

UNIVERZA V LJUBLJANI
FAKULTETA ZA ŠPORT

DIPLOMSKA NALOGA

GREGA FRANGEŽ

Ljubljana 2009

UNIVERZA V LJUBLJANI

FAKULTETA ZA ŠPORT

Športno treniranje - nogomet

**ORGANIZACIJA EVROPSKEGA PRVENSTVA V
NOGOMETU ZA REPREZENTANCE DO 19 LET V
SLOVENIJI**

DIPLOMSKA NALOGA

MENTOR

doc. dr. Zdenko Verdenik

SOMENTOR

doc. dr. Edvard Kolar

RECEZENT

izr. prof. dr. Jakob Bednarik

Avtor dela
GREGA FRANGEŽ

Ljubljana 2009

Zahvaljujem se doc. dr. Zdenku Verdeniku in dr. Marku Pocrnjiču, ki sta name prenašala pomembna znanja s področja nogometa, ki jih danes s pridom uporabljam.

Iskreno se zahvaljujem doc. dr. Edvardu Kolarju za vsa koristna navodila, usmerjanje in ves trud, ki ga je vložil v pomoč pri nastajanju moje diplomske naloge.

Posebna zahvala velja staršem za vso potrpežljivost in podporo pri študiju, še posebej pa mami, ki me je nenehno podpirala v moji želji po boljšem.

Barbara, hvala.

Ključne besede: velika športna tekmovanja, organizacija, projektni management, nogomet, Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let.

ORGANIZACIJA EVROPSKEGA PRVENSTVA V NOGOMETU ZA REPREZENTANCE DO 19 LET V SLOVENIJI

Grega Frangež

Univerza v Ljubljani, Fakulteta za šport, 2009

Športno treniranje, nogomet

Število strani: 108; Število tabel: 9; Število prikazov: 14; Število grafov: 2; Število virov: 30.

IZVLEČEK

Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let je tekmovanje, ki ga Združenje evropskih nogometnih zvez (UEFA) prireja vsako leto, v soorganizaciji z državo gostiteljico. Namen tekmovanja je promocija nogometa med mladimi ter mladim športnikom ponuditi tekmovanje, kjer se bodo lahko primerjali na najvišji ravni, družili in pridobivali nove izkušnje.

Izvedba tako zahtevnega projekta kot je evropsko prvenstvo se začne že s samo fazo načrtovanja, kjer je potrebno predvideti vse priložnosti in nevarnosti izvedbe takšnega projekta. Cilj diplomskega dela je zato bil izdelati in predstaviti načrt, po katerem bi bilo možno pripeljati Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let tudi v Slovenijo.

Keywords: major sporting events, organization, project management, football, European Under-19 Championship.

THE ORGANIZATION OF UEFA EUROPEAN UNDER-19 CHAMPIONSHIP IN SLOVENIA

Grega Frangež

University of Ljubljana, Faculty of Sport, 2009

Sports training, football

Number of pages: 108; Number of tables: 9; Number of diagrams: 14; Number of graphs: 2; Number of sources: 30

ABSTRACT

The European Under-19 Championship is an annual competition organized by the Union of European Football Associations (UEFA) in cooperation with the country hosting the event. The purpose of the competition is promoting football among the youth, while offering them the kind of competition where they can compete at the highest level, as well as socialize and gain new experience.

The realization of such a demanding project such as the European Championship begins with the planning phase, where one must consider every possible aspect, from chances to dangers before starting. The goal of my diploma thesis was to create and present a plan according to which the European Under-19 Championship could be organized in Slovenia.

KAZALO

1. UVOD	9
2. PREDMET, PROBLEM IN NAMEN DELA	10
2.1. KAKO SE JE VSE ZAČELO?.....	11
2.2. POT REPREZENTANC DO EVROPSKEGA PRVENSTVA.....	12
2.3. VELIKA ŠPORTNA TEKMOVANJA V SLOVENIJI	14
2.4. PROJEKT IN PROJEKTI MANAGEMENT	17
2.4.1. <i>Kaj je projekt?</i>	17
2.4.2. <i>Kaj je projektni management?</i>	17
2.4.3. <i>Življenjski cikel projekta</i>	19
2.4.4. <i>Planiranje in priprava projekta</i>	21
2.4.5. <i>Retrogradna razčlenitev projekta</i>	22
2.4.6. <i>Načrtovanje zaposlenih</i>	23
2.4.7. <i>Planiranje stroškov projekta</i>	24
2.4.8. <i>Tveganja pri projektih</i>	25
2.4.9. <i>Ravnanje s tveganji v projektu</i>	26
2.4.10. <i>Planiranje organizacije projekta</i>	27
2.4.11. <i>Uveljavljanje projekta</i>	29
2.4.12. <i>Kontroliranje projekta</i>	31
2.4.12.1. <i>Kontroliranje časa</i>	33
2.4.12.2. <i>Kontroliranje stroškov</i>	33
2.4.13. <i>Zaključek projekta</i>	34
3. CILJI	36
4. METODE DELA	37
5. RAZPRAVA	38
5.1. SPLOŠNI PODATKI O PROJEKTU	38
5.2. FINALNI TURNIR OZ. EVROPSKO PRVENSTVO	39
5.3. ANALIZA ZUNANJEGA OKOLJA	41
5.4. OPREDELITEV PARAMETROV OBSEGA PROJEKTA EVROPSKO PRVENSTVO V NOGOMETU ZA REPREZENTANCE DO 19 LET, SLOVENIJA 2014	42
5.5. »SWOT« ALI PSPN ANALIZA	44
5.6. CILJI PROJEKTA EVROPSKO PRVENSTVO V NOGOMETU ZA REPREZENTANCE DO 19 LET, SLOVENIJA 2014	45
5.7. RETROGRADNA RAZČLENITEV PROJEKTA (WBS – WORK BREAKDOWN STRUCTURE)	46
5.8. OPIS AKTIVNOSTI, ORGANIZACIJA PROJEKTA, PRAVNE PODLAGE, STROŠKI IN ČASOVNA ANALIZA PROJEKTA	48
5.9. ČASOVNA ANALIZA IN TERMINSKI NAČRT PROJEKTA	91
5.10. FINANČNA PODSTRUKTURA PROJEKTA	95
5.11. TVEGANJA PRI PROJEKTU	98
5.12. ORGANIZACIJA PROJEKTA	100
6. SKLEP	106
7. LITERATURA IN VIRI	108

KAZALO TABEL, PRIKAZOV in GRAFOV

Tabela 1: Pregled dosedanjih gostiteljev prvenstva in zmagovalcev	11
Tabela 2: Tekmovalni cikel iz sezone 2007/2008	14
Tabela 3: Dejavniki, ki vplivajo na velikost projektnega tveganja.....	25
Tabela 4: Izračun velikosti tveganja.....	27
Tabela 5: Uradni urnik prvenstva	39
Tabela 6: Parametri obsega projekta.....	44
Tabela 7: Pregled prizorišč v projektu evropsko prvenstvo	49
Tabela 8: Predvideni stroški izvedbe projekta Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014	95
Tabela 9: Predvideni prihodki	97
Graf 1: Grafičen prikaz strukture stroškov projekta.....	96
Graf 2: Grafičen prikaz strukture prihodkov projekta	98
Prikaz 1: Ravnalni prijemi v različnih fazah življenjskega cikla projekta	20
Prikaz 2 : Retrogradna razčlenitev projekta	23
Prikaz 3: Komuniciranje v ekipi med vsemi člani	31
Prikaz 4: EVA - analiza prislužene vrednosti	34
Prikaz 5: SWOT analiza projekta Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014	45
Prikaz 6: Členitev projekta na delavne pakete.....	47
Prikaz 7: Retrogradna razčlenitev projekta	50
Prikaz 8: Terminski načrt izvedbe glavnih faz projekta	91
Prikaz 9: Terminski načrt izvedbe WBS strukture projekta	91
Prikaz 10: Pregled glavnih tveganj pri projektu Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014	99
Prikaz 11: Organigram mladinskih prvenstev z razdelitvijo funkcij, ki ga uporablja Uefa.....	99
Prikaz 12: Organizacijska struktura projekta na najsplošnejši ravni.....	101
Prikaz 13: Podrobnejša predstavitev organizacijske strukture projekta EP za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014....	102
Prikaz 14: Predstavitev strukture častnega odbora pri projektu EP za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014.....	103

1. UVOD

Organizacija dogodkov in vodenje projektov je zahteven proces. Zraven organizacije in koordinacije vseh vpletenih, vsak dogodek zahteva svojo strategijo, temo in energijo. Še pred upravljanjem in vodenjem projekta se moramo temeljito lotiti tudi faze načrtovanja. Pri načrtovanju ne opredeljujemo samo ciljev in razdeljujemo funkcij podizvajalcem, ampak je ta faza pomembna tudi pri odkrivanju priložnosti in nevarnosti projekta, tako da nas kasneje nič ne more presenetiti in smo na vse že pripravljeni. Za uspešno izpeljan projekt pa nas ob celotni organizacijski strukturi sodelavcev in podizvajalcev mora ves čas voditi moto »Zaupanje je dobro, kontrola je boljša.«

Šport je danes najbolj popularna aktivnost med velikim številom mladih, ki udeležujejo in razvijajo svojo osebnost z ukvarjanjem z različnimi športnimi dejavnostmi.

