizem (medregionalno sodelovanje in policentrično povezovanje – koncept pokriva skoraj pol Slovenije)
	<ul style="list-style-type: none"> • koncept je pomemben prispevek k regionalnemu razvoju
	<ul style="list-style-type: none"> • kvaliteten načrt marketinga in komunikacije
	<ul style="list-style-type: none"> • močna ambicija in vizija prijave
	<ul style="list-style-type: none"> • način vključitve kulturne politike v druge javne politike (državne razvojne dokumente, vključenost resolucijskih projektov, na primer) – prijava je skladna z nacionalnimi razvojnimi prioritetami
	<ul style="list-style-type: none"> • koncept vzhodne kohezije
	<ul style="list-style-type: none"> • odlična komponenta IKT (digitalno opismenjevanje, virtualna prestolnica)
	<ul style="list-style-type: none"> • jasen načrt investicij na področju kulturne dediščine
	<ul style="list-style-type: none"> • povezava kulture, mesta in narave
	<ul style="list-style-type: none"> • izgradnja letališča do 2012
	<ul style="list-style-type: none"> • več kot 80 pisem o nameri javno-zasebnega partnerstva
	<ul style="list-style-type: none"> • raznolikost kulturne ponudbe in vključenost ter povezava vseh umetnostnih področij in dediščine
	<ul style="list-style-type: none"> • odmevni in uspešni že izvedeni kulturni dogodki, uspešen MMC Kibla
	<ul style="list-style-type: none"> • mreženje prirediteljev v Sloveniji in v mednarodnem okolju (izkazana podpora evropskih, ameriških, avstralskih, japonskih dejavnikov), čezmejno sodelovanje, sodelovanje s Portugalsko, zahodnim Balkanom, pobratenimi mesti, drugimi EPK, zamejci itd.
	<ul style="list-style-type: none"> • evropsko usmerjen koncept (kultura-ekologija-energija)
	<ul style="list-style-type: none"> • dodelana povezava kulture in izobraževanja (naslon na univerzo v Mariboru)
	<ul style="list-style-type: none"> • večja možnost črpanja sredstev iz strukturnih skladov
	<ul style="list-style-type: none"> • dovolj velika kritična masa občinstva in kulturnih producentov (to ima edino tudi Ljubljana)
	<ul style="list-style-type: none"> • velik potencial kulturnega turizma (gradovi, raznovrstne poti)
	<ul style="list-style-type: none"> • dober koncept EPK v gibanju (mobilnost)
	<ul style="list-style-type: none"> • vključenost tehnične in industrijske dediščine
	<ul style="list-style-type: none"> • vključenost energije v koncept (90 % energije v državi se proizvede na tem področju)
	<ul style="list-style-type: none"> • dober koncept socialne vključenosti
	<ul style="list-style-type: none"> • edina prijava, poleg Kopra, ki vključuje manjšine ter druge etnije (Romi, Madžari)
	<ul style="list-style-type: none"> • skrb za živali
	<ul style="list-style-type: none"> • dober ekološki koncept
	<ul style="list-style-type: none"> • finančni načrt potrjen v mestnem svetu (glej tudi argumente proti pri finančnem načrtu)
	<ul style="list-style-type: none"> • sprejet lokalni program kulture kot strateški dokument
	<ul style="list-style-type: none"> • Maribor edini v Sloveniji zmora biti protiutež Ljubljani (doseganje harmoničnega policentričnega razvoja)

	<ul style="list-style-type: none"> • izkazano sodelovanje lokalne skupnosti in gospodarstva; povezovanje kulture z gospodarstvom, turizmom, podjetništvom, raziskovanjem, znanostjo, IKT
	<ul style="list-style-type: none"> • koncept prispeva k viziji delovne sile iz industrijske v storitveno
	<ul style="list-style-type: none"> • že dokazan tim organizatorjev dogodka
	<ul style="list-style-type: none"> • močan trajnostni koncept (izobraževanje, partnerstva, turizem, novi kulturni programi, veliko število predvidenih novih delovnih mest ...)
	<ul style="list-style-type: none"> • dobra vključitev in povezava preteklosti (kulturna dediščina) in prihodnosti (IKT)
	<ul style="list-style-type: none"> • vključena snovna in nesnovna dediščina
	<ul style="list-style-type: none"> • duhovit slogan „Čista energija!”
	PROTI
	<ul style="list-style-type: none"> • šibak finančni načrt: vložek lokalne skupnosti je nizek, previsok je predvideni finančni delež države, manjka natančna obrazložitev predvidenih stroškov
	<ul style="list-style-type: none"> • regionalni koncept ne temelji na vsebini oziroma se ne odraža v programu; je le spisek želja in evidenca interesov posameznih mest
	<ul style="list-style-type: none"> • nekateri projekti so megalomanski, obljube prevelike (finance, število obiskovalcev)
	<ul style="list-style-type: none"> • evropska dimenzija je šibko argumentirana
	<ul style="list-style-type: none"> • manjka podrobnejši opis predvidenih ustvarjenih 600 delovnih mest
	<ul style="list-style-type: none"> • ni sistema ocenjevanja in spremljanja ter vrednotenja rezultatov projekta
	<ul style="list-style-type: none"> • povezava med načrtovanimi aktivnostmi in rezultati, cilji in nameni projekta je ohlapna
	<ul style="list-style-type: none"> • prijava ne vsebuje natančnega časovnega načrta izvedbe; ni dovolj podatkov o vodenju projekta, metodah dela in urniku aktivnosti
	<ul style="list-style-type: none"> • trajnost projekta je vprašljiva zaradi velikih ambicij in neprepričljivega finančnega načrta
	<ul style="list-style-type: none"> • program je razdrobljen, brez fokusa
	<ul style="list-style-type: none"> • slogan „Čista energija” se ne odraža dovolj v konceptu, kot tudi ne govori o kulturi.

vir: Ministrstvo za kulturo (2007)

H Intervju z vodjo projekta z gospo mag. Barbaro Bošnjak, ki je vodja službe za promocijo in komuniciranje z javnostmi Mestne občine Celje

1. Kakšni so bili cilji projekta kandidature Celja za EPK in ali so bili ti cilji doseženi?

Osnovnega cilja, zmagati na razpisu, nismo dosegli. Smo pa dosegli več podciljev: povečali prepoznavnost mesta, povečali prepoznavnost kulturnega ustvarjanja, spodbudili smo kulturni utrip v mestu, dolgoročno vplivali na kulturni razvoj mesta in še bi se kaj našlo.

