

**UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO**

Diplomsko delo

**MERJENJE USPEŠNOSTI PROJEKTOV
PRENOVE BANČNIH POSLOVALNIC**

Julijana Kojić

Ljubljana, julij 2013

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA UPRAVO

DIPLOMSKO DELO

**MERJENJE USPEŠNOSTI PROJEKTOV PRENOVE BANČNIH
POSLOVALNIC**

Kandidatka: Julijana Kojić
Vpisna številka: 04035608
Študijski program: visokošolski študijski program Uprava I. stopnja
Mentor: prof. dr. Srečko Devjak

Ljubljana, julij 2013

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA

Podpisana Julijana Kojić, študentka visokošolskega študijskega programa Uprava I. stopnja, z vpisno številko 04035608, sem avtorica diplomskega dela z naslovom: Merjenje uspešnosti projektov prenove bančnih poslovalnic.

S svojim podpisom zagotavljam, da:

- je priloženo delo izključno rezultat mojega lastnega raziskovalnega dela;
- sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam v predloženem delu, navedena oziroma citirana v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem poskrbela, da so vsa dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric navedena v seznamu virov, ki je sestavni element predloženega dela in je zapisan v skladu s fakultetnimi navodili;
- sem pridobila vsa dovoljenja za uporabo avtorskih del, ki so v celoti prenesena v predloženo delo, in sem to tudi jasno zapisala v predloženem delu;
- se zavedam, da je plagiatorstvo – predstavljanje tujih del, bodisi v obliki citata bodisi v obliki skoraj dobesednega parafraziranja bodisi v grafični obliki, s katerimi so tuje misli oziroma ideje predstavljene kot moje lastne – kaznivo po zakonu (Zakon o avtorskih in sorodnih pravicah, Uradni list RS, št. 21/95), kršitev pa se sankcionira tudi z ukrepi po pravilih Univerze v Ljubljani in Fakultete za upravo;
- se zavedam posledic, ki jih dokazano plagiatorstvo lahko predstavlja za predloženo delo in za moj status na Fakulteti za upravo;
- je elektronska oblika identična s tiskano obliko diplomskega dela ter soglašam z objavo dela v zbirki »Dela FU«.

Diplomsko delo je lektoriral/a: Marjana Florjan, prof. slovenščine

Ljubljana, 27. 6. 2013

Podpis avtorice:

POVZETEK

V diplomski nalogi je okvirno prikazana problematika primerljive uspešnosti izvajanja investicijskih projektov. Zaradi sistema izbora izvajalcev je namen diplomskega dela ugotoviti način merjenja konkurenčnosti družb, ki izvajajo investicijske projekte. V vsebinskem sklopu sta opredeljena management in projektni management, sledi opis pojmov uspešnost in kakovost. V nalogi so predlagane izboljšave, ki bi pripomogle k večji uspešnosti investicijskih projektov v banki. S predlaganimi izboljšavami je ugotovljeno, kako povečati uspešnost investicijskih projektov, da bodo njihove izvedbe v okviru pričakovane kakovosti. Banka bi morala sprejeti nove direktive, da bi se postopek zbiranja izvajalcev izvajal tako, da bi se omejila na prvi nivo, kar pomeni, da bi izbrani izvajalec lahko imel samo enega podizvajalca. V diplomskem delu so analizirani projekti na podlagi vložene investicije, časa izvedbe, velikosti poslovalnice in števila delovnih mest ter z modelom rešitve problema, ki nastajajo v izvajanju teh projektov.

Ključne besede: projekti, projektna dokumentacija, projektno vodenje, uspešnost, kakovost.

SUMMARY

Performance measurement of bank branches renovation projects

In this diploma work is tentatively shown the challenge of comparable implementation performance of investment projects. Due to the system of selection of contractor, the purpose of the thesis is to determine how to measure the competitiveness of companies which carry out investment projects. Definitions for management and project management are explained, followed by a description of the concept of performance and quality.

The thesis proposes performance improvements of investment projects in the bank. The proposed improvements suggest ways how to increase the efficiency of investment projects in the context of the expected quality. The bank shall adopt the new directive, in order to carry out the process of collecting contractors restricted to the first level, which means that the selected contractor may have only one subcontractor. The thesis analyzed the projects on investments basis, period of performance, size of business premises, number of jobs and the model solution when problem arising in the implementation of these projects.

Keywords: projects, project documentation, project management, efficiency, quality.

KAZALO

IZJAVA O AVTORSTVU DIPLOMSKEGA DELA.....	III
POVZETEK.....	V
SUMMARY.....	VI
KAZALO PONAŽORITEV	VIII
KAZALO GRAFIKONOV.....	VIII
KAZALO SLIK.....	VIII
KAZALO TABEL	VIII
1 UVOD	1
2 TEORETIČNI IN NORMATIVNI OKVIR	3
2.1 OPREDELITEV MANAGEMENTA	3
2.2 PROJEKTNI MANAGEMENT	4
2.3 USPEŠNOST PROJEKTA	7
2.4 KAKOVOST	8
2.4.1 INVESTICIJSKI PROCES, GRADBENI OPIS POSTOPKA.....	10
2.4.2 PROJEKTNO VODENJE	14
2.5 OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKOVALNI OKVIR	17
2.5.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA BANKE	17
2.5.1.1. Postopki v banki za prenavo bančnih poslovalnic	19
2.5.2 RAZISKOVALNI OKVIR	24
3 MODEL REŠITVE PROBLEMA.....	29
4 RAZPRAVA IN UGOTOVITVE	30
5 ZAKLJUČEK	31
LITERATURA IN VIRI	33

KAZALO PONAZORITEV

KAZALO GRAFIKONOV

Grafikon 1: Vrednost vloženih investicij na mesec v bančne poslovalnice	25
Grafikon 2: Vrednost vloženih investicij na m ²	27
Grafikon 3: Vrednost vloženih investicij na delovno mesto	28

KAZALO SLIK

Slika 1: Cilji in omejitve projektnega managementa po različnih avtorjih.....	5
Slika 2: Naloge in področja projektnega managementa	5
Slika 3: Tipični načini komuniciranja v različnih situacijah.....	6
Slika 4: Kontroliranje projekta.....	7
Slika 5: Vzroki za neučinkovito izvedbo projekta.....	8
Slika 6: Proces zagotavljanja kakovosti pri projektu.....	9
Slika 7: Terminski plan	15
Slika 8: Shema organizacijske strukture NLB, d. d.	18
Slika 9: Delitev generalnega sekretariata po sektorjih	19
Slika 10: Življenjski cikel projekta.....	21
Slika 11: Delitev dokumentacije v procesu investiranja	23

KAZALO TABEL

Tabela 1: Planirana in realizirana sredstva po poslovalnicah	24
Tabela 2: Čas trajanja investicij in poraba finančnih sredstev pri prenovi bančnih poslovalnic.....	25
Tabela 3: Vrednost vloženih investicij na m ² in vrednost vloženih investicij na delovno mesto	27

1 UVOD

Če želi podjetje v današnjem času preživeti na trgu, se mora spopadati z vedno večjo inovativnostjo, ponujati nove kakovostne produkte in širiti svojo prepoznavnost. V času hitrih sprememb in visoke konkurence na trgu morajo podjetja prilagajati storitve na tak način, da bodo kar najučinkoviteje in najhitreje zagotovile potrebe potencialnih strank.

Za celotno gospodarstvo so investicije odločujoč element v njihovem razvoju in rasti. Obseg investicij, njihova struktura, predvsem pa njihova uspešnost nedvomno odločujoče vplivajo na raven in rast gospodarske aktivnosti. Prav zato je pri sprejemanju investicijskih odločitev ključnega pomena natančna izdelava plana za investicijska vlaganja v bančne poslovalnice.

Za vodenje teh projektov je značilna oblika organiziranega dela, ki izvira iz značilnosti ravnanja investicijskega projekta in običajno vključuje zaposlene z različnih poslovnih funkcij ter nivojev v podjetju, kakor tudi sodelavce zunaj podjetja. Posamezniki lahko na takšnem projektu sodelujejo različno časovno obdobje ter z različno intenzivnostjo. Zaradi potrebe po uspešnem ravnanju, s katerim se doseže usklajenost delovanja vseh udeležencev na projektu, je potrebno določiti ustrezno organizacijsko strukturo le-tega. Najpogostejši vzrok neuspeha na projektu je slaba organizacija.

Ena največjih bank v Sloveniji je ustanovila hčerinsko družbo, ki opravlja naslednje storitve:

- koordiniranje in nadzor upravljanja zgradb,
- oddajanja prostorov, promet in vzdrževanje nepremičnin,
- vzdrževanje opreme ter nadzor izvajalcev vzdrževanja,
- opravljanje računovodskih, telefonskih in receptorsko-informativnih storitev,
- vzdrževanje avtoparka,
- upravljanje vložišča in arhiva in nam najpomembnejše,
- vodenje investicijskih projektov ter svetovanje na tem področju.

V podjetju, kjer sem zaposlena, se z managementom projektov ukvarjamo že vrsto let. Za boljše delovanje podjetja in boljšo organizacijo smo pred tremi leti uvedli projektno pisarno. Projektna pisarna je stalna organizacijska enota na področju projektnega vodenja in predstavlja osrednji strokovni servis projektov na področju načrtovanja, spremljanja in vodenja projektov, administracije projektov in upravljanja s stroški. Zagotavlja osrednje strokovne storitve za načrtovanje in nadzorovanje projektov ter metodološke in administrativne naloge na področju projektnega vodenja. Sodeluje tudi pri aktivnostih, ki so potrebne pri projektne delu, vendar niso v domeni delovnih in projektne skupin.

V preteklih letih je banka povečala svoje prihodke in uspešnost na podlagi načrtovanja in izvedbe investicijskih projektov. Investicije so najpomembnejši razvojni dejavnik. Strategija podjetja, doseganje konkurenčnih prednosti, izjemno kratki roki in velika sredstva namenjena za investiranje so bili glavni razlog, da so postali investicijski projekti čedalje bolj pomembni in zahtevni.

Tako kot v celotno gospodarstvo je recesija udarila tudi v največjo strukturno banko in zmanjšala število investicij v bančne poslovalnice.

Namen diplomskega dela je s pomočjo analize problemskega stanja ugotoviti obstoječe stanje in opredeliti tiste rešitve, ki bodo pripomogle k boljši izvedbi investicijskih projektov.

Temeljni cilj diplomskega dela je predlaganje izboljšav, ki bi lahko pripomogle k večji uspešnosti investicijskih projektov v banki.

Opremljena je bila vsebina strukturne členitve projekta, ki je primerna za spremljanje vseh investicijskih projektov s stališča izvajanja aktivnosti, priprave enoletnega plana, finančnega spremljanja projekta, ocene investicije. Znano je, da odločitev o večji naložbi lahko prinese podjetju v naslednjih letih uspeh, upad uspešnosti ali celo propad.

Metoda dela temelji na proučitvi teoretične podlage, ki predstavlja osnovni pristop pri načrtovanju projektov, ter na preučitvi praks, kako se izvajajo investicijski projekti, kje so njihove prednosti in slabosti.

V vsebinskem sklopu sta predstavljena pojma uspešnost in kakovost investicijskih projektov. V nadaljevanju je opisan raziskovalni okvir prenove bančnih poslovalnic in organizacijska struktura banke.

Sledil opis poteka investicijskega procesa, gradbeni opis postopka in projektno vodenje, pri čemer bom izhajala iz interne dokumentacije podjetja, lastnih izkušenj pri vodenju projektne pisarne in iz pogovorov s svojimi sodelavci, ki vodijo investicijske projekte.

Na podlagi študija literature in virov, analize dejanskega stanja na področju vodenja investicijskih projektov in njihovih zaključkov so podane ugotovitve in predlogi za izvedbo bolj uspešne investicije projektov.

2 TEORETIČNI IN NORMATIVNI OKVIR

V nadaljevanju bom obširneje opredelila management in projektni management.

2.1 OPREDELITEV MANAGEMENTA

Da bi ljudje postali pri svojem delu vedno bolj učinkoviti, so si delo čedalje bolj delili, posamezniki pa so se pri tem čedalje bolj specializirali le za eno, razmeroma ozko strokovno področje delovanja. To se imenuje tehnična delitev dela, prednost delitve pa ni le v večji storilnosti, ampak je prinesla tudi znižanje stroškov proizvodnje ter izboljšanje kakovosti proizvodov in storitev.

Rozman opredeljuje, da je management potreba po usklajevanju tehnične delitve dela v celoto, ki pogosto potekajo na podlagi procesa in v razčlenjenih fazah (Rozman in Kovač, 2012, str. 20).

“Management je proces usklajevanja razdeljenega dela in drugih razmerij; je odločanje o poslovanju in je zagotavljanje smotrnosti izvedbe v podjetju. Management s svojo kakovostjo, znanjem in sposobnostmi določa uspešnost podjetij in drugih združb.” (Rozman in Kovač, 2012, str. 21).

Rozman navaja, da je management zagotavljanje in omogočanje učinkovitega delovanja vseh zaposlenih o odločanju o zadevah podjetja in usklajevanju njihovega dela. Dober management preprečuje, da bi prišlo do nastanka problemov. Dober management prepozna probleme, rešuje jih tako, da si zastavlja prava vprašanja, išče dobre izvajalce, ki znajo reševati probleme in zna z njimi sodelovati (Rozman in Kovač, 2012).