Športna vzgoja v obdobju otroštva in adolescence, je proces bogatenja znanja, razvijanja sposobnosti in lastnosti ter pomembno sredstvo za oblikovanje osebnosti in odnosov med posamezniki, prispeva k skladnemu biopsihosocialnemu razvoju mladega človeka in sprostitvi (Športna vzgoja, 1998).

Za mlade pa šport ne pomeni samo gibanje, ampak predvsem druženje in primerjanje s sovrstniki. Tako se v zadnjih letih povečuje trend tekmovanj med mladostniki tako na državni kot na evropski ravni, kjer v ospredju niso le rezultati, ampak druženje in pridobivanje novih izkušenj. Sama tekmovanja na evropski ravni so v zadnjem času tudi medijsko bolj podprta, tako je izpeljava finančne plati tekmovanja s pomočjo sponzorjev tudi bolj enostavna.

V Sloveniji smo sicer omejeni s številom športnih objektov in primernih infrastruktur za izvedbo spektaklov na najvišjem nivoju, ki zagotavljajo mase gledalcev in večajo ugled. Zato se je potrebno osredotočiti na manjša, vendar vse hitreje razvijajoča se mladinska prvenstva, ki ponekod dosegajo že raven članskih. Eno izmed takšnih je prav gotovo Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, ki postaja velik spektakel, saj že ime zagotavlja udeležbo najboljših v določeni starosti. Pogoji, ki jih postavlja UEFA (združenje evropskih nogometnih zvez) za organizacijo takšnih tekmovanj, pa še zdaleč niso tako zahtevni, kot so pri organizaciji članskih prvenstev.

Prav tako je pomemben podatek, da UEFA vse več sredstev namenja za organizacijo mladinskih tekmovanj, saj se zavedajo, da lahko samo z razvojem nogometa mladih zagotovijo in ohranijo lepoto te igre.

2. PREDMET, PROBLEM in NAMEN DELA

Ob pisanju diplomske naloge se mi je večkrat porodilo vprašanje, zakaj ob številnih športnih dogodkih, ki jih uspešno organiziramo in izvajamo v Sloveniji, se ni še nihče lotil organizacije izvedbe evropskega prvenstva v nogometu za reprezentance do 19 let. Gre za tekmovanje, ki po definiciji sodi med velika športna tekmovanja (Ur.l.RS., št.22, 1998) in kot takšno, verjamem, da ob skrbnem načrtovanju, ob zaključni bilanci organizacija takšnega prvenstva prinese več pozitivnega kot negativnega. Del odgovora se prav gotovo skriva v slabi infrastrukturi, ki pa se je, s pridobitvijo novega stadiona v Mariboru in dokončanjem celjskega, močno izboljšala. Če k temu dodamo še dva stadiona v Ljubljani, ki sta še v fazi izgradnje, potem infrastruktura več ne bi smela biti del izgovora. Drug del odgovora se verjetno skriva v kompleksnosti organizacije takšnega prvenstva. Organizacija večdnevne športne prireditve oziroma dogodka je namreč zelo obsežen in zahteven organizacijski projekt. Kljub temu, da so določene postavke organizacije že naprej določene, največji izziv za organizatorja predstavljajo prav stvari, ki niso natančno določene in so prepuščene iznajdljivosti organizatorja. Nema lokrat prav te stvari dodajo pridevnik najboljše pred besedo prvenstvo.

V diplomskem delu sem se zato odločil predstaviti načrt izvedbe organizacije evropskega prvenstva v nogometu za reprezentance do 19 let v Sloveniji. Za izdelavo kvalitetnega načrta ter kasneje tudi izvedbo takšnega projekta, je nujno razumevanje projektnega managementa in njegovih zakonitosti.

Problem je vezan na zagotavljanje pogojev, ki so potrebni za organizacijo tekmovanja in so pogojeni s strani Uefe. Tekmovanje je potrebno umestiti v dane časovne okvirje, ki se jih je potrebno držati.

Namen dela je predstaviti organizacijsko in finančno plat izvedbe takšnega tekmovanja.

2.1. Kako se je vse začelo?

UEFA Evropsko prvenstvo v nogometu za igralce stare do 19 let je zgodba, ki se je pričela razvijati leta 1948, ko je Mednarodna federacija nogometnih zvez (FIFA) organizirala prvo mednarodno mladinsko tekmovanje (International Youth Tournament) za igralce stare do 18 let, z namenom dobiti najboljšega na stari celini. Leta 1955 so tekmovanja prišla pod okrilje Združenja evropskih nogometnih zvez (UEFA) vendar so se v nespremenjeni obliki odvijala vse do leta 1980.

V tem času so največ naslovov ter uspehov zabeležile reprezentance Anglije z osmimi, Sovjetske Zveze s štirimi in Bolgarije s tremi zmagami na turnirjih.

Leta 1980 je UEFA z željo po razvoju in promociji mladinskega nogometa razdelila takratno tekmovanje na dve ločeni tekmovanji, in sicer na reprezentance do 16. leta starosti (U16) in do 18. leta starosti (U18). V sezoni 1980/81 je priredila tudi prvo Evropsko prvenstvo v nogometu za igralce U18, ki se je odvijalo v Zahodni Nemčiji, ki je bila tudi zmagovalka prvega prvenstva. Prvo večjo spremembo v tekmovanju zabeležimo v letu 1984, ko se je, do tedaj veljavni vsakoletni cikel prirejanja prvenstev spremenil v dvoletni cikel. Ta je obveljal v veljavi do leta 1992, ko so ponovno začeli prirejati prvenstva vsako leto. V sezoni 2001/02 so bila tekmovanja U16 in U18 spremenjena v tekmovanje U17 in U19 zaradi spremembe v datumih dovoljenj za igranje, vendar ni prišlo do samih sprememb v tekmovalnem sistemu (History, 2005).

Potrebno je reči, da je UEFA vsekakor uspela v želji po promociji in razvoju mladinskega nogometa. To potrjujejo polni stadioni na prvenstvih, prenosi tekem na eni izmed komercialnih TV postaj in vedno več finančnih sredstev, ki se zlivajo na naslov mladinskih prvenstev. V dokaz so tu tudi zvezde, ki so jih izoblikovala takšna prvenstva in ki danes v svojih klubih in reprezentancah igrajo ključne vloge, kot so Luis Saha (Francija, Everton), Nicolas Anelka (Francija, Chelsea), Thierry Henry (Francija, Barcelona), Robbie Keane (Irska, Tottenham Hotspur), Fernando Torres (Španija, Liverpool), in še mnogi drugi.

Tabela 1: Pregled dosedanjih gostiteljev prvenstva in zmagovalcev

TEKMOVALNA SEZONA	PRIREDELJ PRVENSTVA	FINALE	ZMAGOVALEC
2007-2008	Češka	Nemčija - Italija	Nemčija
2006-2007	Avstrija	Španija - Grčija	Španija
2005-2006	Poljska	Škotska - Španija	Španija
2004-2005	Severna Irska	Francija - Anglija	Francija
2003-2004	Švica	Turčija - Španija	Španija
2002-2003	Lihtenštajn	Italija - Portugalska	Italija
2001-2002	Norveška	Španija - Nemčija	Španija

2000-2001	Finska	Češka - Poljska	Poljska
1999-2000	Nemčija	Ukrajina - Francija	Francija
1998-1999	Švedska	Portugalska - Italija	Portugalska
1997-1998	Ciper	Nemčija - Irska	Irska
1996-1997	Islandija	Portugalska - Francija	Francija
1995-1996	Francija in Luksemburg	Francija - Španija	Francija
1994-1995	Grčija	Italija - Španija	Španija
1993-1994	Španija	Portugalska - Nemčija	Portugalska
1992-1993	Anglija	Anglija - Turčija	Anglija
1990-1992	Nemčija	Portugalska - Turčija	Turčija
1988-1990	Madžarska	USSR - Portugalska	USSR
1986-1988	Češkoslovaška	USSR - Portugalska	USSR
1984-1986	Jugoslavija	Italija - Demokratična Republika Nemčija	Demokratična Republika Nemčija
1983-1984	USSR	Madžarska - USSR	Madžarska
1982-1983	Anglija	Francija - Češkoslovaška	Francija
1981-1982	Finska	Češkoslovaška - Škotska	Škotska
1980-1981	Zahodna Nemčija	Zahodna Nemčija - Poljska	Zahodna Nemčija

Vir: History (2005)

2.2. Pot reprezentanc do evropskega prvenstva

Zaradi vedno večjega števila reprezentanc, ki so postale članice Uefe je prišlo tudi do marsikatere spremembe v tekmovalnem sistemu. Tekom celotne zgodovine evropskih prvenstev so bile te spremembe štiri (History, 2005).

Kvalifikacijski in tekmovalni sistem

Sam sistem tekmovalja je razdeljen v tri faze:

- **kvalifikacijski turnir**
- **elitni turnir**
- **finalni turnir**

S **kvalifikacijskim turnirjem** je v sezoni 2007/2008 pričelo 52 držav, ki so bile razdeljene v 13 skupin s po 4 moštvi. Razdelitev v skupine je določena z žrebom, vendar je ta delegiran glede na koeficient uspešnosti posamezne države v zadnjih treh sezonah. Zmagovalne in drugo uvrščene reprezentance se uvrstijo na elitni

turnir, prav tako pa tudi dve najboljši tretje uvrščeni reprezentanci. Uvrstitev dveh najboljših tretje uvrščenih reprezentanc se določi glede na rezultate, ki jih dosežeta proti najboljšima dvema reprezentancama v skupini, po naslednjem vrstnem redu:

- a) večje število zbranih točk proti najboljšima reprezentancama v skupini,
- b) boljša razlika med danimi in prejetimi zadetki s tema reprezentancama,
- c) več danih zadetkov tema reprezentancama,
- d) kriterij fair playa za celoten skupinski del,
- e) žrebanje kroglic (v kolikor so reprezentance po vseh prejšnjih kriterijih še vedno izenačene, se izvede žrebanje, ki določi dve najboljši tretje uvrščeni reprezentanci).