2. Kaj je bilo po vašem mnenju ključno za uspešnost oz. neuspešnost projekta? Kakšna je bila podpora projektu (civilna družba, lokalna skupnost, politični akterji ...)?

Če gledamo dejansko stanje projekt ni bil uspešen, ker nismo dobili prestolnice. Po drugi strani pa je projekt bil uspešen, ker je naredil veliko na identiteti Celjanov s svojim mestom. Ključna za zunanjo uspešnost projekta je bila po mojem mnenju podpora širšega okolja, prebivalcev in institucij, ki so nam pomagale, od radia Celje do bank in gospodarstva. Kar se notranje uspešnosti tiče pa je bila ključnega pomena sestava projektne tima, ki je s prizadevnostjo in predanostjo delal ves čas.

3. Katere so bile po vašem mnenju ključne pomanjkljivosti projekta? Kakšno vlogo je po vašem mnenju odigralo Ministrstvo za kulturo pri tem projektu?

Pri razpisu ni šlo za pomanjkljivosti projekta, temveč da je država presojala, katero mesto je primerno za izvedbo takega projekta. Niso gledali samo vsebine, kaj smo prijavili, ampak so tudi presojali o tem, katero mesto se jim zdi bolj primerno. Še do dandanes ni jasno, zakaj so izvedli javni razpis. Mislim, da koncept, ki smo ga mi zastavili, ni bil slab, da ga je tudi ocenjevalna komisija ocenila kot dobrega, po posameznih segmentih smo dobili laskave pohvale, kako smo ga pripravili. Bolj je šlo za odločitev države, kam to prestolnico umestiti. Težko rečem, ali je šlo za politično ali strateško odločitev, ni bil odločilen samo koncept. Kriteriji niso bili odločilni. V osnovi so na državni ravni razmišljali le o izboru med Ljubljano in Mariborom, Koper in Celje smo jim bili 'fajn', da so imeli »kot« večjo konkurenco pri izboru. Po mojem niso nikoli razmišljali o kom drugem kot o Mariboru in Ljubljani.

4. Vaš komentar glede mednarodne ocenjevalne komisije.

Komisija je bila zastavljena zelo heterogeno in če bi resno presojali naše vloge, bi jih presojali iz vseh možnih vidikov. Dejstvo je, da vsi člani komisije niso bili nepristranski, bili so na tak ali drugačen način vpleteni v pripravo razpisne dokumentacije oz. projektov v svojih mestih. Da se član komisije že na samem začetku postopka opredeli proti določenemu mestu in ga označi, da je simpatično ampak smešno, kaže na veliko mero pristranskosti oz. vsaj na to, da ni bil objektivni. Enako Rukavina v Mariboru, ki je sedaj glavni pri Maribor – EPK 2012 in ni mogel biti takrat nepristranski. Profili ljudi so bili strokovno določeni, kot kulturni menedžment, promet – kar kaže na heterogenost in če bi odločali o vlogah iz vseh vidikov, bi bila ta heterogenost pomembna. Nevenka Šivavec je govorila s članom komisije, g. Bianccinijem, ali smo v Celju res tako zgrešili z zastavljenim konceptom. Je rekel, da sploh ne, ampak da so vedeli vnaprej, koga bodo in niso presojali vlog. Po njegovem mnenju bi to morala biti Ljubljana, po vloge nato Celje. Bili so še drugi interesi. Jaz dopuščam možnost, da država za tako velik in tako pomemben projekt sama določi in vpliva, katero mesto je najbolj primerni kandidat. Ampak v tem primeru naj bodo pošteni do nas vseh in naj ne delajo javnega razpisa. Ker se minister ni odločil za direktni izbor, zamerim MK, da se niso za to

odločili, saj so zapravili ogromno davkoplačevalskega denarja za priprave in za prevode. Če gledamo Celje, je bilo angažiranih ogromno ljudi ne samo iz hiše temveč tudi iz Celja in cele Slovenije, svetovalcev, ekspertov na področju IT in kulture, ki so nam pomagali. Res je šlo za veliko mobilizacijo znanja in idej in škoda, ker so na MK tako naredili kot so, da nista bili vloga in priprava odločujoči.

5. Kaj je bil vaš glavni motiv za sodelovanje pri projektu?

Motiv je bil dekret s strani vodstva. Najprej se je zadeva začela na oddelku za družbene dejavnosti, in ker vodja tega oddelka zraven njenega dela, ni mogla voditi tako velike projektne skupine. Zato so me enostavno obvestili, da želijo mene za vodjo. Prva reakcija je bila 'vau', tako velik razpis, pa kaj ste hecni. Ja, ampak koga pa naj? Pa boš ja ti vodila. Moram reči, da mi ni bilo nikoli žal, tudi meni je bil projekt velik izziv, ogromno smo se naučili in ogromno se je delalo.