Rozman opredeljuje tudi odločanje kot izredno pomemben proces. Odločitev navaja kot izbiro med možnostmi. Preučevanje odločitev se širi v razmišljanje, kako poiskati čim več rešitev, da bomo lahko izbirali med njimi. Razlogi za odločanje se kažejo kot spoznavanje problemskega stanja ali spoznavanje znakov, ki bi morebiti odstopali od normalnega. Njegov namen je odprava ali preprečevanje, odkrivanje in reševanje problemskega stanja (Rozman in Kovač, 2012).

Mnogo avtorjev navaja pojem management kot izvajanje štirih temeljnih funkcij: planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje oziroma nadziranje. Za planiranje nekateri uporabljajo besedo načrtovanje.

Planiranje ali načrtovanje je določanje ciljev, ki jih želimo v prihodnosti doseči. Planiranje je zelo pomembna funkcija, kajti od nje je odvisen vrstni red izvedenih aktivnosti in v kolikšnem možnem času bomo ta cilj izvedli. Planiranje vključuje tudi možna odstopanja od planiranih ciljev, morebitne napake izvajalcev in vpliv okolja.

Organiziranje zajema določitev vlog, odgovornosti, pristojnosti in prikaže razmerja med zaposlenimi. Z organiziranjem zagotavljamo dobro delovanje podjetja.

“Opredelitev pojma organizacije je veliko – skoraj toliko, kot je organizacijskih in managerskih šol, pristopov in pogledov. Vzrokov, da v organizacijski in managerski teoriji ni enotne opredelitve organizacije, je več. Po našem mnenju so najbolj pomembni naslednji:

- Organizacija je kompleksen družbeni pojav in je predmet preučevanja različnih znanstvenih disciplin, kot so organizacija, ekonomika, psihologija, sociologija, tehnika ipd. Vsaka ga preučuje in opredeli s svojega stališča.
- Kot družbeni pojav je značilna za različna področja človekovega delovanja, na primer podjetja, šole, društva, banke, javno upravo ipd., in se njeno razumevanje povezuje s posameznim področjem.
- Raziskovalci imajo pri preučevanju organizacije različna teoretična, metodološka in nazorska izhodišča.
- Posamezniki razumejo organizacijo v širšem, splošnem (splošni družbeni pojav) ali ožjem pomenu (konkretna pojavna oblika povezovanja ljudi za doseganje skupnih ciljev, na primer podjetje).
- Posamezni raziskovalci se usmerijo v raziskovanje posameznega vidika organizacije.
- Opredeljitve organizacije so nastale na različnih razvojnih stopnjah gospodarjenja in ob nastanku pomenile celovit pogled nanje. Tako je sčasoma nastalo več opredelitev, ki so še vedno uveljavljene." (Rozman in Kovač, 2012, str. 207).

"Vodenje je zelo zahtevno in kompleksno delo. Z njim mora vodja doseči, da podrejeni izvedejo, kar si je zamislil. Ne le da izvedejo, marveč da izvedejo motivirano. Vodenja se je v primerjavi z drugimi managerskimi funkcijami najteže naučiti." (Rozman in Kovač, 2012, str. 353).

Kontroliranje oziroma nadziranje je temeljna managerska funkcija. Nadzor se opravlja, da ugotovimo, kje so nastala morebitna odstopanja, zakaj je do teh odstopanj prišlo in kdo je posledično odgovoren za njih. Če želi manager voditi uspešno podjetje, mora izvajati kontrolno funkcijo z ugotavljanjem in spremljanjem dejanske izvedbe delovanja v podjetju in primerjati dejansko stanje s planiranim.

2.2 PROJEKTNI MANAGEMENT

Projektni management je s procesnega vidika enak splošni opredelitvi, razlikuje pa se po področjih, načinu vodenja podrejenih in seveda v različnih tehnikah in orodjih, razvitih za potrebe izvajanja projektov. To pomeni, da je projektni management ciljno usmerjen proces, ki vključuje določene procese, kot so obvladovanje časa, stroškov, kakovosti, ljudi in drugih poslovnih prvin z namenom učinkovite izvedbe projekta.

Veliko avtorjev opredeljuje cilje projektnega managementa v trikotniku. Stare je v svoji knjigi prikazal mnenja sedmih različnih avtorjev, podanih v njihovih knjigah, ter dodal še svoj trikotnik.

Slika 1: Cilji in omejitve projektnega managementa po različnih avtorjih



Vir: Stare (2011, str. 40)

Kot je razvidno s slike, so najbolj pogosti cilji projektnega managementa stroški, čas in kakovost. Management stroškov vključuje oceno stroškov in proračun projekta, pri katerem moramo spremljati porabo stroškov v primerjavi s postavljenim planom. Management časa obsega aktivnosti, ki so povezane za doseg ciljev. Management kakovosti se nanaša na dogovor z naročnikom o kakovostnih zahtevah, planiranju in zagotavljanju kakovosti in kontroliranje le-teh.

Temeljne značilnosti projektnega managementa so planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje projektov.

Slika 2: Naloge in področja projektnega managementa



Vir: Stare (2011)

Če želimo izvesti neki projekt, moramo le-tega prvo planirati. Pred zagonom projekta se sestavi seznam aktivnosti projekta, njihov potek, stroški in časovni razmik.

Dobra organizacija lahko pripelje do uspešno zaključenega projekta. Zajema določitev funkcije, pristojnosti, nalog in odgovornosti ključnih udeležencev projekta.

Temeljna naloga projektnega managementa je vodenje. Vodenje projekta pomeni usmerjanje projektnega tima in izvajalcev.

Če želimo doseči zadani cilj, morajo biti tisti, ki sodelujejo pri projektih, kreativni in samostojni pri opravljanju svojih aktivnosti, dober vodja pa jih mora znati k temu ustrezno motivirati. Poznamo namreč več dejavnikov motiviranja ljudi. Motivacijski dejavniki, ki so učinkoviti, so pohvala, možnost napredovanja, dobre delovne razmere. Med bolj učinkovite dejavnike motiviranja sodi motiviranje s finančnimi dodatki.

Pri vodenju je zelo pomembna komunikacija. Komunikacija je temeljni pogoj za delovanje projektnega tima. Z njo vodimo sestanke, usmerjamo projekte in povezujemo sodelujoče na projektih. Če želimo povečati ustvarjalnost projektnega tima, morata vladati med člani zaupanje in vzajemnost, kar nudi dobro osnovo za komuniciranje na vseh nivojih. Poudarek je na verbalni komunikaciji (sestanki, koordinacijski sestanki, usklajevalni sestanki, komunikacija prek elektronske pošte in telefona), ki se obvezno zaključí s povzetki, zaključki in sklepi zapisanimi v zapisniku.

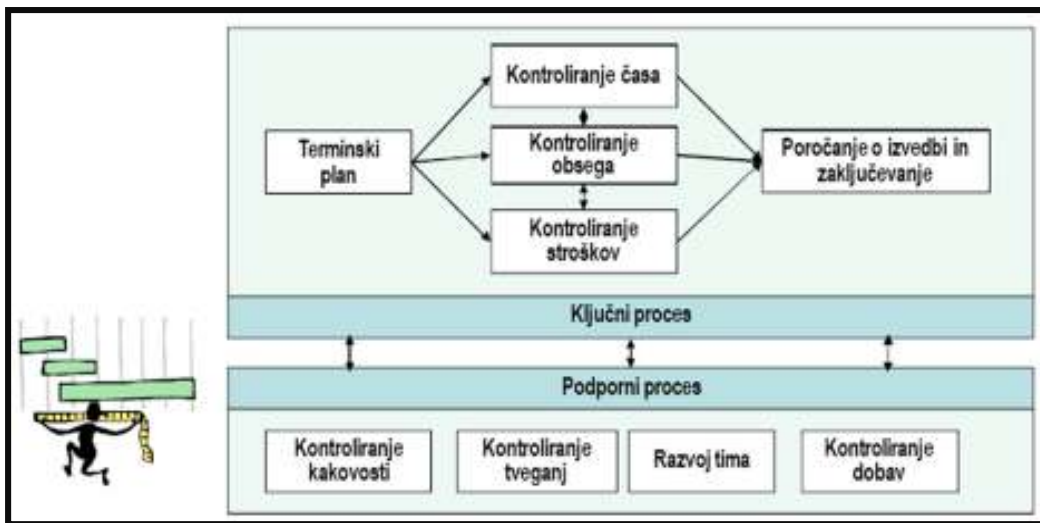
Slika 3: Tipični načini komuniciranja v različnih situacijah



Vir : Stare (2011)

Projekt je sam po sebi organizacija, zato moramo vključevati kontrolo. Namen kontrole je, da se izognemo morebitnim odstopanjem v projektu.

Slika 4: Kontroliranje projekta



Vir: Stare, Rozman (2010)

Kontroliranje projekta, ki jih navaja večina avtorjev, so kontroliranje obsega, časa, stroškov, kakovosti in kontroliranje tveganja, kar je prikazano na Sliki 6.

Kontroliranje obsega projekta zajema rezultate posameznih aktivnosti, z namenom ugotoviti, ali je izvajalec delo opravil po zahtevah naročnika oziroma po projektu.

Terminski plan je tisti, ki najbolje prikaže odstopanja dejanskega časa izvedbe vzporedno od planiranega. Kontrola časa je pomembna zaradi pravočasnega ukrepanja v primeru morebitnih časovnih zamikov, npr. da blago ne bo takoj dobavljivo.

Kontroliranje stroškov se izvaja na podlagi plana stroškov in porabljenih sredstev. Pri projektih lahko pride do povišanja stroškov zaradi slabega planiranja ali pa tudi zaradi podražitve na trgu.

Sledi kontrola kakovosti. Tu ima pomembno funkcijo nadzornik, ki nadzoruje projekt, da so dela izvedena skladno s pričakovanim in da kakovost materiala dosega dogovorjene standarde.

Kontroliranje tveganja izvajamo na rednih kontrolnih sestankih. Ko postane določeno tveganje na projektu aktualno, odgovorni nosilci aktivnosti izberejo iz nabora planiranih ukrepov korektivne ukrepe, ki omogočijo nadaljnji nemoten potek projekta.

Vodja projekta mora o nastalih spremembah na projektu vedno obveščati naročnika.

2.3 USPEŠNOST PROJEKTA

Uspešnost projekta se običajno ugotavlja ob njegovem zaključku. V primerih, ko je čas trajanja projekta dolg, oziroma da bi se izognili (prevelikemu) odstopanju v času ali stroških, lahko merimo tudi uspešnost posameznih faz projekta, aktivnosti ali polizdelkov.

Baccarini v svoji knjigi ugotavlja, da konkreten termin uspešnosti projekta ne obstaja, prav tako ni metodologije, ki bi to uspešnost merila. Izpostavi dva pojma uspešnosti projekta; prvi je uspešnost projektnega managementa, ki se osredotoča na proces projekta ter uspešno dovršenost glede časa, kakovosti in stroškov projekta in kako je bil

projekt upravljan. Drugi pojem se nanaša na uspešnost izdelka, ki predstavlja uspeh končnega produkta projekta (Baccarini v: Kenda, 2011).

Različni avtorji navajajo podobna merila, s katerimi se po navadi meri, ali je bila izvedba posameznega projekta uspešna ali ne. Stroški, rezultat tehnične izvedbe in kakovost so najpogostejše merilo za opredelitev uspešnosti projekta. Poleg teh meril so se začeli pojavljati tudi druga merila, kot npr. zadovoljstvo stranke oziroma naročnika.

Kljub temu da je bil projekt izveden znotraj planiranih stroškov, v pravem roku in seveda kakovostno, torej je bil izveden »uspešno«, pa ni prinesel zelenih poslovnih izidov. Zato moramo uspešnost projekta izvesti s pravo strategijo, ki smo si jo zastavili pred začetkom izvajanja projekta.

Stare je navedel trditve Thomsetta, da pot do uspešnega projekta pomeni uresničevanje tistih pričakovanj naročnika, ki niso bila zahtevana v projektu (Thomsett v: Stare, 2011).

Najpogostejši vzroki za neuspeh projekta nastanejo zaradi slabe organizacije, napak v fazi snovanja in planiranja projekta (Slika 5): neusklajena izvedba, slabo opredeljen proizvod, površno planiranje, nerealne ocene, neupoštevanje tveganj in druge napake pri izvedbi projekta: pomanjkanje komunikacije, nizka motiviranost, slabo vodenje ali koordiniranje in razpoložljivost izvajalcev.

Slika 5: Vzroki za neučinkovito izvedbo projekta



Vir: Stare (2011)

Uspešnost merimo s stopnjo doseganja projektnih ciljev (projekt smo zaključili v krajšem času, kot je bilo planirano, zmanjšali smo stroške projekta, kakovost izvedbe in vgrajenih materialov je bila višja od navedenega).

2.4 KAKOVOST

“V šestdesetih letih 20. stoletja je zavlada nova filozofija pojmovanja kakovosti, ki temelji na spoznavanju, da za doseganje zahtevnega nivoja kakovosti ni dovolj samo obvladovanje kakovosti v proizvodnem procesu, temveč v vseh fazah poslovnega procesa, od začetka tržnih raziskav do servisiranja izdelkov v uporabi. Obvladovanje kakovosti ni samo tehnična dejavnost, temveč je sistem, ki presega okvir proizvodnih procesov in prodira v vse funkcije organizacije.” (Šostar, 2000, str. 5).