Kvalifikacijski turnirji so organizirani v obliki mini turnirjev, ki se odigrajo v eni izmed držav iz skupine. Vsaka reprezentanca odigra po eno tekmo z ostalimi reprezentancami. Kvalifikacijski turnirji morajo biti v principu odigrani med 1.7. in 30.11.

Elitni turnirji so prav tako organizirani v obliki mini turnirjev in se odigrajo v eni izmed držav iz skupine. V tem delu tekmovanja so reprezentance razdeljene v sedem skupin s štirimi moštvi. Ti turnirji morajo biti v principu odigrani do konca meseca maja, a so za sezono 2008/2009 delegirani tudi že v mesec junij.

Na **finalni turnir oz. Evropsko prvenstvo** se uvrstijo zmagovalci skupin elitnega turnirja, reprezentanca, ki prireja prvenstvo, pa ima prav tako zagotovljeno mesto.

V primeru, da ima več reprezentanc enako število točk, o napredovanju odloča:

- a) več točk iz medsebojnih tekem reprezentanc z enakim številom točk,
- b) boljša razlika med danimi in prejetimi zadetki iz medsebojnih tekem reprezentanc z enakim številom točk,
- c) več danih zadetkov iz medsebojnih tekem reprezentanc z enakim številom točk,
- d) če se po tem, ko smo uporabili kriterije a, b in c še vedno pojavijo reprezentance z enakim izkupičkom se uvede kriterij e, f in g,
- e) boljša razlika med danimi in prejetimi zadetki glede na vse tekme v skupini,
- f) več danih zadetkov glede na vse tekme v skupini,
- g) žrebanje kroglic (v kolikor so reprezentance po vseh prejšnjih kriterijih še vedno izenačene, se izvede žrebanje, ki določi zmagovalca skupine).

Lahko se zgodi, da imata dve reprezentanci enako število točk in identično gol razliko ter da zadnjo tekmo, ki odloča o napredovanju, igrata med seboj. V primeru, da se tekma konča z neodločenim rezultatom, se ne upoštevajo kriteriji od a) do g) temveč se preide na izvajanje enajstmetrovk.

Tako dobimo osem reprezentanc (sedem zmagovalk elitnega turnirja in reprezentanca gostiteljica prvenstva), ki se potegujejo za naslov najboljše reprezentance na stari celini v kategoriji do 19 let.

Tabela 2: Tekmovalni cikel iz sezone 2007/2008

Kvalifikacijski turnir	Skupina 1 (IRL / POR / BLR / AND)
	Skupina 2 (SUI / HUN / WAL / KAZ)
	Skupina 3 (BEL / ENG / ROU / ISL)
	Skupina 4 (SVN / FRA / LUX / GRE)
	Skupina 5 (ESP / SRB / ALB / LIE)
	Skupina 6 (SWE / ISR / FIN / MKD)
	Skupina 7 (ARM / POL / LTU / SMR)
	Skupina 8 (NED / NOR / GEO / LVA)
	Skupina 9 (TUR / DEN / FRO / BUL)
	Skupina 10 (AUT / SVK / NIR / CYP)
	Skupina 11 (UKR / SCO / AZE / MDA)
	Skupina 12 (GER / RUS / BIH / EST)
	Skupina 13 (CRO / ITA / MLT / MNE)
Elitni turnir	Skupina 1 (BLR / ENG / POL / SRB)
	Skupina 2 (HUN / POR / LTU / CYP)
	Skupina 3 (NOR / ISR / ISL / BUL)
	Skupina 4 (SVK / GER / CRO / ALB)
	Skupina 5 (GRE / RUS / NED / MDA)
	Skupina 6 (SUI / ITA / FRA / SWE)
	Skupina 7 (ARM / UKR / TUR / ESP)
Finalni turnir	Skupina A
	Skupina B
	Polfinale
	Finale

Vir: Regulations of the UEFA European Under-19 Championship (2008)

2.3. Velika športna tekmovanja v Sloveniji

Po Macanovičevi definiciji so velika športna tekmovanja tista, ki so splošnega interesa, ki so jih informacijski mediji sprejeli kot taka in potekajo pred očmi celega sveta, so zapletena za organizacijo in imajo jasno definirane cilje (Macanović, 1984, v Šugman, 1995). Ta opredelitev »velikega« tekmovanja je dokaj točna, vendar zajema le splošni interes, pripravljenost medijev, zapleteno organizacijo in jasnost ciljev. Verjetno bi bilo potrebno ob vsem tem posebej poudariti še odzivnost gledalcev, tradicijo in interes gospodarstva (Šugman, 1995).

Med velike športne prireditve tako štejemo (Zakon o športu, 1998):

- Olimpijske igre,

- Mediteranske igre,
- Univerziade,
- Svetovna prvenstva (tudi mladinsko),
- Evropska prvenstva (tudi mladinsko),
- Svetovne pokale,
- Mitinge in turnirje grand prix.

Potencialni organizatorji velikih mednarodnih športnih prireditev na območju Slovenije morajo:

- oblikovati iniciativno telo za celovito pripravo kandidature za izvedbo prireditve, izdelati in predložiti Ministrstvu za šolstvo in šport študijo o organizaciji in financiranju prireditve do 15. novembra v tekočem letu za naslednje proračunsko leto,
- pridobiti soglasje ustrezne državne panožne zveze, če za prireditev ne kandidira državna panožna zveza,
- pridobiti predhodno soglasje za vložitev kandidature pri mednarodni športni zvezi ter soglasje za morebitno sofinanciranje iz republiških sredstev:
 1. Državnega zbora Republike Slovenije za olimpijske igre, mediteranske igre in univerziade,
 2. Vlade Republike Slovenije za svetovna in evropska prvenstva, ministra pristojnega za šport za svetovne pokale, mitinge in grand prix turnirje.

Navedeni pogoji veljajo za vse velike mednarodne športne prireditve, četudi organizator sam zagotovi vsa sredstva (Zakon o športu, 1998).

Študija o organizaciji in financiranju mednarodne športne prireditve mora vsebovati:

- kraj in čas prireditve,
- pregled organizatorjev zadnjih treh prireditev (držav),
- število organizatorjev (držav), ki se potegujejo za organizacijo prireditve,
- uspešnost slovenskih športnikov na prejšnjih tekmovanjih,
- pričakovane uvrstitve slovenskih športnikov,
- načrt zaključnih priprav slovenskih športnikov za nastop na prireditvi,
- obstoječo materialno osnovo (tekmovalni objekti, prenočitvene kapacitete, promet, zveze itd.),
- morebitne nujne nove investicije,
- število članic mednarodne športne zveze in predvideno število držav udeleženk,

- načrt spremljajočih športnih, gospodarskih, turističnih, kulturnih in drugih dejavnosti ob prireditvi,
- oceno vpliva prireditve na stanje varnosti v prometu, javni red in mir ter varnost udeležencev prireditve,
- predvidene ukrepe za zagotavljanje varnosti prometa, javnega reda in miru ter varnosti udeležencev prireditve,
- druge načrtovane oziroma pričakovane učinke prireditve,
- finančno konstrukcijo s prikazanimi viri in garancijami sofinancerjev ter predlog za morebitno sofinanciranje prireditve iz republiških sredstev (Zakon o športu, 1998).

Pri odločanju o soglasju k vložitvi kandidature za prireditev pri mednarodni športni zvezi je treba upoštevati naslednja načela:

- da prireditev prispeva k razvoju in širjenju športa oziroma športne panoge v državi,
- da je prireditev zanimiva za neposredne TV in radijske prenose, za druge medije in gledalce,
- da je prireditev tržno zanimiva,
- da prireditev vpliva na uveljavljanje slovenskega športa in slovenske države,
- da ima športna panoga v Sloveniji organizacijsko in tekmovalno tradicijo,
- da obstaja možnost uvrstitve slovenskih športnikov v prvo tretjino razvrščenih (Zakon o športu, 1998).

Republika Slovenija iz proračunskih sredstev praviloma sofinancira program promocije slovenskega športa in gospodarstva ob prireditvi, medtem ko mora organizator po načelih trženja praviloma sam zagotoviti sredstva za pripravo in izvedbo športne prireditve. Za sofinanciranje olimpijskih iger, mediteranskih iger in univerziad se na podlagi predhodnega soglasja Državnega zbora Republike Slovenije zagotovijo namenska sredstva v republiškem proračunu (Zakon o športu, 1998).

Dandanes v svetu k tekmovanjem dodajajo najrazličnejše druge prireditve. Organizacija same tekme tako rekoč ni nikjer več vprašljiva, gre predvsem za vprašanje vsega tistega, kar se ob tekmi dogaja in veže marketing na tekmo samo. Večji rating kot ima tekmovanje, več sodelavcev zahteva organizacija, bolj je organizator na očeh javnosti, dražja je organizacija (Šugman, 1995).