6. Kakšna je bila vaša vloga pri kadrovanju?

Vsi člani projektne skupine so bili že določeni in tudi sama sem nato imela možnost, da izberem novo skupino. Formirana skupina se mi je zdela že primerna, edino kar sem videla, je bilo podvajanje kadra s področja kulture. Vendar, če bi se danes še enkrat odločila, bi obe osebi pustila v skupini. Vodja oddelka za družbene dejavnosti in vodja kabineta sta oblikovali seznam imen možnih sodelujočih pri projektu in sta ta seznam predstavili direktorici in županu, ki sta se tudi takrat odločila, da bom projekt vodila jaz.

7. Ali ste imeli probleme z avtoriteto glede na to, da članom projektne skupine niste bili nadrejeni?

Mislím, da nisem tip, ki bi tako delegirala naloge, četudi bi bila vam formalno nadrejena, kar sem na nek način kot vodja projekta tudi bila. Ampak meni se zdi, da smo se nekako skozi cel projekt iskali, da smo na koncu oblikovali vlogo, kot je bila. Sicer zelo nerada delam zadnji trenutek, ampak dejansko smo šele na koncu in pod tistim pritiskom, da zdajle pa mora biti, sestavili vlogo tako, kot smo jo.

8. Na kakšen način ste motivirali svoje sodelavce na projektu?

Vsi smo bili motivirani v tistem času, vsem se je projekt zdel velika priložnost za Celje in vsi smo si želeli, da bi pri tem sodelovali. Tako da posebne motivacije ni bilo potrebno dajati. Sicer se mi je v enem trenutku zazdelo, da nam je motivacija in delovna vnema malo padla oziroma, da nismo točno vedeli, kam naprej, ko pa so bili rezultati malo vidni in se je razpisana dokumentacija pričela zlagati, je delo spet steklo. Ni bilo posebne nagrade, razen delovne uspešnosti in dodatne ure za koriščenje. Našim zunanjim sodelavcem iz naših javnih zavodov, ki so nam pomagali, pa razen tega, da smo jim rekli hvala, niso dali ničesar. Plačali smo samo ekspertno znanje. Ostali smo bili vsi volonterji oz. smo delali v okviru svoje službe. Kot sem že rekla, se je vsem zdela velika priložnost in izziv tako velikega projekta kot je EPK, ki se odvija eno leto.

9. Kako bi izboljšali pripravo in planiranje projekta, da bi bilo njegovo izvajanje lažje oz. učinkoviteje? Ali bi po vašem mnenju bilo kaj drugače, če bi v projektu uporabili neko standardno metodologijo vodenja projekta z mrežnim načrtovanjem, standardnimi obrazci in z uporabo informacijske podpore MS-project?

Mislim, da MS-project oz. takšna orodja lažje uporabljaj pri projektu, kjer imaš točno določen cilj oz. že na začetku veš, kaj boš na koncu dobil, npr. tribuno. Mi smo skozi cel postopek tisto rdečo nit sicer imeli, ampak sam koncept se je oblikoval ves čas. Jaz bi težko uniformirala takšen projekt in določila mejnike. Sicer pa je že v osnovi bila razpisna dokumentacija nedodelana in nejasna, šele skozi delavnice in naša vprašanja – pisna in ustna – se je izkristaliziralo, kaj sploh od nas ministrstvo pričakuje in v kakšni obliki. Pa da smo nato mi koncept prilagodili in izoblikovali ter oddali takšnega, kot smo ga. Tako strašno računalniško orodje, ki ti strogo določa mejnik in korake, ne bi imelo posebnega vpliva na naše delo. Pri investicijskih projektih imaš korake, ki jih moraš imeti, npr. gradbeno dovoljenje in drugo dovoljenje in nato tak korak, da dobiš tribuno. Ampak pri tem projektu ne vem, če bi jaz znala definirati točne korake. Sicer smo to delno naredili, saj smo imeli tudi take roke, pa se nam je sprti rušilo.

10. Učinkovitost, ki v magistrski nalogi razumemo kot razmerje med vhodnimi podatki in končnimi izidi, je vezana na znanje projektnega menedžmenta skupine in vodje projekta, kako vzpostaviti pravilno ravnotežje med stroški, časom in razpoložljivimi viri. Kakšna je bil učinkovitost projektnega tima glede na uresničevanje delovnih nalog, ugotavljanje obsega in kakovosti dela znotraj časovnega intervala?

Takšne kampanje kot smo jo imeli mi, ni imel nobeden in da bi nekdo tako zanimal okolje, kot smo ga mi, ni nobeden. Ko smo dali logotip na uro pred dnevnikom na TV, je naslednji dan završalo, kaj si pa tile mislijo, kaj se pa ti grejo. Eni pa celo takšne pristope ubirajo, je bil komentar v časopisu. Vse kar smo naredili, je bilo odmevno. Drugi kampanje v času priprave niso imeli, so to delali v svoji sredini, v svojih institucijah. Mi smo delali vse zunaj, mi smo imeli mestni radio, table, prospekte, pisarno, plakate, vse mesto je vedelo. Ne samo, da smo bili učinkoviti, bili smo tudi uspešni. Nismo uspeli na razpisu ampak v tem, da je mesto vedelo, da to delamo, da so nas ljudje podpirali. Meni je največ pomenilo, ko me je ustavila mimoidoča in rekla: »Nismo uspeli!«. Ne, niste vi tam na občini uspeli, ampak mi Celje, mi nismo uspeli, a ni škoda? Tako, da mislim, da tudi o uspešnosti projekta lahko absolutno govorimo ne glede na to, da bo sedaj Maribor prestolnica.