Zahteve po kakovosti se vse bolj večajo in posledica le-teh je vedno večja osveščenost in zahtevnost kupcev, po drugi strani pa je k temu pripomogla naraščajoča konkurenčnost podjetij. Ko govorimo o konkurenčnosti, imamo vedno v mislih stroške, ki so ključni element uspešnosti nekega podjetja. Na rast dohodka podjetja lahko vplivamo na različne načine in eden teh načinov je uvajanje sodobnega sistema kakovosti (ISO standardi, TQM – total quality management).

Uspešna podjetja z vizijo se z načrtovanjem, vodenjem in zagotavljanjem ustrezne kakovosti po merilih mednarodnih standardov ukvarjajo že vrsto let in mnoga med njimi imajo pridobljen ustrezen certifikat kakovosti. Tako kakovost ni zgolj zaščitni znak dobrih podjetij, ampak postaja vse bolj pogoj za preživetje.

Cilj projektnega managerja je ustvariti izdelke projekta ustrezne kakovosti, v okviru planiranega časa in planiranih stroškov. Če se na nekem projektu pokaže, da je kakovost slaba, so potrebne še dodatne aktivnosti, ki zahtevajo dodaten čas in dodatne stroške.

Pri zagotavljanju kakovosti je prešel poudarek iz kontrole končnih proizvodov na kontrolo izvajanja aktivnosti v vmesnem obdobju, to je kontrola procesa dela. Za ustrezno kakovost je pomemben organizacijski predpis za management projektov, ki mora biti usklajen z drugimi internimi pravilniki.

Običajno se proces obvladovanja kakovosti deli na opredelitev zahtev (kakovosti), planiranje, zagotavljanje kakovosti in njeno kontroliranje (Stare, 2011).

Slika 6: Proces zagotavljanja kakovosti pri projektu



Vir: Stare (2011, str. 154)

Naročnik v specifikacijah proizvodov projekta opredeli zahtevano oziroma pričakovano kakovost. Kakovost je najbolj opredeljena v standardih in predpisih ali za nekatere vrste projektov celo z zakonodajo, kot so varnostni predpisi za izdelke ali statika objektov in podobno (Stare, 2011).

Izbira projektnega tima za delo na projektu, opredelitev prave taktike izvajanja aktivnosti, poudarjanje pomena aktivnosti ipd. je veliko jamstvo zagotavljanja kakovosti.

Da bi kakovost projekta bila še bolj ustrezna, se lahko v plan projekta dodajo nove aktivnosti, kot so usposabljanje ljudi in nabava opreme.

Zadnji korak projektnega managementa je kontroliranje. Kontroliranje vključuje spremljanje izvedbe, primerjavo stanja s planom, ugotavljanje odstopanj, planiranje ter izvedbo ukrepov, s katerimi zagotovimo, da bo projekt izpeljan v okviru postavljenih ciljev.

Kontroliranje z odpravljanjem napak omogoči na koncu projekta, da dosežemo želeno kakovost. Dodelave, odpravljanje napak oziroma nepravilnosti običajno pripeljejo do zamude projekta in dodatnih stroškov.

Nepričakovane tehnične težave, neustrezni kadri, nezadostna finančna sredstva, preobremenjeni izvajalci, kakovost prvin, spreminjanje zahtev naročnika, neobvladovanje novih tehnologij in slabo povezovanje aktivnosti znajo biti najpogostejši vzroki za odstopanja od kakovosti.

Na kakovost vplivajo nerealno postavljeni roki za izvedbo ali hitenje zaradi doseganja teh rokov, kar omogoča slabšo kakovost izvedbe in s tem tudi posledično nedoseganje zelene kakovosti.

Kakovost projekta je zelo pomembna tako za banko kakor tudi za zadovoljstvo zaposlenih in strank, ki vstopajo v ta prostor.

2.4.1 INVESTICIJSKI PROCES, GRADBENI OPIS POSTOPKA

Investicijski proces je proces uresničevanja investicije in obsega vse aktivnosti v celotni dobi trajanja investicijskega procesa, to je od snovanja do realizacije oziroma s ciljem uspešnega zaključka investicije.

Investicijski proces delimo na več faz. V banki delimo investicijski proces v devetnajst faz:

- izdelava programske naloge,
- potrditev programske naloge,
- strokovno mnenje o primernosti lokacije in izvedbi predlaganega vlaganja v objekt,
- priprava elaborata ekonomske upravičenosti vlaganja v objekt,
- potrditev elaborata ekonomske upravičenosti vlaganja v objekt,
- priprava predloga plana vlaganj v objekte,
- potrditev plana vlaganj v objekte,
- določitev prioritet v potrjenem planu vlaganj v objekte,
- izdelava terminskega plana izvedbe v planu potrjenih vlaganj v objekte,
- izdelava projektne naloge,
- izdelava in uskladitev projektne dokumentacije,
- pregled in potrditev projektne dokumentacije,
- izbor izvajalca,
- priprava gradiva za obravnavo na stalni delovni skupini stroškovnega kolegija,
- sklenitev pogodbe,
- izvedba vlaganj v objekt,
- kakovostni prevzem objekta po zaključku del,
- primopredaja po zaključnem vlaganju v objekt in
- spremljava realizacije plana vlaganj v objekte in poročanje o realizaciji (Navodilo za izvedbo vlaganj v objekte in preselitev organizacijskih enot v upravnih stavbah, 2012).

Opisala bom samo pomembne faze, ki se dotikajo moje diplomske naloge.

Ena od pomembnih faz je *priprava elaborata ekonomske upravičenosti vlaganja v objekt*. V tej fazi investicijska skupina poda okvirno oceno investicije, ki bi nastale pri vlaganju v bančne poslovalnice, in na podlagi zbranih podatkov uporabnik pripravi elaborat ekonomske upravičenosti, ki prikazuje okvirno oceno investicije, donosnost vlaganja v objekt. V šesti fazi investicijskega procesa, na osnovi pridobitev programskih nalog in

ocene finančnih sredstev, se pripravi *predlog plana za vlaganje v bančne poslovalnice oziroma objekte*. Predlog plana se poda v potrditev upravi banke.

Naše podjetje izdela projektno nalogo, v kateri določi vsebino in obseg potrebnih del, vrsto/tip in kakovost opreme in materialov, ki bodo uporabljeni pri izvedbi vlaganja in so v skladu s sprejetimi standardi banke. Na podlagi te naloge se izvede razpis *za izbor izvajalca*. Ponudnikom se določi rok za oddajo ponudb - datum in ura, kraj oddaje ponudbe, osebno ali priporočeno po pošti, poimensko oseba, kateri se vročijo ali na katero se pošljejo ponudbe. Praviloma se zaradi zaupnosti podatkov ponudbe pošljejo administrativnemu delavcu banke, ki ga določi Uprava banke. Administrativni delavec banke vodi knjigo prispelih pošte. Če ponudnik ne opremi ponudbe na način, kot je določeno, Komisija za izbor najugodnejšega ponudnika ponudbo izloči iz izbora. Pri ocenjevanju ponudb skupina neodvisnih analitikov določi ekonomsko najugodnejšega ponudnika za banko na podlagi vnaprej določenih meril ocenjevanja ponudb. Kadar se pri ocenjevanju ponudb upoštevata edini merili komercialni pogoj in dobičkonosnost ponudnika, se ponudbe razvrstijo od najvišje do najnižje cene, doda se merilo dobičkonosnost ponudnika in izvede izbor na sestanku Komisije za izbor najugodnejšega ponudnika. Komisija za izbor najugodnejšega ponudnika obravnava gradivo na seji in ga oceni kot primerno ali ga zavrne in zahteva, da se ga dopolni. Ko komisija potrdi določeno gradivo, se z najugodnejšim ponudnikom sklene pogodba.

Oddelek za investicije izvede vlaganje v objekt v skladu s podpisanimi pogodbami in terminskim planom izvedbe vlaganj v objekte. Oddelek za investicije mora pripraviti poročilo o morebitnem odstopanju od potrjenega terminskega plana izvedbe ali potrjenega plana vlaganj v objekte.

Pomembna faza je tudi *kakovostni prevzem objekta po zaključku del*. NLB Propria po zaključenih delih na objektu koordinira izvedbo kakovostnega pregleda, v katerem sodelujejo sektor za nabavo in investicije, generalni sekretariat – skupina za varovanje in komuniciranje, generalni sekretariat – pooblaščenca oseba za varstvo pri delu in požarno varnost, sektor za podporo prodaji in razvoju poslovne mreže, sektor za razvoj organizacije, nadzorna družba, projektant in izvajalci. Sodelujoči vsak za svoje strokovno področje zapisniško ugotovijo, katere pomanjkljivosti je potrebno odpraviti, ter določijo rok za njihovo odpravo.

Primopredajo objekta po zaključku del izvede NLB Propria. S primopredajnimi zapisniki kot pooblaščenec banke izvede:

- primopredajo z izvajalcem; pri primopredaji sodeluje tudi izbrana nadzorna služba,
- med strokovnimi službami NLB Proprie (skupina za vzdrževanje),
- z uporabnikom, kateremu NLB Propria preda objekt v uporabo, preda mu tudi potrebno tehnično dokumentacijo in ga skupaj z izvajalci poduči o načinu uporabe tehničnih naprav in opreme.

V navodilu za vodenje, koordiniranje in svetovanje na področju investicijske izgradnje je navedeno, da so skladno z veljavno zakonodajo izvajalci del dolžni naročnika oziroma NLB Proprio pisno obvestiti o končanju del po izvajalski pogodbi. NLB Propria, po pooblastilu naročnika, pred končnim prevzemom objekta in podpisom primopredajnega zapisnika izvede:

- kakovostni pregled izvedenih del s stališča zadovoljevanja izvedbe vseh predpisanih pogojev gradnje in ugotavljanje pomanjkljivosti (v sodelovanju z uporabnikom, nadzorom in projektanti),

- prevzem dokumentacije (PID – projekt izvedenih del in POV – projekt za obratovanje in vzdrževanje),
- prevzem gradbene knjige in gradbenega dnevnika,
- pridobitev vseh potrebnih izjav,
- organizacijo odprave pomanjkljivosti pred potrditvijo končne obračunske situacije,
- kontrolo in potrditev končne obračunske situacije.

Po izvedbi zgornjih nalog NLB Propria s posameznim izvajalcem podpiše primopredajni zapisnik (NLB Propria, 2009, str. 13).

NLB Propria zagotovi arhiviranje celotne dokumentacije, nastale pri vlaganjih v objekt, od zahtevka uporabnika in programske naloge do projektov izvedenih del in primopredajnih zapisnikov.

Zadnja faza investicijskega procesa je *spremljava realizacije vlaganj v objekte in poročanje o realizaciji* ter stanju objektov in opreme. NLB Propria poroča sektorju za nabavo in investicije na rednih tedenskih sestankih in mu posreduje zapisnike, v katerih navede podatke o:

- fazi izvedbe, v kateri se nahaja posamezno vlaganje,
- odstopanjih od potrjenega idejnega projekta,
- odstopanjih od potrjenega terminskega plana izvedbe,
- odstopanjih od potrjenega plana finančnih sredstev,
- drugih morebitnih odstopanjih,
- izrednih vzdrževalnih posegih na objektih in opremi,
- testiranju zmogljivosti opreme,
- kontrolnih pregledih objektov in opreme in
- incidentih.

NLB Propria pošilja generalnemu sekretariatu, strokovni komisiji, poslovni mreži in upravljavskemu centru za informacijsko tehnologijo redna mesečna poročila. Vodstvo projekta je odgovorno za pripravo mesečnega poročila *Statusno poročilo projekta*. Poročilo mora jasno vsebovati:

- ključne dogodke – povzeto iz terminskega plana aktivnosti projekta,
- oznako projektne faze, v kateri se projekt nahaja v obdobju, za katerega se poroča,
- opisno poročilo o stanju na projektu – povzetek opisa aktivnosti, ki so bile izvedene v obdobju, na katerega se poročilo nanaša,
- povzetek problemov na projektu s predlogom rešitve/obvladovanja problemov,
- opisane spremembe povezane s poslovnimi zahtevami, ključnimi dogodki oziroma druge spremembe. Spremembe mora predhodno potrditi pristojna nadzorna skupina oziroma projektna pisarna,
- evidentiranje in obvladovanje tveganj na projektu (Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in Skupini NLB, 2011).

Za vodenje gradbenih projektov je potrebno imeti veliko strokovnega znanja s področja gradbeništva, bogate izkušnje ter dobro poznavanje področja planiranja, organizacije, timskega dela, zakonodaje in različnih upravnih postopkov (Štajerski inženiring, d. o. o., 2012).

“Izvajanje postopkov v banki za realizacijo investicijskega projekta v času izvedbe gradbeno-obrtniških in inštalacijski del in opreme:

- spremljanje in ažuriranje terminskega plana izvedbe,
- spremljanje izvajanja izvedbenih del ter sodelovanje na operativnih sestankih z dobavitelji in izvajalci,
- sodelovanje pri koordinaciji dobave opreme in naprav, izvajanje supernadzora na gradbenih in inštalacijskih delih, izvajanje montažnih del, zagonskega preizkusa in poskusnega obratovanja,
- priprava in obdelava gradiv za dodatna in nepredvidena dela,
- nadzor in kontrola nad izvajanjem navodil, danih s strani naročnika,
- razgovori in korespondenca z vsemi soudeleženci pri izgradnji,
- pravočasno vključevanje organov kontrolne dejavnosti (inšpekcije), zavodov in institucij, ki so pooblaščenih opravljati tehnične preglede, meritve, preiskave in analize ter izdajati dokazila, ocene in ateste o kvaliteti." (NLB Propria, 2009, str. 12).