2.4. Projekt in projektni management

2.4.1. Kaj je projekt?

Pojem projekt ima v praksi zelo različne pomene. Tako pomeni na primer:

- dokumentacijo, načrt, elaborat,
- načrt postopka za izvedbo projektnega namena,
- objekt v gradnji,
- investicijo, naložbo,
- terminski plan neke zaključene akcije posebnega pomena,
- idejo, namero, pa čeprav še ni izvedena, itd. (Hauc, 2007).

V definiciji, Lewis pravi, da je projekt delo, ki se izvede samo enkrat. Imeti mora jasen začetek in konec ter opredeljen proračun in načrt, kako naj bo izveden. Čeprav so te zahteve teoretično idealne, jih je treba v praksi pri usmerjanju prizadevanj postaviti v izhodiščni cilj (Lewis, 1997, v Hauc, 2007).

Projekt je edinstveno, časovno omejeno delo - naloga, ki se formira za doseg specifičnega rezultata in veže različne vire (Andersen et al., 1998, v Hauc, 2007).

Spinner (1992) opredeli projekt z njegovimi značilnostmi:

- obstajata določen začetek in zaključek projekta,
- obstaja jasno določen namen projekta,
- dejavnost je enkratna in se ne ponavlja,
- projekt vključuje roke in stroške za proizvodnjo določenega proizvoda,
- projekt povezuje različne organizacijske ravni in poslovne funkcije.

Številni avtorji so razvili svoje strnjene opredelitve projekta, ki se med seboj pretirano ne razlikujejo. Če nekako povzamem razlago projekta po Rauh-u (2003) je le ta skupek med seboj prepletenih aktivnosti, ki vodijo do s strani naročnika določenega rezultata, v dogovorjenem roku in v okviru finančnih omejitev. Vsak projekt je enkratna in časovno omejena organizacijska tvorba, ki ima svoj začetek in svoj konec. Konec je dosežen, ko so doseženi zastavljeni cilji tečasne organizacijske tvorbe. Časovna omejenost ne pomeni nujno tudi kratkega trajanja projekta, saj lahko nekateri projekti trajajo tudi več let. Rezultat projekta je proizvod nečesa nepoznanega in pomeni novo izkušnjo v vseh pogledih.

2.4.2. Kaj je projektni management?

Besedo project management se je »nekoč« moralo ali pa je bilo zaželeno prevajati v upravljanje in vodenje. S sprejetjem pojma management kot mednarodnega strokovnega termina, se je seveda takoj začel uporabljati tudi pojem projektni management (Hauc, 2002).

Pri projektne managementu se ukvarjamo z upravljanje in vodenje projektov, gre za koncept upravljanja in vodenja, ki se sestoji v tem, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki se na ustrezen način institucionalizira in organizira v obliki projektne organizacije. Odgovornost za vodenje projektov

prevzamejo vodje – skrbniki projektov (Management Enzyklopedie, 1971, v Hauc, 2002).

Projektni management je instrument za vodenje, s pomočjo katerega se pristopa k povezovanju hierarhično porazdeljenih in funkcijsko usmerjenih organizacijskih struktur za čas trajanja projekta v okviru aktivnosti projekta. To povezovanje se dogaja s pomočjo organizacijskih oblik za upravljanje in vodenje projektov po načelu projektnega tima. Upravljanje in vodenje projekta je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem času, z določenim proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom (Reite, 1971, v Hauc, 2002).

Temeljna značilnost uspešnega projektnega managementa je doseganje poslovnih učinkov projekta. Proces projektnega managementa pa opredeljuje s treh zornih kotov:

- z vidika ciljev,
- z vidika procesov za doseganje,
- z vidika ravni, na katerih se ti procesi odvijajo (Turner, 1993).

Projektni management obsega izvajanje funkcij managementa, potrebnih za izvedbo in doseganje končnega cilja projekta. Poleg navedenih funkcij managementa pa mora projektni manager posebno pozornost posvetiti aktivnostim integracije in povezovanje projekta z okoljem (Kovač, 1995).

Projektni management deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se šele oblikujejo in vire, tako notranje v podjetju in zunanje, bo treba šele pridobiti. Če lahko posplošeno rečemo, da splošni management lahko »vidi«, kar managira, za projektni management tega ne moremo reči. Projektni management je zadolžen za plan projekta, vendar je treba tehnologijo projekta ob pripravi zagona postaviti, med izvajanjem pa dopolnjevati. Gre torej za procese, ki nastajajo »sproti«. V tem je zahtevnost dela projektnega managementa, zato je potrebno planiranju projektov, kot eni najpomembnejših nalog, posvetiti posebno pozornost (Hauc,2002).

2.4.3. Življenjski cikel projekta

Vsak projekt ima svoj začetek in zaključek. Celotna dejavnost poteka v več fazah, ki so si od projekta do projekta podobne, vendar ne enake. Zaradi raznolikosti projektov ni enotne členitve projektov na faze in tudi izrazje za enake faze je različno. Te faze in njihovo zaporedje predstavljajo življenjski cikel projekta (Rozman, Stare, 2008).

Kerzner (2001, v Rozman, Stare, 2008) meni, da kaže uporabiti za splošen prikaz kar faze v življenju katerega koli sistema. Pravi, da so si pisci precej enotni glede faz v življenju proizvoda: raziskovanje in razvoj, vpeljevanje na trg, rast, zrelost, upadanje, smrt. Ob tem izhodišču loči:

- konceptualno fazo ali fazo zamisli,
- načrtovanje,
- preverjanje (testiranje),
- izpeljavo (implementacijo),
- zaključek.

Prva faza se začne z zamislili o projektu. Izbrani so projekti in preverjena možnost za njihovo izvedbo. Izvedena je primerjava med možnimi projekti glede na doseganje ciljev projekta in njegovo tveganje. Izbran je najustreznejši projekt.

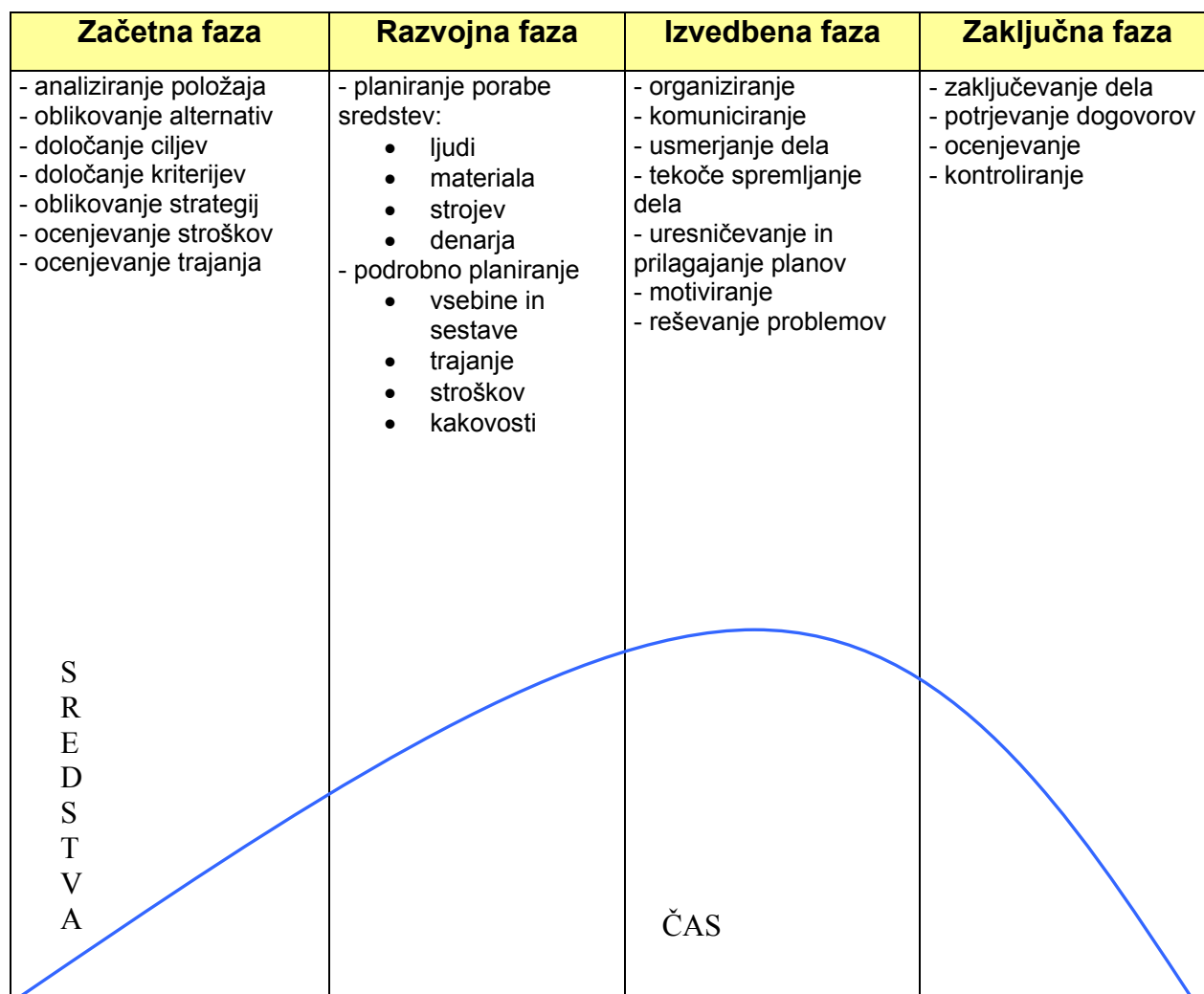
Druga faza vključuje podrobnejšo razdelavo projekta in izdelavo rokavnega in stroškovnega načrta zanj. Prav tako je predvidena kakovost projekta.