11. Kako ocenjujete delo ožje operativne skupine?

Operativno delo ožje skupine je bilo super, boljše ne bi mogli delati, res smo bili v veliki meri odvisni od zunanjšega sodelavca in da je on imel koncept v svoji glavi in smo ga njemu prepustili. Jaz sem svojo vlogo bolj videla, da koordiniram ostala poglavja, da dobiva zunanji sodelavec vhodne podatke za koncept. In da sem bila povezovalni element, da sem v okolju poiskala sogovornike na področju, npr. filma, glasbe, plesa, da se je z njimi pogovoril, kaj je možno, kaj bi lahko naredili, kaj ponudili. Moja vloga je bila v koordinaciji med notranjimi in zunanji sodelavci, ki so prispevali ideje h konceptu in zunanji sodelavcem, ki ga je oblikoval. Jaz in druga članica ožje operativne skupine sva pisali tehnična poglavja, kot npr. finančni načrt, časovnice, socialna – to so bila bolj tehnična znanja. Umetniška poglavja in sam koncept je bil od zunanjšega sodelavca.

12. Kakšno je bilo po vašem mnenju razmerje med planiranimi finančnimi viri in rezultati, če govorimo o financiranju na področju promocije, prevajanja in pridobivanja strokovnih prispevkov?

Za promocijo je bil denar zelo dobro uporabljen, saj je bil odziv izjemen ne glede ali govorimo o Slovenskih železnicah s kulturnim vagonom, ki je imel naš logotip in so v vagonu

brali na glas poezijo ali prozo, to smo mi dosegli – nore ideje so padale. Nismo imeli promocije samo lokalno temveč tudi nacionalno, zato so bili vsi zelo nevoščljivi. Denar, ki so nam ga dali od gospodarstvenikov in sponzorjev, je bil zelo dobro uporabljen in nam tega ni nihče oporekal. Vse zadeve so bile izjemno odmevne, tudi da se je aktivirala klet pod Knežjim dvorcem, kjer so bili koncerti. Ko so Celjani videli prostor, so bili navdušeni, tudi nova prizorišča smo našli, nove kanale komuniciranja z ljudmi, nagovarjanja. Še vedno mislim, da je član skupine, zadolžen za komuniciranje z javnostjo, naredil ogromno.

Promocijski denar absolutno super uporabljen. Kar se tiče avtorskih pogodb – dobili smo tisto kar smo iskali, tisto znanje, ki ga nismo imeli in smo ga uporabili v vlogi. Sicer so bili to stroški, vendar so bila to ekspertna znanja, ki smo jih morali poiskati na trgu. Kar pa se prevodov tiče sem še vedno mnenja, da so bili v določeni meri nepotrebni in da so bili strošek, ki ga mogoče ne bi bilo treba imeti. Ampak, če so se odločili, da bo mednarodna komisija – pač je bilo potrebno. Saj to smo napisali že takrat na ministrstvo, da se nam to ne zdi prav, da gre za razpis, ki ga objavlja slovensko ministrstvo za kulturo, da naj oni zagotovijo te prevode. Ampak to je bil razpisni pogoj, tako da na te stroške nismo imeli nobenega vpliva.

Za teden kulture smo imeli svoje naročilnice. Član projektne skupine, ki je bil zadolžen za promocijo in komuniciranje z javnostmi, je izjemen človek kar se idej tiče, kar pa se tiče občutka za finance in same izpeljave pa ga ni imel. Pri izboru posameznikov, ki so nam delali teden kulture, bi lahko bil problem revizije, saj je šlo bolj za pridobitev idej in ne toliko za trg in nismo javno izbirali ljudi. Ampak dejstvo je, da smo sicer presegli nekaj tiste kvote sredstev, ki smo jo dobili od zasebnikov, vendar še vedno trdim, da je bil dobro naložen denar.

13. Kakšno je vaše mnenje po zaključku projekta? Kaj bi spremenili in kako, če bi sedaj imeli možnost vodenja drugega projekta?

Ne vem, če bi bistveno kaj spreminjala. Mogoče bi pri samem projektne vodenju ostro zastavila roke, ampak nisem takšen tip in tudi se mi je zdelo, da takšnih pristojnosti nimam, da bi z bičem stala nad ljudmi, da bi na rok oddajali.

14. Kako pomembno je za vas pridobljeno novo znanje in izkušnje pri delu, ki ste ga opravili na projektu?

Projekt mi je bil izziv, znanje smo dobili, če bi danes delala isti projekt, bi ga mogoče malo drugače zastavila, še posebej v smislu projektne vodenja. Saj tudi izkušenj s tako velikim projektom in timom nisem imela. Pa tudi pridobiš na samozavesti, da si sposoben opraviti tako veliko in pomembno delo. Izkušnje smo vsekakor pridobili. Projekt je bil krasen in po vsebini in tudi delati se mi zdi je bilo super 'fajn', ne vem kaj bi spreminjala.

15. Kakšne pristojnosti pa ste imeli?

Prijavit vlogo na razpis.

16. Kakšen vpliv je imel projekt v kulturni politiki Mestne občine Celje in ali se je kaj spremenilo na tem področju zaradi izvedenega projekta?

Teden kulture je danes še vedno aktualen in ga še danes izvaja in nadaljuje Zavod Celeia. Jaz mislim, da se je v tistem letu in tistem obdobju veliko premaknilo na kulturnem področju, da so ljudje začutili neko priložnost v vsem tem, ampak se bojim, da je nato zastalo, ko nismo dobili EPK. Pridobili smo nova prizorišča. Mislim tudi, da so vsi ti pogovori, sploh pri arhitektih, pustili sled v razmišljanju o našem mestu pri naših urbanistih. To se zgodi ko pride nekdo zunanji in začne razmišljati o tvojem mestu. Tudi Krušec je konec koncev potem veliko projektiral v Celju in je mogoče tudi skozi te razgovore dobil en drugi pogled na Celje. In jaz zase lahko rečem, da na Celje od takrat gledam drugače, kot sem do takrat in mislim, da to velja tudi za ostale v tem projektne timu.