Uresničitev nemotenega dela in pravočasna izvedba terjata veliko truda in komunikacije med naročnikom, projektnim timom in zunanji izvajalci. Vež med naročnikom in izvajalcem predstavlja vodja projekta, ki mora delo dobro načrtovati in koordinirati. V nasprotnem primeru lahko zaradi nestrokovnega vodenja pride do neuskklajenosti, s tem pa tudi do zamud glede na terminski plan, nepotrebnih stroškov in seveda nezadovoljstva investitorja in drugih udeležencev projekta.

Reklamacije oziroma odstopanja, ki nastajajo ob prenovi bančne poslovalnice, je potrebno reševati sproti. Zato je potreben nadzor procesa investicije. Nadzor je lahko zunanji ali notranji, voden iz oddelka za investicije, odvisno od odločitve banke. Ugotovljeno je namreč, da delo poteka veliko bolj kakovostno, ko nadzor opravlja notranja oseba.

Vrsto let je banka zaupala dela nadzora zunanjemu izvajalcu. Oddelek za investicije je naročniku predlagal, da bi za bolj kakovostni učinek izvedbe nadzor opravljal oseba iz projektne tima. Naročnik je sprejel pobudo za to vrsto nadzora.

Za projektne time in posameznega člana tima se redno izvajajo strokovna usposabljanja, da bi bilo vodenje projektov in sodelovanje na projektih čim boljše.

Cilji gradbenega projekta so kakovost, pravočasnost in ekonomičnost. Planiranje gradbenih projektov narekujejo vedno potrebe. Poznamo tržne potrebe in tiste, ki izhajajo iz negospodarskih objektov ali objektov družbenega standarda, kot na primer gradnja šol, bolnišnice itd. Jaz se bom osredotočila na potrebe s tržnega vidika.

Take vrste potreb lahko zadovoljimo z nakupom novega prostora, dograditvijo prizidka, rekonstrukcijo objektovnih prostorov; nekateri objekti so potrebni le adaptacije poslovnih prostorov. Vse to so gradbeni projekti.

Pripravljalni proces je zahteven, ker zajema vse – od postopka pridobitve gradbenega dovoljenja, drugih upravnih postopkov, izbire najboljšega izvajalca do zavarovanja gradbišča, prijave gradbišča, koordinacije s predstavniki inšpekcijskih služb, koordinacije med arhitektom in izvajalcem itd.

Koordinacija s predstavniki inšpekcijskih služb je zelo pomembna, kajti na podlagi upoštevanja vseh varnostnih in ostalih predpisov pridobimo uporabno dovoljenje, ki je bistveno v našem projektu.

2.4.2 PROJEKTNO VODENJE

Če želimo biti produktivni, prodirati na trg in se hitro prilagoditi spremembam na trgu, pomeni konkurenčnost glavni kriterij za uspeh podjetja. Okolje, kjer se trenutno nahajamo, zahteva usmerjanje dejavnosti podjetja skladno z dolgoročnimi strategijami. Takšno poslovanje omogoča podjetju projektno vodenje, ki zahteva neprestano ocenjevanje opravljenega dela in iskanje novih optimalnih ciljev. Gre za orodje, s katerim lahko rešujemo poslovne, razvojne in druge probleme podjetja.

Za podjetje je pomemben vsak projekt, zato se ga moramo lotiti preiščeno, skrbno in po fazah. Uspešno projektno vodenje je učinkovito, enostavno in pregledno, njegovo vodenje mora biti zato dobro organizirano, voditi pa ga morajo usposobljeni ljudje, ki ga spremljajo od planiranja do zaključka projekta.

Optimalno postane, ko najdemo najboljše ravnovesje med denarjem, časom, materialnim in človeškim prispevkom znotraj družbe.

Da bo projektno vodenje še bolj učinkovito, vsak nosilec oziroma vodja projekta izdelava terminski plan. Terminski plan prikazuje zaporedje in vzporedja vseh aktivnosti, ki se bodo izvajale v času prenove poslovalnice, od začetka izvedbe, kot so pripravljajalna dela, izvedba, do zaključnih del oziroma do arhiviranja dokumentacije.

Vsak postopek ali faza v projektu je točno navedena: koliko časa se bo izvajala (od nekaj ur do več dni), kdaj se bo začela, kdaj končala, kateri aktivnosti sledi in kaj ji sledi. Terminski plan je ključen pri tistih projektih, kjer mora imeti naročnik vpogled, kje se investicija nahaja v določenem času.

Slika 7: Terminski plan

TERMINSKI PLAN						
ID	Poslovalnica Zagorje	Duration	Start	Finish	Resource Names	Access
1	IZVEDBA PROJEKTA	1176 days	Tue 11.12.07	Tue 12.6.12		
2	PRIPRAVLJALNA DELA	1092 days	Tue 11.12.07	Wed 15.2.12		
3	Potrjena programska naloga	1 day	Mon 4.4.11	Mon 4.4.11	SRO,GS,SNI,SKPMKC	
4	Projektna naloga in gradivo za izbor projektanta	4 days	Tue 5.4.11	Fri 8.4.11	NLBP	3
5	Razpis in ponudbe projekti	7 days	Mon 11.4.11	Tue 19.4.11	SNI	4
6	Izdelava terminskega plana	5 days	Wed 18.5.11	Tue 24.5.11	NLBP	
7	potrditev terminskega plana-skep odbora za varovanje	1 day	Mon 10.10.11	Mon 10.10.11	GS,	
8	izbor projektanta	5 days	Tue 11.10.11	Mon 17.10.11	SNI	7
9	Predlog DS SK-projekt	21 days	Tue 18.10.11	Tue 15.11.11	SNI	8
10	Sklenitev pogodbe projekti (IDZ, PZI, PID, PN,elaborati)	1 day	Fri 3.6.11	Fri 3.6.11	SNI	
11	Izdelava idejne zasnove	8 days	Mon 6.6.11	Wed 15.6.11	PROJ,	10
12	Predstavitel, uskladitev in potrditev idejne zasnove	10 days	Mon 10.10.11	Fri 21.10.11	(nlbp);SRO,GS,SKPMKC	
13	Ocena stroškov	2 days	Thu 29.9.11	Fri 30.9.11	NLBP, projektant	
14	korekcija in potrditev IDZ - zahleva poslovne mreže	1 day	Thu 15.12.11	Thu 15.12.11	poslovna mreža	
15	Razpis ponudba nadzor	7 days	Thu 17.11.11	Fri 25.11.11	SNI	
16	izbor nadzor	5 days	Wed 18.5.11	Tue 24.5.11	SNI	
17	Podpis pogodbe-nazor	5 days	Tue 11.12.07	Mon 17.12.07	SNI	
18	izvedba PZI	10 days	Fri 16.12.11	Thu 29.12.11	PROJ	14
19	Predstavitel in pregledi PZI	3 days	Fri 30.12.11	Tue 3.1.12	PROJ, NLBP	18
20	Korekcija - potrditev PZI (kompletno s popisi)	1 day	Wed 4.1.12	Wed 4.1.12	PROJ, NLBP	19
21	Projekti varovanje , pož. Varnost	5 days	Thu 5.1.12	Wed 11.1.12		20
22	Ocena investicije-korekcija	1 day	Thu 5.1.12	Thu 5.1.12	NLBP,projektant	20
23	Priprava dokumentacije za razpis GOI-NLBP	2 days	Thu 5.1.12	Fri 6.1.12	NLBP	20
24	Priprava dokumentacije z vidika komerciale	1 day	Mon 9.1.12	Mon 9.1.12	SNI	23
25	Seja komisije(izvedba razpisa za izvedbo GOI + oprema)	1 day	Tue 10.1.12	Tue 10.1.12	SNI,komisija	24
26	Zbiranje prejem in odpiranje ponudb	15 days	Wed 11.1.12	Tue 31.1.12	SNI,IZVAJALCI	25
27	Komercialna analiza ponudb	2 days	Wed 1.2.12	Thu 2.2.12	SNI	26
28	Odlotitev o izvajanju/pogajanja/	4 days	Fri 3.2.12	Wed 8.2.12	SNI, komisija, GS	27
29	Predlog SK + DS	0 days	Wed 8.2.12	Wed 8.2.12		28
30	Podpis pogodbe GOI	5 days	Thu 9.2.12	Wed 15.2.12	NLB	
31	gradbena obrtniška dela	5 days	Thu 9.2.12	Wed 15.2.12	SNI	29
32	strojne instalacije	5 days	Thu 9.2.12	Wed 15.2.12		29
33	elektro instalacije	5 days	Thu 9.2.12	Wed 15.2.12		29
34	Oprema	5 days	Thu 9.2.12	Wed 15.2.12	SNI	29
35	IZVEDBA DEL - dela se izvajajo v večstanovanjskem objektu - upoštevati je ZJRM-1, 8 člen	68 days	Thu 16.2.12	Mon 21.5.12		
36	Predhodna dela	68 days	Thu 16.2.12	Mon 21.5.12		
37	Izpraznitel poslovalnice - odvoz opreme+os. Sredstva	1 day	Fri 2.3.12	Fri 2.3.12	NLBP, SNI	+2 days
38	zagon poslovalnice na lokaciji IZPOSTAVA MEDLJA	1 day	Mon 5.3.12	Mon 5.3.12	NLBP, SNI	27
39	dokumentacija za zagon gradbišča	1 day	Thu 16.2.12	Thu 16.2.12		31
40	izvedba v posel	1 day	Thu 16.2.12	Thu 16.2.12		31
41	priprava izvajalca	12 days	Fri 17.2.12	Mon 5.3.12		40
42	Začetek del	1 day	Tue 6.3.12	Tue 6.3.12		41
43	Gradbena dela	30 days	Fri 17.2.12	Thu 29.3.12	izvajalec	
44	Rušitvena dela	6 days	Wed 7.3.12	Wed 14.3.12		42
45	Nabava strojne in elektro opreme	30 days	Fri 17.2.12	Thu 29.3.12		40
46	Grobl razvodi instalacije-strojne	8 days	Thu 15.3.12	Mon 26.3.12		44
47	Grobl razvodi instalacije-elektro	8 days	Thu 15.3.12	Mon 26.3.12		44
48	Obrtniška dela	15 days	Tue 27.3.12	Mon 16.4.12	izvajalec	
49	Stene knauf-podkonstr.+1 stran	5 days	Tue 27.3.12	Mon 2.4.12		46;47
50	Stene knauf-2 stran	5 days	Tue 3.4.12	Mon 9.4.12		49
51	Strop-podkonstrukcija	5 days	Tue 27.3.12	Mon 2.4.12		46;47
52	Strop-finalzacija	5 days	Tue 3.4.12	Mon 9.4.12		51
53	Silkopieskarska dela	5 days	Tue 10.4.12	Mon 16.4.12		50;52
54	Tiak-keramika,kamen	5 days	Tue 10.4.12	Mon 16.4.12		50
55	Tiak-tekstil	5 days	Tue 10.4.12	Mon 16.4.12		50
56	Fina montaža-instalacije	10 days	Tue 17.4.12	Mon 30.4.12		3;54;55
57	izvedba interier	10 days	Tue 1.5.12	Mon 14.5.12		56
58	Varnostna oprema	5 days	Tue 15.5.12	Mon 21.5.12	GS	57
59	ZAKLJUČNA DELA	56 days	Tue 27.3.12	Tue 12.6.12	izvajalec	
60	Montaža ban. Opr. (sef, UPS,tel. cen., not. nap.)	5 days	Tue 15.5.12	Mon 21.5.12		57
61	Montaža računalniške opreme	2 days	Tue 22.5.12	Wed 23.5.12		60;58
62	Čiščenje	1 day	Tue 22.5.12	Tue 22.5.12	NLBP	58;60
63	Podatki PID in POV	26 days	Tue 27.3.12	Tue 1.5.12	projektant, izvajalec	46;47
64	Izdelava PID in POV	5 days	Wed 2.5.12	Tue 9.5.12	projektant, izvajalec	63
65	Kvalitetni pregled	1 day	Tue 15.5.12	Tue 15.5.12		57
66	Odprava pomanjkljivosti-po kvalitetnem pregledu	7 days	Wed 16.5.12	Thu 24.5.12	izvajalec, NLBP	65
67	čiščenje finalno	1 day	Fri 25.5.12	Fri 25.5.12		66
68	začetek obratovanja	1 day	Mon 28.5.12	Mon 28.5.12		67
69	Primopredaja izvajalec	1 day	Fri 25.5.12	Fri 25.5.12		66
70	Pregled izvedenih del z uporabnikom	1 day	Mon 28.5.12	Mon 28.5.12	NLBP	69
71	Primopredaje-vzdrževanje	4 days	Tue 29.5.12	Fri 1.6.12	NLBP	70
72	Arhiviranje dokumentacije	7 days	Mon 4.6.12	Tue 12.6.12	NLBP	71

2.5 OPREDELITEV PROBLEMA IN RAZISKOVALNI OKVIR

Podjetje, kot je banka, ki želi biti konkurenčno, bi moralo nuditi strankam privlačne prostore in kakovostno ponudbo storitev. Privlačen prostor vpliva tudi na uporabnika, ki mu nudi diskretnost, sigurnost, varnost. Delovno okolje primerne velikosti, urejeno prezračevanje, ustrezni delovni pripomočki in mnogi drugi dejavniki vplivajo na nemoten proces dela. Zato bo dober poslovni načrt in ustrezno planiran projekt pripeljal podjetje do uspešno izvedene investicije.