Tretja faza je v bistvu preverjanje (revizija) zamišljene izvedbe in priprava vse dokumentacije, da bi se izvedba projekta lahko pričela.

V četrti fazi sledi celotna izvedba projekta ter zadnja faza, zaključek projekta, ki vključuje predvsem predajo projekta v uporabo naročniku (Rozman, Stare, 2008).

Dinsmore (1993) navaja štiri faze življenja projekta: **začetek** oziroma izdelavo koncepta projekta, **razvoj** projekta, **izvedbo** projekta in **zaključek** projekta. Prav tako pa navaja tudi posamezne procese v različnih fazah.

Prikaz 1: Ravnalni prijemi v različnih fazah življenjskega cikla projekta



Vir: Dinsmore, 1993

Razvidno je, da potreba po finančnih sredstvih narašča od začetne faze in doseže vrh v izvedbeni fazi, saj gre za uveljavljanje prej pripravljenih planov, po tem se pa ponovno zmanjša. Seveda so možna odstopanja od same krivulje, saj nekateri projekti lahko dosežejo vrh krivulje prej, drugi pa kasneje.

Razumevanje življenjskega cikla projekta olajša njegovo uravnavanje, prav tako pa je življenjski cikel izhodišče za določanje aktivnosti, ki sestavljajo projekt (Rozman, Stare, 2008).

2.4.4. Planiranje in priprava projekta

Planiranje projekta je po osnovnih definicijah proces priprave plana projekta. Vsak plan projekta je potrebno enkrat izdelati prvič in v skladu z definicijo procesa planiranja, da se planira do končanja projekta (Hauc, 2007). Pri planiranju gre za pripravo planov za uspešno izvedbo planiranega projekta. Pripravijo se vsi plani, ki lahko kakorkoli vplivajo na uspešnejšo izvedbo posameznega projekta. To so: plan aktivnosti, finančni plan projekta, terminski plan, plan ravnanja s tveganji, plan kadrov, plan zagotavljanja kakovosti, komunikacijski plan, plan ravnanja s spremembami in drugi. Načrtovanje projekta tako zagotavlja smotrno doseganje ciljev projekta.

Kerzner (2001, v Rozman, Stare, 2008), omenja štiri glavne razloge za planiranje projektov:

- zmanjšanje tveganja,
- večja učinkovitost pri izvajanju aktivnosti,
- boljše razumevanje ciljev,
- zagotavljanje osnove za spremljanje in kontrolo.

Planiranje projekta ima kar nekaj prednosti (CCTA, 1999, v Rauh 2003) v primerjavi če planiranja ni:

- izognemo se neredu in ad hoc odločitvam, ki bi jih povzročilo odločanje brez plana,
- ravnateljem pomaga razmišljati vnaprej, saj vedno vedo katera aktivnost sledi in kakšne stroške lahko povzroči,
- postavi temelj za kontrolo in spremljanje projekta,
- nudi pomoč pri komunikaciji z vsemi udeleženi v projektu, ki se ob poznavanju plana zavedajo kakšne so njihove aktivnosti in kdaj bi jih naj izvedli.
- služi kot pomoč pri pripravi ciljev posameznih članov projekta.

Planiranje projektov je sicer lahko različno, vendar po navadi vsebuje sledeče elemente (Meredith, Mantel, 1995):

- cilj in namen, ki jasno opredelita kaj je končni rezultat projekta in čemu bo služil,
- pristop oz. metodo dela, ki vnaprej določata kako bomo do rezultata projekta prišli,
- urnike, iz katerih je razvidno kdaj mora udeleženec projekta določeno aktivnost izvesti,
- ljudi (zaposlene pri projektu in druge udeležence),
- potencialne probleme (tveganja, zaradi katerih lahko projekt propade), kar omogoča pripravo dodatnih planov za primere, če bi se problemske situacije uresničile.

Namen načrtovanja projekta je predvsem v uskladitvi aktivnosti tako, da bi bil čas trajanja projekta čim krajši. Prav tako poskušamo znižati potrebno število zaposlenih, potreben obseg sredstev in stroške (Rozman, Stare, 2008). Gre za ocenjevanje in oblikovanje projekta.

2.4.5. Retrogradna razčlenitev projekta

V procesu planiranja je na podlagi predvidenih ciljev treba planirati izvedbo projekta. Gre za plan aktivnosti in nato določanje njihovih medsebojnih odvisnosti, da dobimo tehnologijo izvedbe projekta, kar najlažje storimo s pomočjo tehnik mrežnega planiranja. Prvi korak pri tem je retrogradna razčlenitev projekta (Hauc, 2002).

Ta faza planiranja projekta od ravnatelja projekta zahteva, da določi vse aktivnosti, ki so potrebne, da bodo doseženi cilji projekta. To pomeni, da je potrebno pripraviti členitev projekta na posamezne aktivnosti ali delovne naloge. Najnižji nivo strukture delovnih nalog imenujemo **delovni paket**, ki je sestavljen iz ene ali več posameznih aktivnosti.

Struktura delovnih nalog prikazuje proces, ki bo pripeljal do končnega cilja projekta, poleg tega pa je iz strukture delovnih nalog razviden tudi sam cilj oz. rešitev, do katere naj bi pripeljale posamezne delne rešitve (delovni paketi) (Rauh, 2003).

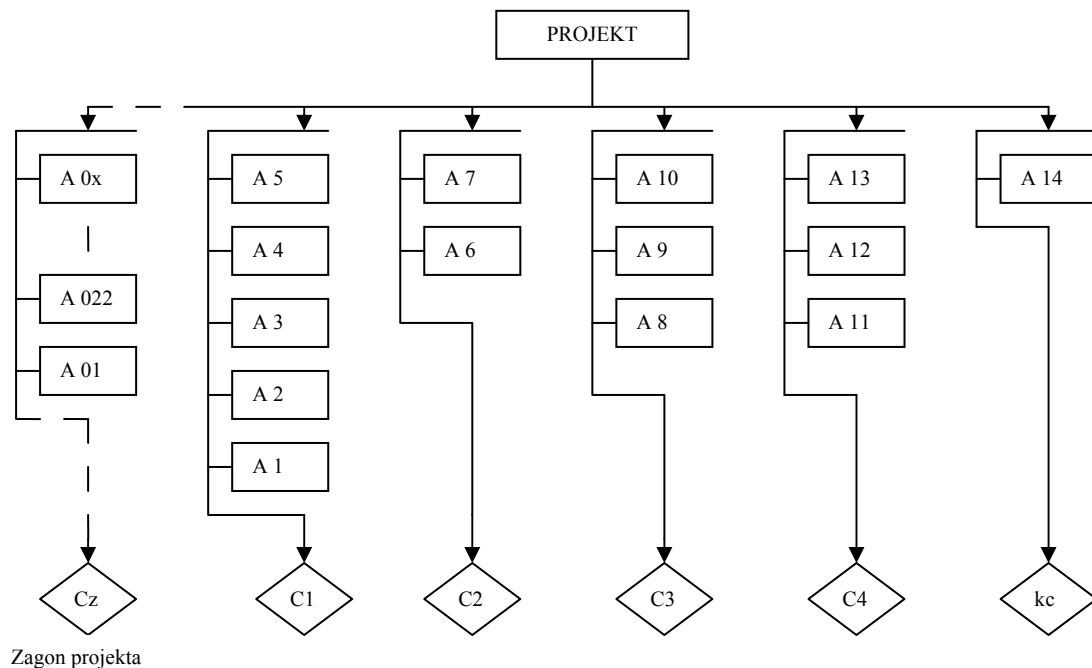
Prednosti metode mrežnega planiranja je v plastičnem prikazu povezanih aktivnosti in ter možnosti optimizacije projekta glede na čas, potrebne vire in stroške. Glavne koristi uporabe mrežnega planiranja so utemeljene v dejstvu, da je treba vse aktivnosti projekta – njihov natančen opis, čas trajanja in njihove nosilce opredeliti že pred začetkom projekta (Samotorčan, 2007).

Pri mrežnem planiranju se najpogosteje uporabljata metodi CPM (Critical Path Method) in metoda mrežne analize PERT (Program Evaluating Review Technique). Osnovna razlika med omenjenima metodama je, da metoda CPM poudarja posamezne aktivnosti v projektu, to se pravi, da nas zanima predvsem koliko časa aktivnost traja, kdaj se prične in zaključi, s kakšnimi stroški jo bomo izvedli, itd. Metoda PERT pa je usmerjena v dogodke in poskuša odgovoriti na vprašanje, kdaj in s kolikšno verjetnostjo se bodo posamezni, zlasti pomembnejši dogodki ali mejniki v projektu izvršili (Rozman, Stare, 2008).

Tako je lažje ugotoviti, katere so tiste aktivnosti projekta, ki pomembno vplivajo na trajanje projekta, stroške ali porabo virov, in jim skladno s tem posvetiti večjo pozornost. Vsa sporna vprašanja glede aktivnosti ter povezanosti med sodelujočimi v projektu se tako razjasnijo še pred začetkom njegovega izvajanja. Odkrijejo se kritične točke in negotovosti pri izvajanju posameznih faz projekta ter prikažejo posamezne naloge v logičnem časovnem zaporedju in medsebojni odvisnosti (Pučko, 1996).