17. Kakšna je bila vloga župana in direktorice pri tem projektu?

Prepustijo ti vse in ne veš, ali se lahko tega veseliš ali ne. Nikoli ne vprašajo, ali rabiš kaj, kako gre, kako napreduje? Imeli smo idejo za mapo za župana, v katero mu bomo vlagali dokumente. Jaz mislim, da je župan podpiral projekt in mislim, da ko je videl, kaj se v mestu dogaja in kako se dogaja, da mu je bilo všeč. Po »županovo« nam je dal priznanje za naše delo, saj nas nikoli ni »kregal«, on nas je v bistvu pohvalil, ker pa je način komunikacije v naši hiši takšen kot je, tega na glas ni izrekel.

I. Intervju z zunanjim sodelavcem g. Davorjem Buinjacom, ki je samostojni svetovalec s področja kulture

1. Kaj je bilo po vašem mnenju ključno za uspešnost oz. neuspešnost projekta? Katere so bile po vašem mnenju ključne pomanjkljivosti projekta? Kakšna je bila podpora projektu (civilna družba, lokalna skupnost, politični akterji ...)?

Projekt ni bil izbran s strani ocenjevalne komisije, tako da lahko v tem smislu govorimo o neuspehu kandidature Celja za Evropsko prestolnico kulture (EPK 2012). Ključni razlogi za neuspeh so, po mojem mnenju, bolj v zunanjih okoliščinah kot v sami vsebini oddane prijave na razpis. Osnovni razlog tiči v stereotipnem prepričanju večine članov komisije, da je Celje kratko malo premajhno mesto za organizacijo tako velikega mednarodnega projekta. Ker gre za predsodek, je le-tega nemogoče praktično dokazati.

Pa vendarle, naj svojo tezo ponazorim z naslednjim primerom: Mitja Rotovnik, eden od dvanajstčlanske komisije (trinajsti član ocenjevalne komisije Peter Vujica ni sodeloval pri odločanju, in sicer zaradi zdravstvenih razlogov) je v svoji kolumni za revijo »Premiera« (številka 130), ki je izšla v prvi polovici oktobra 2006 – naj spomnim, Ministrstvo za kulturo je 14. julija 2006 objavilo javni razpis za izbor mesta za nominacijo za naslov »Evropska kulturna prestolnica« za leto 2012 – navedel vrsto neutemeljenih in podcenjevalnih sodb z neprikritim namenom diskvalifikacije Celja in Ptuja kot primernih kandidatov za organizacijo tega projekta. Po mnenju gospoda Rotovnika lahko Celje in Ptuj »vsebinsko ponudita zelo malo«, zato sta njuni kandidaturi zanj »simpatični, smešni, neresni in nerealni«. Še več, gospod Rotovnik je že vnaprej vedel, da se bosta obe mesti v svojih vlogah opirali »predvsem na pričakovanjih o pomembni obogatitvi njune kulturne infrastrukture«. »Edini mesti,« tako direktor Cankarjevega doma in nesojeni minister za kulturo, »ki sta primerni za dodelitev statusa evropske prestolnice, sta Ljubljana in Maribor.« Ob tem je v svoji kolumni dal še poduk slovenski kulturni politiki: »Če bo slovenska politika hotela maksimalno iztržiti enkratno priložnost, ki se ji ponuja, bosta v igri samo omenjeni mesti. Če pa bo v politiki prevladalo spoznanje, da projekt evropske kulturne prestolnice ni pomemben za Slovenijo, da se vanj ne spleča investirati prav veliko denarja in da kultura že tako ali tako požre preveč denarja, potem sta favorita Celje in Ptuj.«

Ali je to objektivni pristop člana ocenjevalne komisije še preden je le-ta sploh dobila v pregled prijave mest kandidatov? Lahko bi pomislili, da je šlo za osamljen primer, a vendarle, žal, ni bilo tako. Poglejmo stališča še enega člana komisije: Vladimir Rukavina je v svojem prispevku za časopis Večer (30. 9. 2006) z naslovom »Možnost za preporod regije« takole izrazil svoje stališče »okoli lokacije, kjer bi se po mojem moral projekt zgoditi«: »Glede na svoje realne danosti, geografsko lego, bogato kulturno tradicijo in sposobne ljudi, mesto Maribor z okolico po mojem mnenju potrebuje nov izziv in nov zagon, ki ga ob podelitvi naziva Kulturna prestolnica Evrope zanesljivo lahko uresniči. Globoko verjamem, da je usmeritev, v katero mora Maribor voditi regijo v prihodnosti, usmerjena predvsem v turizem in njemu komplementarne in podporne dejavnosti. Kandidiramo za Univerzijado 2011, odpirajo se možnosti za Kulturno prestolnico Evrope 2012 in v nevarnosti velikopoteznega razmišljanja že počasi začinjamo okopavati vsak svoj vrtiček. Potrebujemo pa oboje, Univerzijado IN Kulturno prestolnico Evrope, saj nam ob pametnem načrtovanju investicij in ob črpanju iz več virov prav takšna, dovolj mogočna in drzna vizija, lahko prinese zeleni razvoj!«

Kot vidimo že v fazi priprave kandidature (znotraj razpisnega roka) sta bila dva člana ocenjevalne komisije vnaprej prepričana, da Celje sploh ne more biti izbrano kot organizator EPK 2012. Poglejmo za nameček še trenutne funkcije dveh članic te komisije: mag. Monika Kirbiš je danes vodja Službe za razvojne projekte in investicije pri Mestni občini Maribor, dr. Marjeta Ciglencečki pa je članica sveta javnega zavoda EPK Maribor 2012.