Opredelila bom problem planiranih sredstev za določen projekt z dejansko porabo ter zastavljen termin za dokončanje del in razloge za morebitne zamude.

Pomembno poglavje predstavljajo zunanji izvajalec s svojimi podizvajalci, ki vplivajo neposredno na kakovost izvedbe in uspešnost projekta.

Za naročnika uspešna investicija ne pomeni samo uspešno izveden projekt, temveč tudi povrnitev naložbe, ki je dolgoročnega pomena za investitorja. Podatkov o izmeri te uspešnosti zaradi poslovnih skrivnosti nisem pridobila, zato se bom osredotočila na uspešnost posameznih projektov (za katere je bilo možno pridobiti ustrezne podatke).

V raziskovalnem okviru bom predstavila ključne podatke, ki prikazujejo velikost projektov, planirane investicije in ali je bila realizacija v skladu s planom. Analizirala bom investicijo za določen projekt, na določen kvadratni meter poslovalnice in na določen časovni okvir z vloženo investicijo na mesec. Na podlagi analize bom ugotovila, ali so bili projekti izvedeni uspešno ali ne.

2.5.1. ORGANIZACIJSKA STRUKTURA BANKE

Uprava banke je po hierarhiji najvišji organ v banki. Trenutno predstavlja enega predsednika in dva člana uprave. Uprava vodi, predstavlja in zastopa banko v dobro banke samostojno in na lastno odgovornost, za kar ima vsa pooblastila v skladu z zakonom in statutom banke.

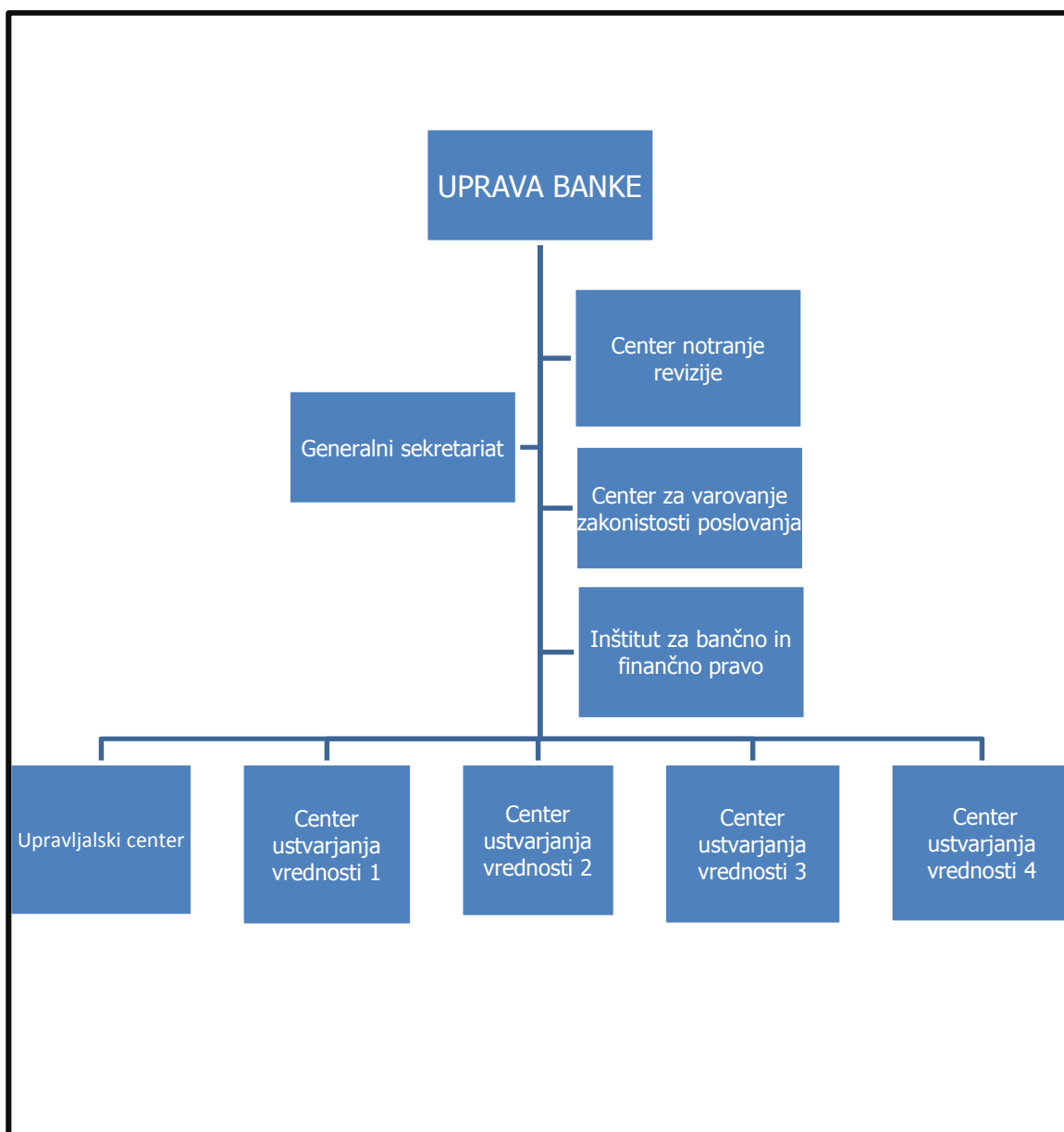
Shemo organizacijske strukture banke prikazujem s Sliko 8. Na samem vrhu je uprava banke, pod upravo banke se vrši center za revizijo, center za varovanje zakonitosti poslovanja, inštitut za bančno in finančno pravo, generalni sekretariat, upravljavski center in centri ustvarjanja vrednosti.

“Center notranje revizije v NLB deluje kot neodvisna, objektivna in svetovalna funkcija s sistematičnim in strokovnim pristopom pri ocenjevanju upravljanja tveganj, kontrolnega sistema in vodenja poslovanja. V NLB Skupini ima pomembno vlogo pri uresničevanju strateških in poslovnih ciljev ter najboljše bančne prakse.

Center v praksi uresničuje načela korporativnega upravljanja in nadzora v NLB Skupini skladno s Politiko upravljanja in nadzora NLB Skupine in Programom harmonizacije. Poleg Centra je v drugih članicah NLB Skupine še 15 služb notranje revizije, katerih delovanje temelji na enotnem krovnem aktu (listina o delovanju notranje revizijske službe v vsaki posamezni članici NLB Skupine) ter enotnih standardih in metodologiji dela, da bi se tako dosegla najboljša praksa notranjega revidiranja v celotni NLB Skupini.” (NLB, d. d., 2012).

“Center za varovanje zakonitosti poslovanja nadzira in spodbuja poslovanje skladno s predpisi, ki urejajo poslovanje z namenom obvladovanja operativnih tveganj.” (NLB, d. d., 2004).

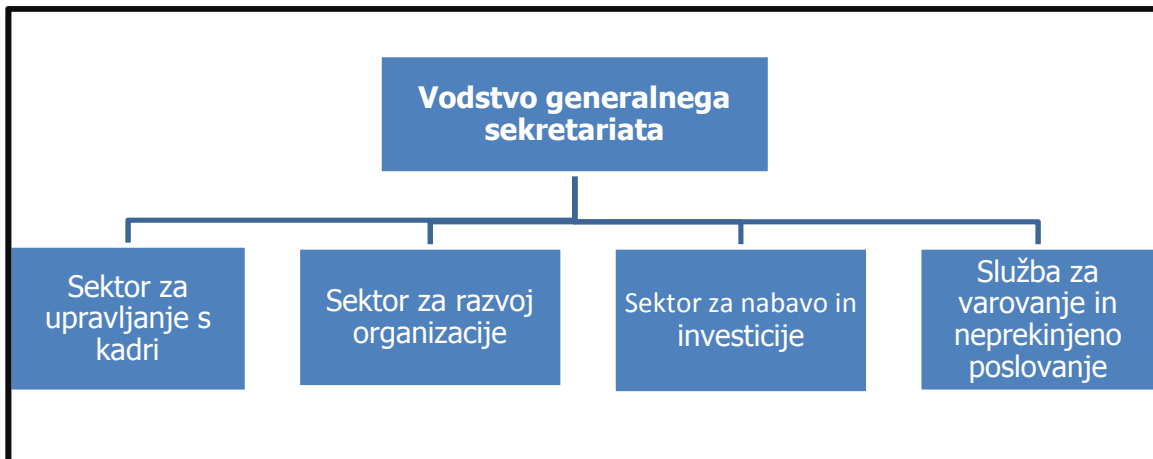
Slika 8: Shema organizacijske strukture NLB, d. d.



Vir: intranet NLB, d. d. (2012)

Za oblikovanje in nadziranje politike investicij in nabavne politike je v banki odgovoren generalni sekretariat. Za izvajanje investicij ter politike varovanja je odgovoren sektor za tehnične posle, ki spada pod generalni sekretariat.

Slika 9: Delitev generalnega sekretariata po sektorjih



Vir: intranet NLB, d. d. (2012)

Za planiranje investicijskih projektov je odgovoren sektor za nabavo in investicijske posle. Služba za varovanje in neprekinjeno poslovanje skrbi, da so projekti skladni s pravilniki, ki jih določa varstvo pri delu.

2.5.1.1. Postopki v banki za prenavo bančnih poslovalnic

Življenjski cikel projekta, kot je prikazano na Sliki 10, vsebuje naslednje faze:

- pripravo projekta,
- zagon (vzpostavitev) projekta,
- izvedbo projekta,
- zaključek projekta in
- postimplementacijsko analizo.

Priprava projekta je *izdelan predlog projekta s študijo izvedljivosti*. V ta namen se oblikuje zagonska skupina, ki jo sestavljajo ustrezni strokovni sodelavci iz različnih področij:

- predlagatelj,
- programski vodja,
- IT arhitekt,
- IT infrastruktura,
- procesnik in
- razvojni tehnolog.

Začetek faze zagona projekta zajema odobren *predlog projekta s študijo izvedljivosti*. Rezultat te faze sta izdelana dokumenta *zagonska koncepcija projekta* in *podroben terminski načrt projekta*, s časovno opredeljenimi projektnimi aktivnostmi in poimenskim seznamom sodelujočih na posamezni aktivnosti.

Vodja projekta je nosilec *zagonske koncepcije projekta*. Pri pripravi le-te sodelujejo predvideni člani projekta in drugi ustrezni strokovni sodelavci iz različnih področij:

- programski vodja,
- IT arhitekt,
- procesnik,

- razvojni tehnolog,
- IT strokovnjaki in predstavnik projektne pisarne.

Zagonska koncepcija projekta predstavlja osrednji dokument projekta, v katerem je natančno določena vsebina projekta – namenski in objektivni cilji. Izdelan mora biti plan aktivnosti, ki jih je potrebno izvesti, da bo projekt uspešno končan. V ta namen se uporabi standardno orodje načrtovanje projektov v banki. V zagonski koncepciji morajo biti natančno opredeljeni stroški in investicije izbrane alternative ter razdelan časovni plan porabe finančnih sredstev. Opisana je organizacijska struktura projekta in navedeni vsi člani projektne skupine.

Zagonsko koncepcijo podpišejo naročnik projekta, vodja projekta in IT so-vodja projekta. Vodja projekta dokončno izdelano in podpisano zagonsko koncepcijo in terminski načrt projekta pošlje v projektno pisarno, ki poskrbi za uvrstitev zagonske koncepcije na dnevni red sestanka pristojne nadzorne skupine v strokovno verifikacijo in sprejem sklepa o ustreznosti zagonske koncepcije. S potrditvijo zagonske koncepcije se projekt formalno začne, odpre se stroškovno mesto projekta, na katerega se prenesejo odobrena planirana sredstva projekta. Projekt v obravnavo formalno prevzame projektno vodstvo.

V primeru, da v fazi izvajanja projekta pride do sprememb bistvenih elementov, npr. :

- namenskih in objektivnih ciljev,
- obsega projekta,
- stroškov in investicij,
- kadrovskih virov,
- soodvisnost z drugimi razvojnimi nalogami ali
- terminskega plana aktivnosti projekta

je vodja projekta odgovoren za pripravo sprememb in dopolnitev zagonske koncepcije projekta in izvedbo postopka verifikacije in sprejema na enak način, kot velja za osnovni dokument.

Za vse spremembe in dopolnitve zagonske koncepcije vodstvo projekta najprej pridobi strokovno verifikacijo na sestanku pristojne nadzorne skupine.

Pogoj za začetek faze *izvedbe projekta* je potrjena zagonska koncepcija projekta. V fazo izvedbe projekta spadajo naslednje aktivnosti:

- specificiranje zahtev,
- načrtovanje rešitev,
- razvijanje rešitev,
- testiranje in
- uvajanje.

Projektno vodstvo ob *zaključku projekta* pripravi zaključno poročilo projekta, ki vsebuje:

- analizo projektne rešitve:
 - o analizo namenskih ciljev,
 - o analizo objektivnih ciljev in poteka planiranih projektne aktivnosti,
 - o analizo stroškov in investicij v osnovna sredstva,
 - o prenos osnovnih sredstev projekta v linijsko organizacijo,
- predlog izdelkov projekta in seznam prilog,
- predlog nagrad skladno s sistemom nagrajevanja projektne dela.

Če se projekt izvaja po fazah, se pripravi zaključno poročilo, ki vsebuje informacije po zgoraj navedenih alinejah.

Vodstvo projekta zaključno poročilo posreduje projektni pisarni, ki poskrbi za strokovno verifikacijo na sestanku pristojne nadzorne komisije.