S horizontalno izravnavo prikazane strukture dobimo osnovni prikaz retrogradne razčlenitve projekta (prikaz 2).

Prikaz 2 : Retrogradna razčlenitev projekta



Vir: Hauc, 2002

Do zagona izvajanja projekta, ki pomeni cilj Cz kot formalni začetek projekta, pa moramo izvesti proces priprave zagona projekta. Govorimo lahko o delovnem paketu zagon projekta, ki je na sliki 2 prikazan kot prvi. Zaradi lažje predstavitve retrogradne razčlenitve projekta premaknemo opis cilja na konec delavnega projekta. Tako zložena retrogradna razčlenitev zahteva analizo, ali je z delovnimi paketi dejansko zagotovljeno doseganje vseh ciljev projekta. Aktivnosti delovnih paketov nato med seboj logično povezujemo v kodah odvisnosti, ki jih pozna mrežno planiranje (Hauc, 2002).

2.4.6. Načrtovanje zaposlenih

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, Stare, 2008). Pri planiranju, kateri ljudje bodo sestavljali projektno ekipo, mora biti ravnatelj projekta previden. Ljudje, ki sestavljajo močno in povezano ekipo, imajo lahko pomemben učinek na organizacijo, s katero delijo skupne cilje in vrednote. Istočasno pa lahko ima obstoj močne ekipe škodljive učinke na organizacijo, če le ta izpostavlja lastne interese v stroške organizacije kot celote (Lawton, Rose, 1994).

Načrt zaposlenih na projektu predstavlja določitev števila in strukture zaposlenih po časovnih enotah. Pri tem obstajata dve možnosti:

- trajanje projekta je dano in zaposlene je treba razporediti tako, da bo med izvajanjem projekta njihovo število čim manjše oz. čimbolj enakomerno,
- število zaposlenih je omejeno, načrtovati jih moramo tako, da bo projekt čim prej zaključen (Rozman, Stare, 2008).

Pri planiranju ljudi potrebnih za izvedbo projektnih aktivnosti je potrebno upoštevati:

- znanja in sposobnosti, ki so potrebna za izvajanje posameznih aktivnosti,
- razpoložljivost ljudi,
- možnost dela v več izmenah,
- možnost razporejanja več ljudi na isto aktivnost,
- kritično pot projekta - zaposlene je potrebno najprej razporediti na aktivnosti, ki so na kritični poti,
- možnost uporabe zaposlenih po pogodbi – v primeru kritičnih aktivnosti (ni dovolj specifičnih znanj ali zadostnega števila zaposlenih) (Rauh, 2003).

2.4.7. Planiranje stroškov projekta

Doseganje čim nižjih stroškov ob zahtevani kakovosti učinka projekta je eden temeljnih ciljev projekta zato so stroški sodilo pri mnogih odločitvah v projektih. V procesu načrtovanja jih načrtujemo, v procesu kontrole pa obračunavamo (Rozman, Stare, 2008).

Stroške vedno planiramo po posameznih aktivnostih, ki sestavljajo projekt. Stroške aktivnosti ugotavljamo na podlagi planiranih poslovnih prvin, standardov in normativov. Pri planiranju stroškov lahko uporabimo dva načina:

- pri danem trajanju projekta skušamo planirati aktivnosti tako, da bodo stroški projekta čim nižji,
- pri nujnem skrajševanju projekta pa skušamo doseči čim nižje zvišanje stroškov.

Obvladovanje stroškov je potrebno, ker projekt porablja vire, poraba virov za izvajanje aktivnosti pa vodi v stroške (Česen, 1998, v Golobič-Prosenjak, 2008).

Razlikujemo neposredne - direktne in posredne – indirektno stroške.

Neposredni stroški so odvisni od načina izvajanja aktivnosti projekta pri dani tehnologiji, nastajajo pa zaradi različne dinamike potreb po zaposlenih, strojih in materialih ter so odvisni od trajanja projekta oziroma trajanja posameznih aktivnosti. Predvideni so že v proračunu, zato so bolj natančno nadzorovani kot posredni stroški. Neposredni stroški so tisti, ki jih moramo že v trenutku njihovega nastanka povezati z nastajajočimi poslovnimi učinki (Hočevnar, Igličar, 1995, v Samotorčan, 2007). Med neposredne stroške lahko uvrstimo:

- plače za delavce v projektni pisarni,
- stroške dela,
- stroške za material, ki se uporablja za delo pri aktivnostih v projektu,
- stroške za opremo,
- stroške, ki vključujejo nakup in servisiranje ter so za projekt specifični (stroški najema, nagrade izvajalcem,...).

Posredni stroški niso odvisni od tega, ali projekt izvajamo ali ne, temveč zgolj od trajanja projekta. Sem sodijo tudi zamudne obresti in premije za predčasno izvedbo projekta. Ti stroški s trajanjem projekta rastejo. Navadno med posredne stroške projekta uvrščamo:

- plače za vodje oddelkov, ki delajo pri projektu,
- materialne stroške (pisarniški material, čiščenje, ...),
- zavarovanje, amortizacijo, najem (Samotorčan, 2007).

2.4.8. Tveganja pri projektih

Tveganje je verjetnost nezaželenih vplivov prihodnjih dogodkov. Do teh prihaja, ker se pogosto planirana dogajanja ne odvijajo po načrtanem planu, saj vmes prihaja do vrste nepredvidljivih in predvidljivih motenj. Vedno torej obstaja tveganje, da bodo stvari dejansko izpadle drugače, kot smo predvideli.

Pri vsakem projektu so vnaprej določene aktivnosti, ki ga sestavljajo, povezanosti med njimi, njihovo trajanje, stroški, potrebna sredstva in zaposleni. Vsak dogodek, ki preprečuje ali omejuje doseganje projektnih ciljev, katere je potrebno posledično popraviti ali popolnoma spremeniti, predstavlja tveganje pri projektih. Ker so cilji projekta vedno povezani z določenimi stroški, roki in kakovostjo učinka projekta, predstavlja tveganje v projektu nevarnost, da bo prišlo do negativnih posledic, ki so višji stroški, podaljšani roki ali neustrezna kakovost učinkov projekta v primerjavi s planom.

Tabela 3: Dejavniki, ki vplivajo na velikost projektnega tveganja (Rosenau, 1998)

Dejavnik	Majhno projektno tveganje	Veliko projektno tveganje
Končni rezultat projekta	Podoben prejšnjim	Nov
Način dela pri projektu	Dobro poznan	Nepoznan
Trajanje projekta	Kratko	Dolgo
Podpora managementa združbe	Velika	Majhna
Razpoložljivost kritičnih poslovnih prvin	Velika	Pomanjkljiva
Število kritičnih poslovnih prvin	Velika	Majhno
Zanesljivost kritičnih poslovnih prvin	Veliko	Majhna
Vzdušje v projektnem timu	Optimistično, delavno	Pesimistično, pasivno
Ugled projekta (če že poteka)	Odličen	Zelo slab

Poznamo več vrst tveganj in sicer tveganja, ki izhajajo neposredno iz projekta oz. v zvezi z njihovim ravnanjem ter tveganja, katera izhajajo izven projekta.

Viri tveganj izven projekta so lahko naravno, pravno, družbeno ali ekonomsko okolje (npr. vreme, sprememba zakonodaje, ...). V to kategorijo spadajo tudi tehnološka

tveganja, delovna sredstva, dobavitelji, ravnatelji združbe, zunanji izvajalci ter kupci (Rozman, Stare, 2008).

Tveganja v zvezi s planiranjem, uveljavljanjem in kontrolo projekta (npr. slaba opredelitev projektnih ciljev, konflikti znotraj projektnega tima,...) pa prištevamo med tveganja, ki izhajajo neposredno iz projekta.

Če vnaprej vemo, pri katerih aktivnostih ali njihovih povezavah ali sodelujočih je verjetnost nastopa nepredvidenih dogodkov večja, lahko o tem razmislimo in se nanj posebej pripravimo. S skrbnim načrtovanjem zmanjšujemo verjetnost odstopanja in njihovih posledic. Za primere najbolj verjetnih odstopanj pripravimo možne scenarije in alternativne ukrepe, da se ob nastopu dogodkov lahko takoj odzovemo. Lahko pa tudi zmanjšamo posledice tveganja ali pa se pred škodo zaradi posledic zavarujemo (Rozman, Stare, 2008).

2.4.9. Ravnanje s tveganji v projektu

1. Ugotavljanje in analiza tveganj

Osnova za določitev tveganj sta seznam in opis aktivnosti projekta. Da bi lahko ugotovili in določili probleme ter našli ustrezne ukrepe, je treba za posamezne aktivnosti poiskati možne razloge za pojave, ki lahko negativno vplivajo na uspeh projekta. Pri ugotavljanju tveganj si pomagamo z izkušnjami projektnega tima in sodelavcev. V podporo nam je poznavanje strokovnih področij, opremo se na intuicijo ali si pomagamo z različnimi tehnikami iskanja in razvijanja zamisli. Na podlagi pridobljenih podatkov in informacij ugotovimo verjetnost pojava vzrokov, ki bi lahko preprečili doseganje ciljev projekta (Rozman, Stare, 2008).

Sledi vrednotenje tveganj oziroma njihovih posledic.

velikost tveganja = verjetnost * posledic

Tveganje je glede na različne posledice lahko (Rozman, Stare, 2008):

- časovno – zamuda pri odpravi problema, kar lahko vpliva na zamudo celotnega projekta,
- stroškovno – dodaten strošek virov za odpravo problema, manjši zaslužek,
- kakovostno – slabši končni izdelek projekta, kar zahteva popravilo ali prinese manjši zaslužek.