V luči teh podatkov, ali lahko sploh govorimo o kandidaturi Celja za EPK 2012 kot o neuspehu? Po mojem mnenju je izbor organizatorja EPK 2012 eksemplaričen primer nepravilnosti, da ne rečem skorumpiranosti. Ne kaže namreč spregledati, da je projekt Evropska prestolnica kulture ob vsem svojem kulturnem pomenu predvsem velik (slasten) finančni zalogaj. Iz medijev smo lahko izvedeli, da je samo za program, brez investicij, iz proračunskih virov zagotovljenih 22,8 milijona evrov. Od tega bo ministrstvo za kulturo samo javnemu zavodu EPK Maribor 2012 (poleg drugih oblik neposredne in posredne finančne podpore države!) zagotovilo 13.432.864 evrov za programska in operativna sredstva. Gre za veliko denarja, zlasti iz državnega proračuna. Sam menim, da je mariborski koncept EPK 2012 narejen z namenom razdeljevanja javnega denarja glavnim lokalnim akterjem, ne pa v cilju ustvarjanja odmevnega mednarodnega dogodka. V tem smislu bo naslednje leto zanimivo spremljati uresničevanje »evropske razsežnosti« projekta, ki je po pravilih EU glavno merilo za podeljevanje naziva »Evropske prestolnice kulture«.

Glede podpore projektu lahko na splošno rečem, da je bila le-ta precej visoka, zlasti pri strokovni kulturni javnosti v Celju. Nisem pa prepričan, da so se glavni celjski politični akterji takrat (konec leta 2006 in začetek leta 2007) zavedali, za kako velik in pomemben projekt v resnici gre. Ob številnih takšnih in drugačnih medijskih zapisih o pripravah Maribora na EPK 2012 imajo nekateri danes najbrž bolj jasno predstavo.

2. Kaj je bil vaš glavni motiv za sodelovanje pri projektu? Kako ocenjujete, da je potekala komunikacija in sodelovanje med člani projektne skupine? Kakšna je bila vloga ožje operativne skupine, ki je do konca pripravljala vlogo in kako ocenjujete njeno delo?

Moj glavni motiv za sodelovanje pri projektu je bil profesionalni izziv, saj je Evropska prestolnica kulture največji projekt Evropske unije na področju kulture. Zavedajoč se pomena tega projekta, sem se največ angažiral pri snovanju vsebine kandidature. Komunikacija med člani ožje projektne skupine je potekala zelo uspešno, pri čemer je bilo pomembno dejstvo, da smo se sodelavci razumeli tudi na osebni ravni. Vloga te skupine je bila ključnega pomena, saj je le-ta koordinirala vse kulturne, turistične in druge subjekte, tako pravne kot fizične osebe, ki so vsebinsko sodelovale pri pripravi kandidature. Delo operativne skupine ocenjujem kot uspešno, kar ne nazadnje potrjuje tudi dejstvo, da je Mestna občina Celje za svojo kandidaturo prejela 2.730 točk, se pravi, le 23 točk manj od Mestne občine Ljubljana (2.753). Za primerjavo, izbrana Mestna občina Maribor je prejela 3.182 točk.

O delu operativne skupine zgovorno priča tudi mnenje ocenjevalne komisije, ki je v vsebinski utemeljitvi svoje odločitve zapisala takole: *»Komisija je v prvi vrsti pohvalila izredno profesionalno pripravo prijave in poudarila njeno strokovnost, natančnost in preglednost. Strinjala se je, da upošteva vse kriterije in izraža jasno vizijo vloge kulture v bodočem razvoju Celja. Komisija je ugotovila, da je prijava Celja s finančnega vidika bolj realna in konkretna kot prijava Ljubljane ali Maribora, saj je priložena strategija sponzorstva, poleg tega odkrito omenja, da bi naziv EPK pomenil Celju dodatno spodbudo tudi z vidika investicij.«*

3. Kako bi ocenili vodenje projekta? Kakšna je bila vloga vodje projekta, kako je potekala njena komunikacija oz. delegiranje nalog? Kakšni problemi okoli vodenja? Ali bi po vašem mnenju bilo kaj drugače, če bi v projektu uporabili neko standardno metodologijo vodenja projekta z mrežnim načrtovanjem, standardnimi obrazci in z uporabo informacijske podpore MS-project?

Mag. Barbara Bošnjak je bila odličen vodja projekta. Čeprav se profesionalno ne ukvarja s področjem kulture v ožjem pomenu besede, ima veliko vsebinskega znanja o kulturi. Ob odličnem poznavanju področja managementa in marketinga, je zelo uspešno vsebinsko in organizacijsko usmerjala pripravljalne aktivnosti. Pri tem je potrebno upoštevati, da sta obe članici ožje operativne skupine zaposleni v Mestni upravi Mestne občine Celje, tako da sta se v času priprave kandidature morali ukvarjati tudi z drugimi tekočimi nalogami. Za uporabo informacijske podpore z računalniškim programom Microsoft Project je v tem smislu preprosto zmanjkovalo časa. Glede na sorazmerno majhno število sodelujočih, je bila koordinacija aktivnosti s strani vodje projekta obvladljiva tudi z neposrednim delegiranjem nalog.

4. Kakšna je bila vaša vloga v projektu? Ali ste opravili vse naloge, ki so vam bile delegirane oz. naložene? Kako pomembno je za vas pridobljeno novo znanje in izkušnje pri delu, ki ste ga opravili na projektu?