V nadzorni skupini se ugotavlja uresničitev namenskih in objektivnih ciljev projekta ter morebitna odstopanja. Nadzorna skupina zaključno poročilo potrди ali zavrne. V primeru zavrnitve vodja projekta dopolni zaključno poročilo v skladu z zahtevami nadzorne skupine in poskrbi za ponovno potrditev.

Vodja projekta zaključno poročilo projekta z vso projektno dokumentacijo preda projektni pisarni, ki poskrbi za arhiviranje. Primopredaja projektne dokumentacije se dokumentira z zapisnikom o primopredaji projektne dokumentacije.

Postimplementacijsko analizo je potrebno izdelati najkasneje v enem letu po implementaciji projektne rešitve. Namen analize je ugotoviti, ali je namen projektne rešitve dosežen. Potrebno je preveriti, ali so bili s projektno rešitvijo doseženi merljivi učinki, ki so bili predvideni, oziroma ali je neto sedanja vrednost, ki je bila prikazana v zagonski koncepciji, dejanska. V primeru odstopanj je potrebno raziskati vzroke. V primeru, da se ugotovi namerno izkrivljanje podatkov za potrditev projekta, se ustrezno ukrepa.

Izdelavo analize sproži nosilec razvoja v sodelovanju s skrbnikom rešitve na pobudo projektne pisarne (Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in Skupini NLB, 2011).

Slika 10: Življenjski cikel projekta



Vir: Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in Skupini NLB (2011, str. 19)

Proces planiranja in realizacije projektov je v banki naveden v aktih, pravilnikih in navodilih.

Banka vsako leto izda uporabnikom vprašalnike o njihovem delovnem okolju. Uporabniki posredujejo svoje odgovore, ki predstavljajo osnovo za analizo stanja o investicijskih potrebah. Oddelek za investicije te podatke obdelava in pripravi predlog plana investicij z ocenami zneskov investicije. Sektor za kontroling izvede analizo upravičenosti te investicije in skupaj s predlogom plana investicij se zadeva preda upravi banke. Uprava banke potrdi investicije, ki so upravičene, izda sklep s planiranimi sredstvi in določi rok za zaključek investicije.

Tukaj v proces vstopi družba, ki jo je banka ustanovila za vodenje projektov in drugih storitev. Za bolj kakovostno vodenje projektov zaposluje inženirje, arhitekta in strokovne delavce. Vsak pozna vsaj eno področje gradbenih storitev. Oddelek vodi projekte od začetka do zaključka investicije, komunicira s strokovnimi sodelavci banke in sledi zaporednim aktivnostim.

Proces dela poteka dinamično, na vsak koordinacijski sestanek se vključujejo strokovni sodelavci iz marketinga, varstva pri delu, zunanji izvajalec, sektor kontrolinga, direktorica bančne poslovalnice idr.

Postopek zbiranja ponudb zunanjega izvajalca je določen v navodilu za postopke zbiranja ponudb in izbora najugodnejšega ponudnika banke na področju nabave blaga in storitve. V postopku izbora najugodnejših ponudnikov v fazah, od priprave razpisne dokumentacije do izbora najugodnejšega ponudnika, sodelujejo vodje projektov, vodje oddelkov, člani komisije za pripravo razpisov, odpiranja ponudb in ocenjevanje ponudb ter direktor sektorja. Razpisna dokumentacija informira ponudnike o tem, v kakšnem obsegu in količini naj ponudijo materiale, delo in storitev, da bo ponudba ustrezala razpisu. Jasno mora biti definirano, za katero področje dela gre, vrste materiala oziroma katera dela in storitev so predmet ponudbe.

Postopek za pridobitev najugodnejšega ponudnika se izvede na podlagi strokovne analize in ocene ponudb, ki jo je izvedla komisija za zbiranje ponudb in izbor najugodnejšega ponudnika. Z izbranim ponudnikom se podpiše pogodba.

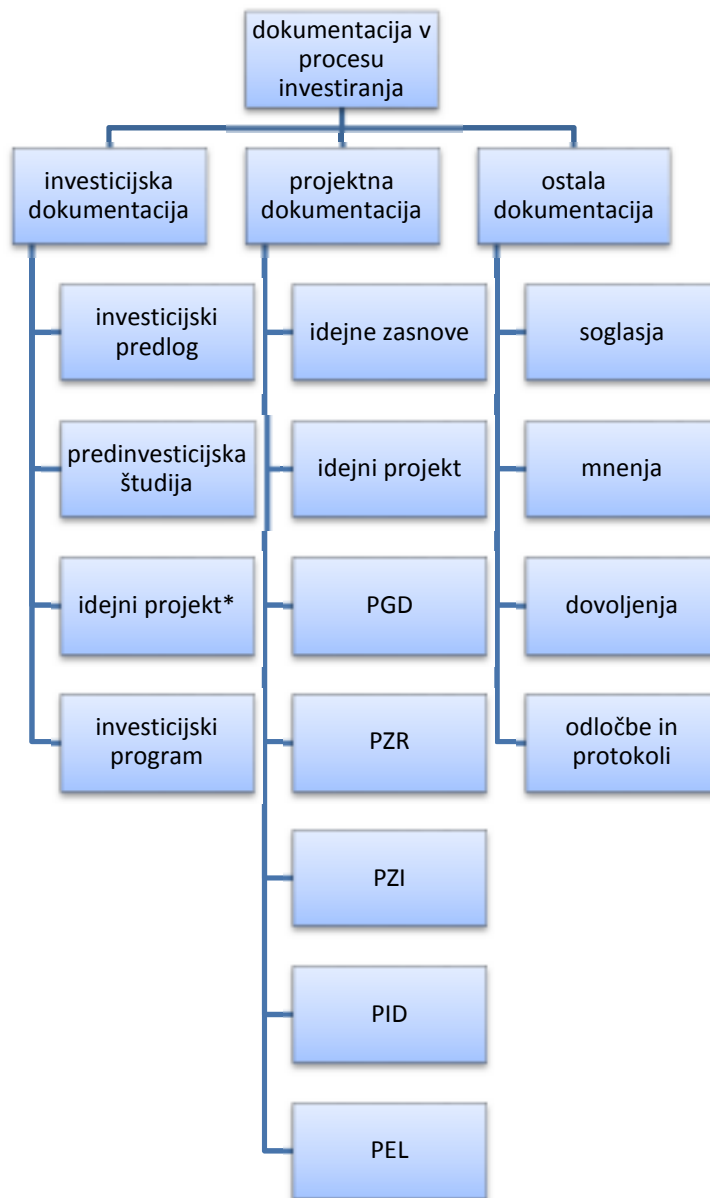
Na podlagi osnovnih razpisnih postopkov banka z zunanjimi izvajalci sklene pogodbo za daljše časovno obdobje.

Banka ima v navodilu za postopke zbiranja ponudb in izbor najugodnejšega ponudnika banke na področju nabave blaga in storitve napisano, da če znesek proizvoda oziroma storitve ne presega 500 evrov se naročilnica lahko izda enemu zunanjemu izvajalcu. V primeru večjih zneskov, od 500 do 25.000 evrov, pa je potrebno pridobiti tri ponudbe od pogodbenikov banke. Vsi večji zneski se urejajo na seji uprave banke, na podlagi pridobljenih ponudb.

Velikokrat se zgodi, da zaradi nepredvidenih del ali slabega planiranja ni dovolj planiranih sredstev na določenem projektu. Vodja projekta mora v komunikaciji z drugimi vodji projektov pridobiti informacijo, na katerem projektu vsa finančna sredstva ne bodo porabljena, ter pripraviti dokument za prerazporeditev sredstev in predlog za prerazporeditev, s katerim se mora strinjati direktor/-ica tiste bančne poslovalnice, od katere bodo finančna sredstva odvzeta.

V procesu investiranja je uporabljena dokumentacija, ki se deli na investicijsko, projektno in ostalo dokumentacijo.

Slika 11: Delitev dokumentacije v procesu investiranja



Vir: Vuk in Knez (2004, str. 69)

Projektant pri izdelavi idejnega projekta upošteva izhodišča programske in projektne naloge. Izdelava več različnih rešitev prostorske zasnove in postavitve delovnih mest. Strokovna komisija, ki jo vodi sektor za razvoj organizacije, sestavlja generalni sekretariat – skupina za varovanje, sektor za koordinacijo poslovne mreže in kontaktni center. Strokovna služba NLB Propria izbere ustrezno rešitev, ki je osnova za izdelavo idejnega projekta in nadaljnjih faz projektne dokumentacije.

Projektant izdelava projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja (PGD) v primeru, da je za izvedbo vlaganja v objekt, v skladu z zakonom, potrebno pridobiti gradbeno dovoljenje, npr. sprememba namembnosti, rekonstrukcija, posegi na fasadi. Projektant mora prav tako pridobiti potrebne pogoje in soglasja.

Projektant izdelava dokumentacijo projekt za izvedbo (PZI) po pridobitvi gradbenega dovoljenja ali kot samostojno dokumentacijo v primeru, da za izvedbo vlaganja v objekt ni

potrebno pridobiti gradbenega dovoljenja. Po izvedenih delih (po dokončanju objekta) v sodelovanju z izvajalcem in pogodbeno družbo za nadzor projektant izdelava PID-dokumentacijo (projekt izvedenih del) tako, da grafično in tekstualno dopolni projekt za izvedbo (PZI) s spremembami in dopolnitvami, ki so nastale med gradnjo.

2.5.2 RAZISKOVALNI OKVIR

V raziskovalnem okviru bom prikazala analizo 5 (ne)uspešnih projektov prenov bančnih poslovalnic. Pri raziskovanju sem uporabila interno dokumentacijo banke in se opirala na lastne izkušnje pri vodenju projektne pisarne ter na delno sodelovanje in pogovore s svojimi sodelavci, ki vodijo projekte.

Kot je razvidno v spodnji tabeli, sem prikazala podatke planiranih sredstev na določeno poslovalnico in dodatnih sredstev (v primeru, če je bilo premalo planiranih in je prišlo do nepredvidenih del) ter realiziranih sredstev. Prikaz planiranih sredstev na določen projekt in realizacijo prikazuje, da so bili projekti s finančnega vidika planirani skoraj natančno. Projekta B in D sta bila rahlo v odstopanju glede planiranih sredstev, zaradi česar je bila potrebna prerazporeditev finančnih sredstev. S finančnega vidika se vidi, da so projekti bili finančno izvedeni uspešno.

Tabela 1: Planirana in realizirana sredstva po poslovalnicah

poslovalnice	A	B	C	D	E
sredstva					
planirana sredstva	520.000 €	580.000 €	910.000 €	674.000 €	585.000 €
dodatna sredstva	0 €	20.000 €	0 €	30.000 €	0 €
skupaj	520.000 €	600.000 €	910.000	704.000 €	585.000 €
realizirana sredstva	515.000 €	595.000 €	850.000 €	696.000 €	575.000 €
Realizirana sredstva – planirana in sredstva	-5.000 €	-5.000 €	-60.000 €	-8.000 €	-10.000 €

VIR: NLB, d. d. in lasten (2009–2012)

Iz Tabele 1 je razvidno, da so odstopanja od planskih vrednosti glede na velikost investicije izredno mali, razen v primeru poslovalnice C, kjer je odstopanje kar za 60.000 evrov. To je posledica slabo planiranih sredstev, pozitivna stran le-teh pa je, da se lahko prenesejo na druge projekte in se jim omogoči zaključek.

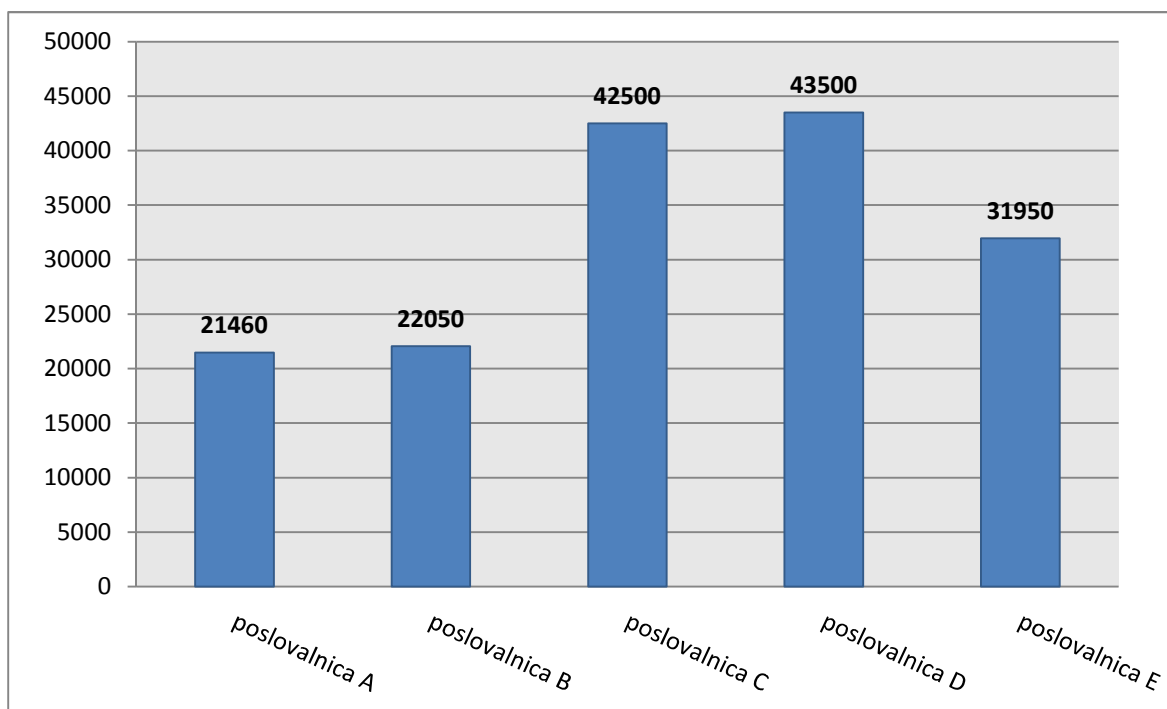
Tabela 2: Čas trajanja investicij in poraba finančnih sredstev pri prenovi bančnih poslovalnic

poslovalnice	A	B	C	D	E
realizirana sredstva	515.000 €	595.000 €	850.000 €	696.000 €	575.000 €
Začetek investicije	8.1.2009	1.3.2009	10.4.2010	26.5.2011	4.4.2011
Zaključek investicije	31.12.2010	9.5.2011	2.12.2011	3.10.2012	1.10.2012
Trajanje investicije v mesecih	24	27	20	16	18
Vrednost inv./mesec	21.460 €	22.050 €	42.500 €	43.500 €	31.950 €

VIR: NLB, d. d. in lasten (2009–2012)

Vsak investicijski projekt traja določeno časovno obdobje. Nekatere investicije trajajo nekaj mesecev, nekatere dobro leto in še več. Iz Tabele 2 je razvidno, da je potek investicij na teh projektih trajal v povprečju manj kot dve leti. Nekateri projekti obsegajo celovite prenove, ki so dolgotrajnejše, ostale so deležne samo manjših posegov in sprememb.