Posamezno tveganje je lahko eno izmed omenjenih ali pa kombinacija dveh ali vseh treh.

Tabela 4: Izračun velikosti tveganja

Aktivnost	Tveganje	Verjetnost	Posledice*	Velikost
Izkop kanala	Prebitje plinovoda	40%	Č: 1.500 €	= 0,4* (1.500 + 600 + 3.000)= 2.040 €
			F: 600 €	
			K: 3.000 €	

*časovno – podaljšanje del za en teden, finančno – plačilo popravila plinovoda, kakovostno – potrebna alternativna rešitev polaganja cevi

Vir: Rozman, Stare, 2008

2. Ukrepi za znižanje tveganosti projekta

Ko se tveganja določijo in ovrednotijo, je možno začeti iskati načine za znižanje stopnje tveganja posameznih aktivnosti, s tem pa tudi projekta, zlasti če gre za kritične aktivnosti. Obstaja več pristopov:

- sprejemanje tveganja – aktivno ali pasivno,
- odprava tveganja,
- znižanje verjetnosti uresničitve tveganja,
- ublažitev posledic tveganja,
- prenos na drugo osebo ali organizacijo,
- pasivno sprejetje tveganj s časovno in denarno rezervo (Rozman, Stare, 2008).

3. Časovne in denarne rezerve

Več kot imamo aktivnosti na kritični poti ali blizu nje, bolj tvegan je projekt, saj zamuda kritičnih aktivnosti neposredno vpliva na zamudo celotnega projekta. Časovne rezerve, ki naj bi znižale verjetnost zamude, se uporabljajo za:

- pasivno sprejetje identificiranih tveganj,
- za vsa tveganja, ki jih projektni tim ni identificiral. Mnoge naloge namreč vsebujejo veliko manjših problemov, ki jih posebej ne obravnavamo, vendar zelo pogosto pride do njih (uvajanje novih članov tima, odsotnosti ljudi zaradi bolezni).

Poleg dodatnega časa se predvidi tudi denarna rezerva, ki se uporabi v primeru dodatnih stroškov. Projektni ravnatelj lahko s to rezervo špekulira in pridobi dodatna sredstva (Rozman, Stare, 2008).

2.4.10. Planiranje organizacije projekta

Organizacija pomeni skupino oseb, ki izvaja skupno nalogo, naloga pa je razdeljena po elementih posameznim članom skupine. Naloga je opravljena takrat, ko vsak član opravi svojo dolžnost. Razdelitev del je lahko izvedena tako, da posamezniki ne poznajo nalog drugih v organizaciji (Prusnik, 1992).

Projektna organizacije je lahko vključena v obstoječo organizacijsko strukturo na naslednje tri načine (Rant, Jeraj, Ljubič, 1995):

- za to funkcijo se ustanovi posebna organizacijska enota,

- vključimo jo v sestav ene izmed obstoječih organizacijskih enot,
- uresničimo jo z nestalno ali občasno organizacijsko tvorbo – projektno skupino.

Projektna organizacijska struktura je eden od načinov organiziranja, s katero je omogočena realizacija določenih ciljev, ki so odvisni od narave posameznega projekta. Bistvo projektne organizacije je v tem, da se za predvideni projekt izbere najboljše kadre znotraj organizacije (Cerović, 2003).

Prvi korak pri ravnanju projekta je izbor tipa organizacije. Hauc (2002) navaja tri osnovne oblike projektnih organizacij:

- čisto projektno organizacijo,
- vplivno projektno organizacijo,
- matrično projektno organizacijo.

Čista projektna organizacija je samostojna in nastopa kot vzporedna organizacija ob notranji organizaciji projekta. Vodstvo prevzame za projekt popolno odgovornost in sodelavci so vanjo vključeni med trajanjem projekta. Notranja organizacija se popolnoma prilagodi značilnostim projekta, skupaj z drugimi procesi, kot so ekonomika, vzdrževanje in kontroliranje, ki traja ves čas projekta.

Vplivna projektna organizacija, imenovana tudi štabna, je oblika organizacijske strukture, v kateri ima projektno ravnateljstvo omejene naloge in pristojnosti, kar se izrazi v tem, da ne more odgovarjati za čas, stroške in pričakovanja v zvezi s cilji projekta. Najpogosteje ima za nalogo koordinacijo in naloge v zvezi s planiranjem in zagonom projekta.

Matrična projektna organizacija je združitev čiste in vplivne organizacije z razmejitvijo odgovornosti in nalog med linijsko oziroma funkcijsko organizacijo podjetja. Številni avtorji navajajo kot glavno slabost matrične projektne organizacije prepletanje funkcijske in projektne odgovornosti oziroma dvojnega sistema vodenja. Gre za občasno organizacijsko obliko, ki jo podjetja navadno uvajajo začasno, le za izvedbo določenega projekta (Samotorčan, 2007).

Proces organiziranja ravnatelj izvaja z namenom in ciljem, da dobi takšne organizacijske rešitve, s katerimi bo lahko ustvaril želeno učinkovitost dela. Za ravnanje je zelo pomembno, da se proces organiziranja neprestano usklajuje s spremembami, ki jih lahko povzroča eksterna ali interna okolica. Te spremembe mora ravnatelj neprestano spremljati, da je zmožen nanje pripraviti ekipo in da zna ob vsaki prihajajoči spremembi ustrezno spremeniti organizacijo (Cerović, 2003).

Ravnatelj projekta je tudi ključna oseba v projektu. Imenuje ga naročnik projekta ali usmerjevalna skupina, ki ji poroča o poteku izvedbe projekta. Njegove glavne naloge so: določanje ciljev projekta, predlaganje članov projektne skupine, motiviranje članov projektne skupine za delo, kontrola projekta, delegiranje nalog, odgovornosti in avtoritete, sodelovanje z linijskimi vodji, načrtovanje rokov, stroškov in podobno. Imeti mora strokovna in vodstvena znanja (Pliberšek 2000, v Samotorčan, 2007).

Poleg ravnatelja lahko pri izvedbi projekta neposredno sodelujejo še strokovni sodelavci, posamezniki ali strokovna skupina, skrbniki projekta, sponzorji projekta, naročniki in investitorji (Samotorčan, 2007).

2.4.11. Uveljavljanje projekta

Planiranju sledi uveljavljanje projekta, ki se mora opirati na izdelani plan. Plan je nekakšen zemljevid, ki nam je v pomoč v procesih uveljavljanja in kontroliranja projekta. Biti mora dovolj podroben, da vemo, kaj moramo narediti. Preveč v podrobnosti pa se ne sme spuščati, saj postane sicer nepregleden, nerazumljiv in neuporaben. Če projekt skrbno uveljavljamo, zmanjšamo verjetnost, da se bodo tvegani dogodki uresničili. Prav tako lahko ublažimo vplive morebitnih neugodnih dogodkov, ki so se pojavili (Šušteršič, 2003).

Uveljavljanje projekta pomeni **kadrovanje** projektnih udeležencev, **vodenje** in **motiviranje** le-teh ter **komuniciranje** z njimi (Rozman, 1994, v Šušteršič, 2003).

Z vidika poslovnega procesa so elementi **kadrovanja** predvsem pridobivanje novih sodelavcev, izbira med njimi, njihovo uvajanje, izobraževanje in ocenjevanje uspešnosti njihovega dela (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993).

Med kadrovanjem projektnega managerja in ostalih udeležencev projekta so razlike. Da je projektni manager lahko izbran za nek projekt, mora imeti ustrezno strokovno znanje o vsebini projekta, metodološko znanje o metodah planiranja in kontrole, managersko znanje o ravnanju z udeleženci projekta in ustrezne osebne lastnosti. Tako projektnega ravnatelja kot tudi projektne udeležence se izbira glede na potrebe projekta. Pri udeležencih projekta se upoštevajo njihova razpoložljivost, strokovno znanje in osebne lastnosti (Rozman, 1994, v Šušteršič, 2003). Udeleženci projekta so različni strokovnjaki, ki v projektu sodelujejo kot stalni ali občasni člani tima. Poleg njihovih strokovnih vlog so pomembne tudi njihove vloge v medsebojnih odnosih.

Wysocki in soavtorji (2000, v Rozman, Stare, 2008) navajajo naslednje pomembne značilnosti članov ekipe:

- pripadnost projektu, ki pomeni, da dajejo člani prednost projektu pred drugimi dejavnostmi,
- delitev odgovornosti pomeni, da člani delijo graje in pohvale, povezane s projektom,
- prožnost, to je prilagodljivost nepredvidenim spremembam,
- usmerjenost v delo in rezultate,
- sposobnost dela pod pritiskom rokov in drugih zadev,
- medsebojno zaupanje in podpora,
- usmerjenost v ekipo – mi (ne jaz) smo naredili,
- dovezetnost za ideje drugih,
- sposobnost delovanja v hierarhični strukturi in projektni strukturi,
- poznavanje ravnalnih tehnik in s tem pomena projekta kot celote.

V ekipah pa sodelujejo tudi zunanji sodelavci, saj je tudi v projektih navzoče zunanje izvajanje dejavnosti. Specifična dela, za katera nimamo lastnih kadrov, izvajajo zunanji sodelavci. Vključijo se, ko so takšna dela na vrsti in ponavadi sodelujejo le kratek čas. Pomembno je, da vnaprej vedo za čas sodelovanja, da poznajo zahteve in da se vključijo v projekt. Kontroliranje, zlasti kakovosti njihovega izvajanja dejavnosti, je pogostejše (Rozman, Stare, 2008).