Pri projektu sem sodeloval kot zunanji svetovalec, zlasti v zvezi s pripravo vsebinske zasnove. V času priprave kandidature sem opravil vse naloge, ki so bile natančno definirane v pogodbi o svetovanju. Znanje in izkušnje, ki sem jih pridobil, mi danes pomagajo razumeti širši pomen kulture za razvoj urbanega okolja. Konkretna izkušnja z načinom izbora slovenske »Evropske prestolnice kulture« v poklicnem smislu ne sodi med pozitivne primere. K sreči pripravlja Evropska unija spremembo postopka imenovanja mest po letu 2019, in sicer v smeri, da bo odločitev o izboru v pristojnosti ekspertov pri Evropski komisiji in ne več stvar ocenjevalnih komisij, imenovanih s strani nacionalnih ministrstev za kulturo.

5. Kakšno je vaše mnenje po zaključku projekta? Kaj bi spremenili in kako, če bi sedaj sodelovali pri podobnem projektu ?

Če bi lahko začel znova, bi želel sodelovati pri še bolj ambiciozno zastavljenem konceptu in programu. Vsekakor bi več pozornosti namenili prepričevanju ključnih lokalnih in državnih političnih akterjev o tem, da na tem svetu ni vse ustvarjeno po kriteriju kvantitete, temveč da obstajajo tudi področja, kjer je v ospredju – kvaliteta. Kultura, ki je po definiciji prostor duha, naj bi slonela prav na kakovosti in ne na količini ustvarjenega.

6. Kakšen vpliv je imel projekt v kulturni politiki Mestne občine Celje in ali se je kaj spremenilo na tem področju zaradi izvedenega projekta?

Mestni svet Mestne občine Celje je julija 2007 sprejel *Program za kulturo Mestne občine Celje 2007-2013*. Lahko rečemo, da je kandidatura Celja za EPK 2012 pozitivno vplivala na odločitev, da se sprejme strategija kulturnega razvoja Celja, saj je bila le-ta napovedana že v sami prijavi. Odprto vprašanje pa je, koliko se sprejeti program v praksi dejansko tudi uresničuje. Upam, da je pri najbolj odgovornih mestnih politikih kandidatura za EPK 2012 kot trajno duhovno dediščino pustila pripravljenost Mestne občine Celje, da se poteguje za najbolj ambiciozne evropske projekte, ki lahko pospešijo razvoj mesta.

1. Kaj je bilo po vašem mnenju ključno za uspešnost oz. neuspešnost projekta? Katere so bile po vašem mnenju ključne pomanjkljivosti projekta? Kakšna je bila podpora projektu (civilna družba, lokalna skupnost, politični akterji ...)?

Ključni faktor je dejstvo, da smo s premajhno mero interesa pristopili k projektu, premalo smo bili organizirani. Premalo smo imeli širine, na projekt nismo gledali dolgoročno, kaj nam le ta lahko prinese. Zdi se mi, da smo šli že s tistim negativnim pristopom, samo da bomo odključali. Imam občutek, da na začetku nismo imeli tega interesa, da bi si mi zares to želeli.

2. Ali govorite o interesu projektne skupine ali interesu vršnega menedžmenta? Kakšna je bila podpora Ministrstva za kulturo?

Menedžmenta. Projektna skupina je korektno, odgovorno in samoiniciativno pristopila k projektu in pridobivala podatke. Nihče ni bil gonilna sila, ki ima moč oz. škarje in platno. Na nivoju lokalne politike ni bilo podpore in pravega interesa. Ključna se mi zdi podpora menedžmenta tako na lokalni kot na nacionalni ravni. Podpora vršnega menedžmenta na lokalnem in nacionalnem nivoju. Strašno slaba je bila podpora s strani ministrstva tako kot na vseh drugih naših skupnih zgodbah. Pa ozki so bili interesi s strani države, ministrstva po nekem že skoraj vnaprej določenem ciljnem mestu.

3. Kakšne so bile pomanjkljivosti projekta?

Prav to, da ni bilo podpore politike, s tem povezano gospodarstvo, negospodarstvo, lokalna skupnost, cel status na področju mesta. Če bi si to želeli, bi bili krajši odzivni časi in sodelovanje z vršnim menedžmentom in mestnim svetom. Če imam moč, lahko vplivam posredno na zaključene skupine, ki dajejo inpute ali apeliram na druge. Nikoli niso pokazali interesa za projekt, samo prvi sestanek, kjer so določili projektno skupino in vodjo projekta, nato pa niso želeli neka poročila.

4. Kaj je bil vaš glavni motiv za sodelovanje pri projektu?

Jaz sem tu videla eno priložnost, da se v Celju na področju kulture nekaj naredi. Saj nismo bili uspešni pri pridobivanju sredstev razen na razpisu za Kulturni tolar, videla sem priložnost, da se kulturni spomeniki in delovanje zavodov spravijo v neko dopadljivo stanje. Glede na zgodovinsko prepoznavnost sem s tem videla možnost večje prepoznavnosti na evropskem zemljevidu. Glede na to, da sem videla primer mesta Turku, kaj so naredili iz konzervativnega in močno industrijskega mesta in sem si preslikala to v Celje. Mi smo pa na stičišču S, J, V, Z; kar se mi zdi odskočna deska in glede na prepoznavnost naše zgodovino in po kulturni tradiciji bi s tem dobili velik pomen. Vsebinsko imamo, pa nam peša infrastruktura, zato je to bila priložnost, da nadgradimo infrastrukturo in jo prezentiramo z našo zelo bogato vsebino.

5. Kakšna je bila vloga ožje operativne skupine, ki je do konca pripravljala vlogo in kako ocenjujete njeno delo?

Zelo visoka stopnja kakovosti dela projektne skupine glede na majhnost skupine in glede na to, da so bili vsi vpeti še v svoje redno delo. Dodatna odredba po dodatnem delu, za katerega ni bil dodatno stimuliran. Najmanj kar sem pričakovala, da bi nekdo vodstvu vključno z

mestnim svetom, po neki prezentaciji, izrekel priznanje oz. nek zahvalo za izredno kvaliteten izdelek glede na majhnost operativne skupine. Poleg tega, da so še vsi delali veliko na svojem področju rednega dela.