Grafikon 1: Vrednost vloženih investicij na mesec v bančne poslovalnice



Vir: lasten, tabela 2

Na podlagi Grafa 1 je možno zaključiti, da delež vloženih sredstev na mesec v posamezno poslovalnico odraža predvsem vrednost vgrajene opreme in materialov.

Poslovalnica A je enota, kjer so uvedli poskusni standard, zato je čas trajanja investicije daljši. V sodelovanju z vodjem projekta sem pridobila podatek, da je poslovalnica podala reklamacije zaradi nepopolne izvedbe. Zaradi nepazljivosti zunanjega izvajalca gradbenih del se je naredila škoda v prostoru poslovalnice in v prostoru drugega lastnika, ki je terjala sanacijo v obeh poslovnih prostorih. Vsaka reklamacija, nepredvideno delo in podobno podaljša čas investicijske izvedbe. Slednji se je v konkretnem primeru podaljšal za štiri dni in je pomenil konkretno izgubo iz naslova poslovanja te bančne poslovalnice.

Pri izvedbi investicijskega projekta poslovalnice B je prišlo do zapleta zaradi avtorskih del. V avli objekta, kjer se nahaja poslovalnica, je postavljeno na steno poslovalnice avtorsko delo. Zaradi nujnosti posega v avtorjevo stvaritev so potrebovali njegovo soglasje. Usklajevanje in pogajanja so trajala dvanajst delovnih dni, zaradi česar se je zamaknil terminski plan pričetka del. Poslovalnica je utrpela izpad dohodka. S časovnega vidika ta projekt ni bil uspešno izpeljan.

Poslovalnica C je zelo velika poslovalnica, ki meri skoraj 400 m². Na objektu, kjer se je izvajala prenova poslovalnice, ima banka v lasti prostore, ki niso bili v uporabi. V tem območju sta poslovali dve poslovalnici, ena je poslovala v najetih prostorih, druga pa v prostorih lasti banke. Zaradi ekonomskih razlogov se je banka odločila, da bo prostore, ki jih ima v lasti, preuredila v eno samo poslovalnico in s tem zmanjšala stroške najema. Izvedba tega projekta je bila upravičena in uspešna, saj se je banka tako izognila plačevanju najemnin in drugih stroškov. Projekt te poslovalnice se je izvedel po terminskem planu.

Poslovalnica D je projekt celovite prenove. Prenova se je vršila zaradi starih prostorov in zaradi drugih dejavnikov, kot npr. urejanje prezračevanja, ki ga mora banka po pravilniku o zahtevah za zagotavljanje varnosti in zdravja delavcev na delovnih mestih zagotavljati. Zaradi nove bančne opreme so nastali novi izdatki, ki niso bili predvideni v planu finančnih sredstev. Banka je sprejela sklep o novih avtomatskih blagajnah. Planiranih sredstev je bilo zato premalo. Vodja projekta je pripravil predlog za prerazporeditev sredstev in pridobil finančna sredstva iz druge poslovalnice. Taka sprememba v projektu je v bistvu terjala prerazporeditev planiranih finančnih sredstev in spremembo terminskega plana. Projekt je ocenjen uspešno, ker je pridobitev bila večja od pričakovane in se je sprememba projekta zgodila še v fazi izvedbe, ko je bila škoda za spremembo najmanjša.

Projekt za prenovo poslovalnice E se je izvajal po terminskem planu in v okviru planiranih sredstev. Posebnosti na tem projektu ni bilo.

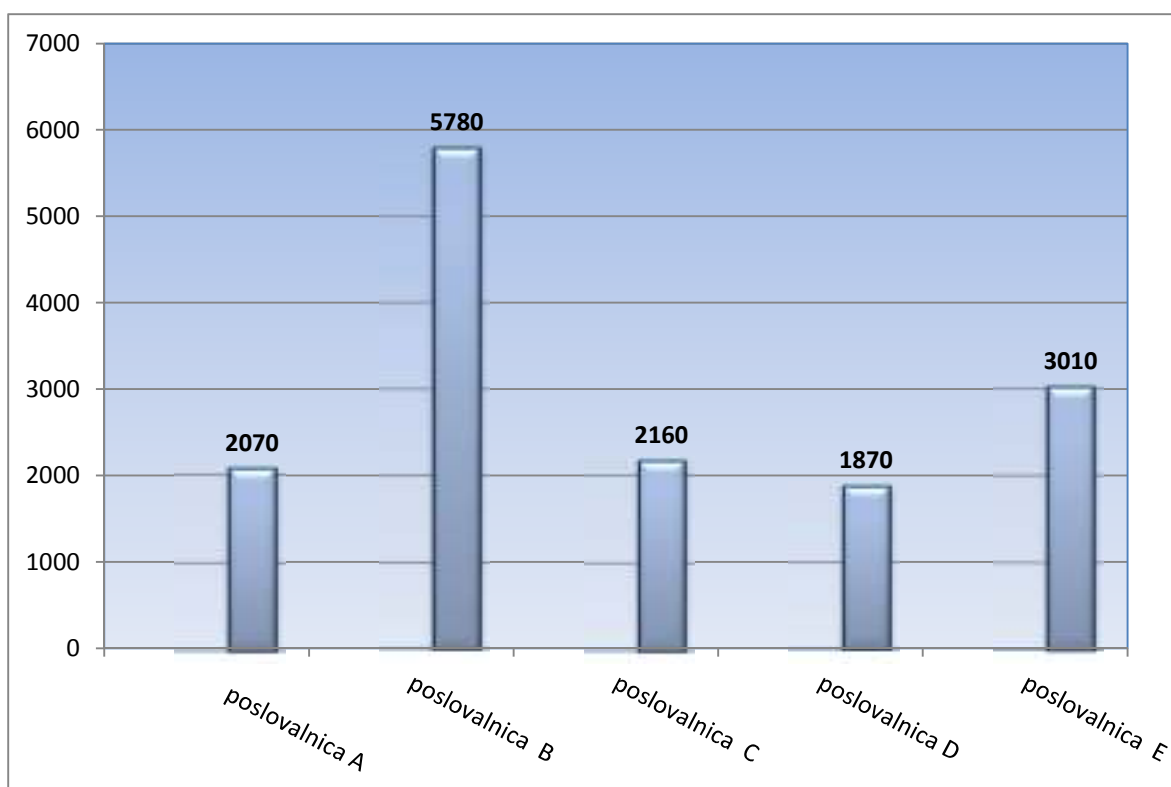
Zelo pomembna informacija je velikost poslovalnice in število delovnih mest. Ti podatki so vir za analizo upravičenosti investicije in se z njimi računa doba za povračilo investicije.

Tabela 3: Vrednost vloženih investicij na m² in vrednost vloženih investicij na delovno mesto

poslovalnice	A	B	C	D	E
podatki					
realizirana sredstva	515.000 €	595.000 €	850.000 €	696.000 €	575.000 €
površina poslovalnice	249 m ²	103 m ²	394 m ²	373 m ²	191 m ²
št. delovnih mest	10	9	14	18	12
Vrednost inv./m ²	2.070 €	5.780 €	2.160 €	1.870 €	3.010 €
Vred. inv. / del. mesto	51.500 €	66.100 €	60.700 €	38.700 €	47.900 €

VIR: NLB, d. d. in lasten (2009–2012)

Grafikon 2: Vrednost vloženih investicij na m²



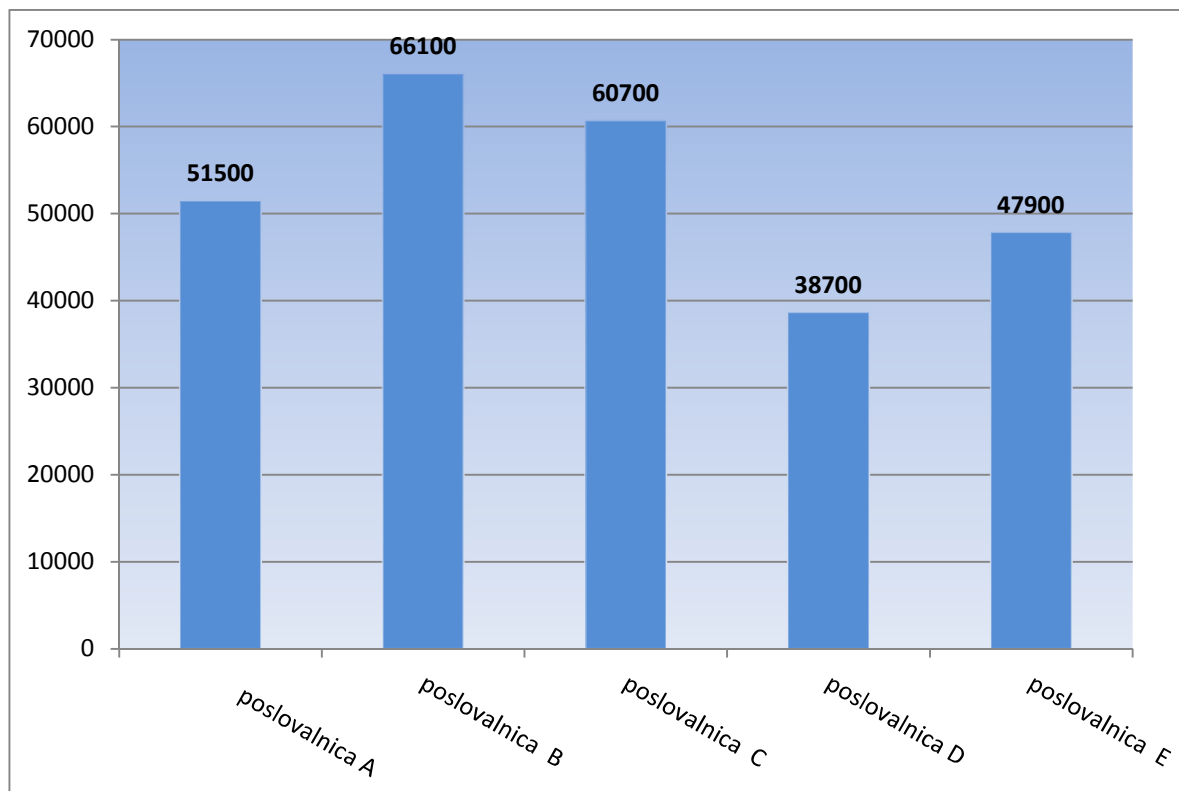
Vir: lasten, tabela 3

Če povzamemo podatek iz Grafa 2, je bil strošek investicije na m² za poslovalnico A približno 2.070 evrov. Med dražjimi projekti je zagotovo projekt B, kjer doseže investicija 5.770 evrov na m². V projekt C se je vložilo 2.160 evrov na m², v projekt D 1.870 evrov na m² in v projekt E 3.010 evrov na m².

Splošna ugotovitev, ki jo je moč razbrati iz Tabele 3, je, da je investicija na m² premosorazmerna z velikostjo poslovalnice. Drugi del razlike v ceni na m² se nanaša na vgrajeno opremo in posege v poslovalnico. Splošno gledano, investicija v poslovalnico B je glede na vrednost vložka med dražjimi, če primerjamo podatke drugih poslovalnic.

Investicije projektov imajo zelo specifična nihanja glede vrednosti na m². Njihove vrednosti nihajo glede na specifiko dela, prenove: ali gre za celovito prenovo poslovalnice, ko se odstranjujejo tudi tlaki, ali gre za delne prenove, npr. kot je projekt poslovalnica C, ko pride do združevanja in širitve poslovalnice.

Grafikon 3: Vrednost vloženih investicij na delovno mesto



Vir: lasten, tabela 3

Izračun vložene investicije na delovno mesto prikazuje zneske, ki so zelo visoki glede na gospodarsko stanje. Po drugi strani moramo delavcem omogočiti čim bolj dinamično in nemoteno delo, zagotoviti varnost pri delu, strankam zagotoviti udobje in na neki način luksuz v poslovalnici, da bo dobila občutek pripadnosti in da se bo večkrat vračala v poslovalnico ter opravljala bančne storitve.