6. Kako bi ocenili vodenje projekta? Kakšna je bila vloga vodje projekta, kako je potekala njena komunikacija oz. delegiranje nalog? Kakšni problemi okoli vodenja? Kako je potekala komunikacija?

Težava, ki jo vidim je, da ko se spustiš v nek projekt, moraš v prvi vrsti vedeti, ali imaš sogovornika, ki je vsem nadrejen in tu mislim župana ali direktorico, da ko ga rabiš, ko je prišlo do neke spremembe neke drugačnosti, da rabiš hitre reakcije ljudi, ki tebi niso podrejeni, da ti pomagajo. Mislim, da je vodja projekta imela kratek stik. Redkokdaj je prišla do župana in direktorice ali pa še to ne. Imela je podporo pri svoji funkcijskih vodji in pri meni. Midve sva poskušali s svoje strani na kolegijih »potiskati« projekt naprej. Menim, da če se odločiš za nek projekt, ti morajo biti vrata odprta do župana ali direktorice, ki bi posredovala pri vodjih oddelkov, ki bi nato delegirali naloge svojim podrejenim. Tukaj se je Barbara (vodja projekta) zelo trudila oz. smo se vsi trudili vsak po svoji strani. Milena (članica projektne skupine) bi lahko glede na strankarsko pripadnost in vlogo v mestnem svetu bistveno več naredila in vplivala na lokalno politiko. Braneta (direktorja knjižnice) smo potegnili v skupino iz nekih drugih zgodb, je človek, ki se zna hitro organizirati in se hitro odzove.

7. Ali se vam zdi problematično, ker v projektu ni bilo točno določene dinamike oz. terminskega plana posameznih aktivnosti? Prosim obrazložite svoje stališče.

To se mi zdi problematično. Ko je projektna skupina postavljena, moraš imeti neko dinamiko – terminski plan, to smo se na dosedanjih projektih že naučili. Vemo zakaj zamuja, kje zamuja. Ravno tukaj mi manjka komunikacija z vodstvom, ki bi lahko presekalo in te nečesa razbremenilo ali ti dalo dodatnega človeka – administratorja, ki bi vso delo ožje projektne skupine postavil v neke tabele, okvirje, ne pa da se je projektna skupina ukvarjala z vsem tudi nepotrebnim delom. Zato so stvari zamujale, nikoli ni bilo rečeno, da naj člani projektne skupine delajo samo to, zato je vsak delal kolikor je zmožgal oz. kolikor je pač šlo.

8. Kakšno je vaše mnenje po zaključku projekta? Kaj bi spremenili in kako, če bi sedaj sodelovali pri podobnem projektu ?

Mogoče sem bila prva, ki je bila vesela, da tega projekta nismo dobili. Glede na to, da sem videla, da pri nas ni nekega hudega interesa in »suporta« in glede na to, kako »stojijo« aktualni projekti, sem videla, da bi to bilo za nas preveliko finančno breme in ta projekt ni bil v pravem trenutku ob pravem času. Če bi prepoznali to kot priložnost v naslednjih desetih letih in bi bila politika hiše drugače naravnana, kot je bila in bi drugače v hiši zastavili stvari – bi se drugi projekti zaključili ali opustili in bi se vse dalo v kulturo. Ker že v samem začetku politika temu ni bila naklonjena, nisem v tem videla nekega smisla. To dobiti in nič narediti, je škoda denarja, energije, časa, potrebno bi bilo veliko volje in veliko truda. To je bilo za mene eno veliko razočaranje, da smo se tega projekta lotili tako površno, brez podpore tistih, ki bi prvi morali stati za projektom. V prvi vrsti bi moral biti to interes lokalne skupnosti, širše zastavljen, drugače gledan, nekdo bi moral dati zelo jasno podporo in nato v tem projektu vztrajati.

9. Kakšen vpliv je imel projekt v kulturni politiki Mestne občine Celje in ali se je kaj spremenilo na tem področju zaradi izvedenega projekta?

Dobili smo petletni strateški plan na področju kulture. Premalo smo s tega odnesli, povedali smo si kaj, bi bilo dobro, vendar bi lahko bolj poudarili reko, knjižnico, staro mestno jedro in še kaj.

K Intervju s članom projektne skupine g. Branetom Goropevškom, direktorjem Osrednje knjižnice Celje.

1. Kaj je bilo po vašem mnenju ključno za uspešnost oz. neuspešnost projekta?

Ključna za »neuspeh« projekta je bila politična odločitev Ministrstva za kulturo RS.

2. Kaj je bil vaš glavni motiv za sodelovanje pri projektu? Kako ocenjujete, je potekalo vodenje, komunikacija in sodelovanje med člani projektne skupine?

Moj glavni motiv je bil, da projekt uspe. Sodeloval sem že pri več projektih, ki so bili uspešno izpeljani. Priprava projekta je bila vodena dobro. Komunikacija in sodelovanje med člani je potekalo zgledno.

3. Kakšna je bila vaša vloga v projektu? Ali ste opravili vse naloge, ki so vam bile delegirane oz. naložene?

Bil sem eden od sodelavcev (kot direktor Osrednje knjižnice Celje) in sem prepričan, da smo vse naloge opravili oz. izvrševali, kot smo se dogovorili na koordinacijskih sestankih.

4. Kakšen vpliv je imel projekt v kulturni politiki Mestne občine Celje in ali se je kaj spremenilo na tem področju zaradi izvedenega projekta?

Bil je pripravljen kulturni »srednjeročni« kulturni program za Mestno občino Celje. Za katerega sem prepričan, da ni slab. Redke so lokalne sredine, ki takšen program imajo.