3 MODEL REŠITVE PROBLEMA

Veliko težav pri projektih nastane zaradi zunanjih izvajalcev, nepredvidenih del ali tudi tretjih oseb kot v primeru projekta B.

Problemi nastanejo pogosto takrat, ko zunanji izvajalci sklenejo pogodbo o izvedbi, storitev pa opravijo za njih podizvajalci, ki so plačani manj in z zamudo, so posledično manj motivirani za delo na zahtevani kakovostni ravni. Zato bi morala banka sprejeti nove direktive, da bi se postopek zbiranja izvajalcev izvajal tako, da bi se omejila na prvi nivo, to pomeni, da bi izbrani izvajalec lahko imel samo enega podizvajalca.

Če povzamem investicijski projekt, ki se dotika poslovalnice A, ko je prišlo zaradi slabe izvedbe izvajalca do zamude začetka poslovanja poslovalnice, zaradi nepazljivosti izvajalca. Tukaj se vrši problem, ko imamo veliko konkurenco na trgu, trg je nasičen s podjetji, ki izvajajo storitve/izdelke za naročnika. Problem je v nepoznavanju sistema dela izvajalcev, če opravijo delo kakovostno in ne izstopajo v danem časovnem terminskem planu. Ostali štirje projekti so bili izvedeni tako, kot je bilo predvideno, z danimi finančnimi sredstvi, v terminskem planu in kakovostno.

Zato banka zaradi nepoznavanja podjetij nima toliko zaupanja v njih in se osredotoča na svoje izvajalce, ki že vrsto let delajo za banko in so nekako omejeni v tem sklopu. Verjamem, da bi na trgu našli veliko dobrih podjetij, ki bi ponudili banki dobre storitve, za ceno, ki bi nudila tudi želeno kakovost naročnika.

Potreben je stalen nadzor, bdenje nad potekom izvajanja projekta, da je dejansko stanje izvedbe skladno s planiranim in znotraj terminskega plana. Redni koordinacijski sestanki, kjer se usklajuje in rešuje tekoča problematika, pripomorejo veliko k temu.

4 RAZPRAVA IN UGOTOVITVE

Kot je razvidno iz raziskovalnega okvira, se uspešnost projekta lahko ocenjuje na dveh ravneh: kot prvo je za naročnika projekt uspešno izveden, ko je projekt izveden v danem časovnem roku s finančnimi sredstvi planiranimi za to investicijo in v dogovorjeni kakovosti; drugo, enako pomembno in ključnega pomena pa je, da se investicija povrne v čim krajšem časovnem obdobju.

Zanimivost prenove bančnih poslovalnic je v tem, da opaziš njeno preobrazbo, ko iz starih dolgočasnih prostorov, ki niso več varni in privlačni, postanejo novi, sveži in vabljivi. Menim, da če je narejena celovita prenova kakovostno, po planirani finančni investiciji, potem niso zadovoljni samo naročniki, vodje projektov in ostali udeleženci projektnega tima, ampak tudi zaposleni, ki postanejo zaradi bolj udobnega in prijaznega delovnega okolja bolj motivirani za delo. Tudi to je cilj projekta, narediti delovno okolje bolj prijazno. Ne gre pa pozabiti tudi na dejavnike, kot je gospodarska kriza, ki postavi čas investicije pod vprašaj, oziroma ali bo projekt sploh izpeljan in povrnil vložena sredstva v investicijo. Podrobna analiza planiranja teh prenov je zato nujna in presoja naj bo tehtna.

Ugotavljam, da so bili projekti v skladu s planiranimi sredstvi in v okviru postavljenih terminskih planov zelo uspešno izpeljani. To pomeni, da so strokovnjaki v projektnem timu, ki poznajo naravo gradbene prenove, pravilno ocenili stroške, materiale, faze, pravilno planirali izvajalce, trajanje posameznih aktivnosti, da ni prihajalo do zamud. Projekti niso odstopali v bistvenih točkah, ki bi postavile pod vprašaj končno uspešnost izvedbe. V dveh primerih je bilo premalo planiranih sredstev, a k sreči tudi tukaj ni prišlo do večjih odstopanj. Tako da sta bila vodenje in izvedba projektov izvedena zelo uspešno.

5 ZAKLJUČEK

V diplomski nalogi sem skušala ugotoviti uspešnost projektov prenov bančne poslovalnice. Ugotovila sam namreč, da uspešnost lahko delimo na več kriterijev, kot prvo celotno uspešnost in drugo upravičenost investicije in kot uspešnost po posameznih fazah.

V poglavju Teoretični in normativni okvir sem se osredotočila na opredelitev managementa, projektne managementa, uspešnost projekta in kakovost. Banka kot finančna ustanova za učinkovito poslovanje s strankami in komitenti banke teži k temu, da nudi usluge na visokem nivoju, kar omogoča tudi uporaba nove tehnologije. Prenove bančnih poslovalnic se izvajajo v smislu pridobitve sodobno urejenih prostorov, čemur so namenjena znatna finančna sredstva. Kot sam navedla, je kakovost izvedbe zelo pomembna tudi za zaposlene; boljši delovni pogoji pripomorejo tudi k boljšemu delu zaposlenih in motiviranosti za delo. Zagotovilo, da bo projekt uspešno pripeljan do konca, se nahaja v dobrem in skrbno načrtovanem planu, ustreznem strokovnem nadzoru izvedbe s sprotim reševanjem tekoče problematike in odpravljanju motečih dejavnikov, skrbni porabi s planom predvidenih finančnih sredstev, sprotne spremljanju terminskega plana in v ustrezni motiviranosti projektne tima.

V tretjem poglavju sem prikazala model rešitve problema in ugotovila, da je potreben stalen nadzor nad izvedbo. Sistem izbora izvajalcev bi morali izvajati na prvem nivoju, kjer je dovoljena možnost samo enega podizvajalca, da se izognemo slabi kakovosti izvedbe. Z rednimi koordinacijskimi sestanki, sestanki povezanimi s projektom in dobro komunikacijo zmanjšamo tveganje za manj kakovostne storitve in odstopanja, ki niso predvidena.

V četrtem sklopu sem se osredotočila na razpravo in ugotovitve ter predstavila svoje ugotovitve, do katerih sem prišla z opravljeno analizo, ki se dotika projekta s časovnega in finančnega vidika. Na podlagi ugotovitev trdim, da je za naročnika uspešno izveden projekt takrat, ko sta izpolnjena dva vidika: prvi, da je projekt izveden v okviru planiranih sredstev, v okviru časa, ki je bil postavljen v terminskem planu, in z dogovorjeno kakovostjo, in drugi vidik je, da se ta investicija povrne v čim krajšem časovnem obdobju. Projekti so bili v skladu s planiranimi sredstvi in v okviru postavljenih terminskih planov zelo uspešno izpeljani, razen v primeru poslovalnice C, ko je bila investicija s finančnega vidika slabo planirana. S tega naslova so projektni vodje zelo uspešni na svojem področju in znajo približno oceniti velikost investicije na določen projekt in v kakšnem časovnem intervalu se bo izvajala.

Banka ima utečene postopke glede investicijskih procesov. Postopki so razdeljeni na več faz, od idejne zasnove, priprave plana, izbora izvajalca do spremljave realizacije plana.

S projektnim vodenjem v družbi se izbere vodjo projekta, člane projektne tima, vzpostavitevni dokument projekta (VDP), ki natančno opredeli namen projekta, njegove cilje, aktivnosti, predpostavke in tveganja, terminski in kadrovski plan ter finančna sredstva.

Z analizo izvedenih projektov sem ugotovila, da so projekti vodeni po pravilni metodologiji, ki jih ima banka, in so uspešno pripeljani do zaključka. Zaradi slabih gospodarskih razmer banka z leti zmanjšuje investicije v objekte, zato izvajajo predvsem tiste investicije, ko gre za nujno prenovu prostorov/objektov in morajo biti skrbno načrtovane glede porabe sredstev.

In iz istega naslova investitor pritiska na zunanje izvajalce v smeri zniževanja cen za ponujene storitve, kar pogosto pripelje na kakovostno komaj spremenljive izdelke/storitve.

LITERATURA IN VIRI

LITERATURA

- Bastič, Majda (2002). *Odločanje, načrtovanje in nadzor projektov*. Univerza v Mariboru, Ekonomska-poslovna fakulteta, Maribor.
- Hauc, Anton (2007). *Projektni management*. GV Založba, Ljubljana.
- Kenda, Renata (2011). *Vpliv nagrajevanja projektnega tima na uspešnost projekta*. Magistrsko delo, Ljubljana.
- Marolt, Janez, GOMIŠČEK, Boštjan (2005). *Management kakovosti*. Založba Moderna organizacija v okviru FOV Kranj, Kranj.
- Merkač Skok, Marjana, PALČIČ, Iztok (2009). *Planiranje in vodenje projektov*. Fakulteta za komercialne in poslovne vede, Celje.
- Prusnik, Alojz (1992). *Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor*. Državna založba Slovenije, Ljubljana.
- Pšunder, Mirko (1997). *Vodenje gradbenih projektov, študijsko gradivo*. Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo, Maribor.
- Pyhrr, Stephen (1989). *Real estate investment: Strategy, analysis, decisions*. John Wiley & Sons, New York.
- Rozman, Rudi (2012). *Management*. Založba GV, Ljubljana.
- Rozman, Rudi, Stare, Aljaž (2008). *Projektni management ali ravnateljstvo projekta*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Sedovnik, Milena (2003). *Izvajanje strateškega plana s projekti*. Ekonomska fakulteta, Ljubljana.
- Slana, Marjan (2006). *Investicijski procesi in vodenje projektov*. Inženirska zbornica Slovenije, Ljubljana.
- Stare, Aljaž (2010). *Obvladovanje sprememb v izvedbi projekta*. Doktorska disertacija, Ljubljana.
- Stare, Aljaž (2011). *Projektni management, teorija in praksa*. Agencija POTI, d. o. o., Ljubljana.
- Šostar, Adolf (2000). *Management kakovosti*. Univerza Maribor, Fakulteta za strojništvo, Maribor.
- Vuk, Drago, Knez, Mojca (2004). *Investicijski management*. Moderna organizacija, Kranj.

INTERNI VIRI

- Navodilo za upravljanje s strateškimi projekti v NLB, d. d. (2000). NLB, d. d., Ljubljana.
- Navodila za izvedbo vlaganj v objekte NLB, d. d. (2006). Sektor za nabavo in investicije, Ljubljana.
- Navodila za izvedbo vlaganj v objekte in preselitev organizacijskih enot v upravnih stavbah NLB, d. d. (2009). Sektor za nabavo in investicije, Ljubljana.
- Navodila za pripravo, izvajanje in spremljanje izvajanja plana vlaganj v objekte, plana nabave opreme in plana stroškov vzdrževanja objektov in opreme (brez elementov informacijskega sistema) NLB, d. d. (2009). Sektor za nabavo in investicije, Ljubljana.
- Navodila za postopke zbiranja ponudb in izbor najugodnejšega ponudnika NLB, d. d., na področju nabave blaga in storitev (2006). NLB, d. d., Ljubljana.

- Navodilo za prerazporejanje in odobravanje dodatnih finančnih sredstev za realizacijo plana vlaganj v objekte, plana nabave opreme in plana tekočega vzdrževanja objektov in opreme NLB, d. d. (2008). Sektor za nabavo in investicije, Ljubljana.
- Navodilo za vodenje, koordiniranje in svetovanje na področju investicijske izgradnje, NLB Propria, d. o. o. (2009). Skupina za investicije, Ljubljana.
- Metodologija za upravljanje s projekti v NLB in Skupini NLB (2011). Upravljavski center za informacijsko tehnologijo, Ljubljana.
- Pravilnik o organizaciji NLB, d. d. (2011). Sektor za razvoj organizacije, Ljubljana.
- Intranet Nove Ljubljanske banke, d. d.: <http://lbnet/lbnet/>.

INTERNETNI VIRI

- Intranet Nove Ljubljanske banke, d. d.: <http://lbnet/lbnet/>.
- NLB, d. d. (2004). *Korporativno upravljanje*. Privzeto 14. 12. 2012 iz: <http://www.nlb.si/lp2004/slovensko/strani/stran7.html>.
- NLB, d. d. (2012). *Letno poročilo*. Privzeto 10. 3. 2013 iz: <http://www.nlb.si/lp2012/slo/029.html>.
- Stare, A., Rozman R. (2010). *Projektni management 2*. Privzeto 15. 3. 2013 iz: http://miha.ef.unilj.si/_dokumenti3plus2/196168/PM2_1011_RozmanStare1del.pdf.
- Stare, A. (2011). *Naloge in področja projektne managementa*. Privzeto 15. 12. 2012 iz: <http://projektni-management.si/page/5/>.
- Stare, A. (2011). *Plan zagotavljanja kakovosti*. Privzeto 6. 10. 2012 iz: <http://projektni-management.si/page/7/>.
- Stare, A. (2010). *Vzroki za neuspeh projekta – snovanje in priprava projekta*. Privzeto 13. 12. 2012 iz: <http://projektni-management.si/page/12/>.
- Štajerski inženiring, d. o. o. *Vodenje projektov*. Privzeto 24. 11. 2012 iz: http://www.stajerskiinz.si/index.php?option=com_content&task=blogcategory&id=19&Itemid=52.