Vodenje projekta pomeni vplivanje na obnašanje in delovanje projektnih udeležencev ter s tem usmerjanje njihovega delovanja k postavljenim ciljem projekta (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993). To vplivanje v projektih običajno ne temelji na moči položaja, saj je vodenje projektov demokratično in participativno. Projektni manager, ki je tudi vodja projekta, mora predvsem s svojim znanjem in osebnostjo doseči, da mu udeleženci projekta sledijo oziroma da sledijo skupnemu cilju (Rozman, 1994, v Šušteršič, 2003). Projektni udeleženci kot enakopravni strokovnjaki sodelujejo pri projektu ter sestavljajo projektni tim (Šušteršič, 2003).

Nemalokrat pride v projektnih timih do konfliktnih situacij, ki so nekaj naravnega. Ena izmed ključnih nalog ravnatelja projekta je, da konflikte pravočasno in učinkovito rešuje. Zato med posebne lastnosti ravnatelja sodijo komunikacijske sposobnosti, ki so pri projektne delu osnovnega pomena, organizacijske sposobnosti, ki se kažejo na vseh ravneh sodelovanja z vsemi vplivnimi udeleženci, pedagoške sposobnosti in osebnostne lastnosti, ki vključuje inteligenco, voljo, energičnost, delavnost, vztrajnost (Samotorčan, 2007).

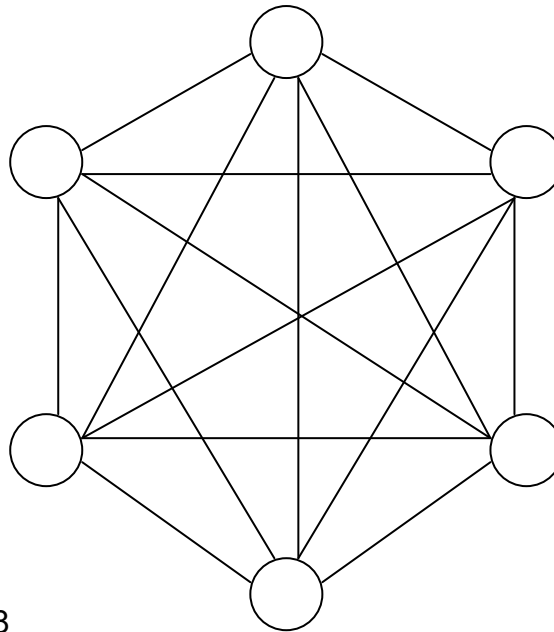
Dobro vodenje se pokaže pri članih ekipe. Člani dobro vodene ekipe delijo naslednje značilnosti:

- so samozavestni in se čutijo pomembne,
- znanje in strokovnost jim veliko pomenita, prav tako pa tudi osebnostne lastnosti sodelavcev,
- čutijo se kot del celote in so pripravljeni dati podjetju tako svoje delo (pripravljeni delati za podjetje) kot osebnost (vedno zagovarjajo projekt in podjetje),
- delo jih vse bolj zanima (Rozman, Stare, 2008).

Komuniciranje v projektu je proces izmenjave informacij med projektnimi udeleženci s pomočjo skupnega sistema simbolov, znakov ali vedenja. Projektni ravnatelj ne sme ukazovati projektnim udeležencem, ampak jih mora prepričevati z argumenti. Komuniciranje v projektih je predvsem ustno in dvosmerno (Rozman, 1994, v Šušteršič, 2003). Veliko avtorjev pri obravnavi komuniciranja izpostavlja pomen aktivnega poslušanja. Aktivni poslušalec sledi temi pogovora, spoštuje stališča drugih članov tima, jim ne sega v besedo, postavlja vmesna vprašanja in ne daje vmesnih sodb (Rozman, Kovač, Koletnik, 1993).

Vsi člani ekipe sodelujejo v komuniciranju, zato je za delo ekipe značilno komuniciranje po vseh kanalih. To pa ne pomeni, da se bo vsak o vsem pogovarjal z vsakim, temveč odpira prosto pot neomejeni medsebojni komunikaciji.

Prikaz 3: Komuniciranje v ekipi med vsemi člani



Vir: Rozman, Stare, 2008

Za uspešnost doseganja projektnih ciljev je nujno, da so projektni ravnatelj in projektni udeleženci visoko motivirani za doseganje projektnih ciljev. Močno orodje **motiviranja** so nagrade in kazni (Rozman, 1994, v Šušteršič, 2003). Z njimi manager projekta informira udeležence projekta o svojih pričakovanjih in o merilu njihove uspešnosti. Z nagrado spodbuja zaželeno obnašanje udeležencev projekta, s kritiko pa prepreči ali oslabi neustrezno obnašanje. Pohvale zmanjšujejo negotovost in povečujejo samozavest projektnih udeležencev. Pomembne pa so tudi kritike, saj bi imeli brez njih udeleženci projekta nerealne predstave o svojem delu (Šušteršič, 2003).

2.4.12. Kontroliranje projekta

V procesu kontroliranja spremljamo izvedbo projekta. Izvedeno primerjamo z načrtovanim in ugotavljamo odstopanja, njihovo velikost in smer. Velikost odstopanja prikazujemo v absolutni razliki ali v odstotkih, smer pa je negativna ali pozitivna. Negativna smer pomeni, da odstopanje vodi proč od doseganja ciljev projekta: kakovosti, stroškov, rokov (Rozman, Stare, 2008).

Howes (2001, v Rozman Stare, 2008) trdi, da obstajajo trije vzroki, da delo na projektu ne poteka, kot je bilo načrtovano:

- spremembe vsebine in ciljev projekta,
- napačne ocene količine potrebnega dela v fazi načrtovanja,
- odstopanje v produktivnosti (npr. zamude dobaviteljev).

Glede na cilje projekta kontroliramo predvsem trajanje projektov in roke, stroške ter kakovost oziroma učinke. Na ravni aktivnosti spremljamo njeno trajanje, rezultat in stroške, z vidika projekta pa preverjamo predvsem povezanost aktivnosti, roke in stroške ter učinke projekta.

Da bi odstopanja lahko odpravili, moramo ugotoviti vzroke, ki so odstopanje povzročili. Zatem poiščemo ukrepe, s katerimi bi vzroke preprečili bodisi sproti ali pa v kasnejših projektih. Kontroliranje tako obsega ugotavljanje odstopanj in njihovih vzrokov ter ukrepe za njihovo odpravljanje (Rozman, Stare, 2008).

Howes (2001, v Rozman, Stare 2008) navaja, da faza kontrole projekta vključuje:

- bilanco stroškov,
- merjenje napredka,
- sledenje odstopanjem in kontroliranje sprememb,
- oceno izvedbe,
- merjenje produktivnosti.

Pri tem navaja, da učinkovito kontroliranje projekta sloni na spremljanju rabe virov (ure dela, material, oprema, stroški) po posameznih delovnih paketih.

Poznamo naknadno, sprotno in vnaprejšnjo kontrolo. **Naknadna** kontrola ugotavlja odstopanja in vzroke, ko ti nastanejo. Ukrepanje v isti aktivnosti ni mogoče, lahko pa ukrepamo s spreminjanjem aktivnosti, ki sledijo. Tako na osnovi izvedenega nastanejo nove kritične aktivnosti in druge spremembe. **Sprotna ali kibernetiska** kontrola sproti spremlja aktivnosti in ukrepe, pri tem pa izhaja iz treh možnih predpostavk:

1. da ciljev projekta ni mogoče spreminjati,
2. cilje projekta je mogoče spreminjati kvantitativno,
3. cilje je možno spreminjati tudi kvalitativno.

Kontrola je lahko tudi **numerična ali atributivna**. Pri prvi odstopanja izražamo s številkami (npr. dnevi zamud), druga pa samo pove ali je rok aktivnosti dosežen ali ne (Rozman, Stare, 2008).

Lastnosti učinkovite kontrole so:

- je racionalna, njeni stroški ne prekoračijo koristi, ki jih prinese,
- je prilagodljiva, prilagaja se spremembam, ki spreminjajo pogostost, vrste, dejavnike kontrole,
- ustreza zahtevam projekta,
- po možnosti mora biti čim bolj sprotna,
- je moralna, ni toliko usmerjena v iskanje krivcev in v njihovo kaznovanje kot v prizadevanje za izpolnitev načrta in izboljšanje projekta,

- mora biti ustrezno dokumentirana,
- je uravnotežena, kar pomeni, da se nanaša na vse dele projekta enakomerno (Rozman, Stare, 2008).

2.4.12.1. Kontroliranje časa

Spremljanje časa je osnova za oceno izvedbe, analizo odstopanj in merjenje produktivnosti (Howes, 2001 v Rozman, Stare, 2008). Najpogosteje uporabljeno orodje za spremljanje časa je gantogram, v katerega vnašamo dejanske začetke in zaključke (ter trajanje) izvedenih aktivnosti in te podatke primerjamo z načrtom projekta. Razlika med načrtovano in dejansko izvedbo v danem trenutku pomeni časovno odstopanje (Rozman, Stare, 2008).

Na trajanje projekta in neustrezno doseganje rokov vplivajo zlasti naslednje slabosti (Rozman, Stare, 2008):

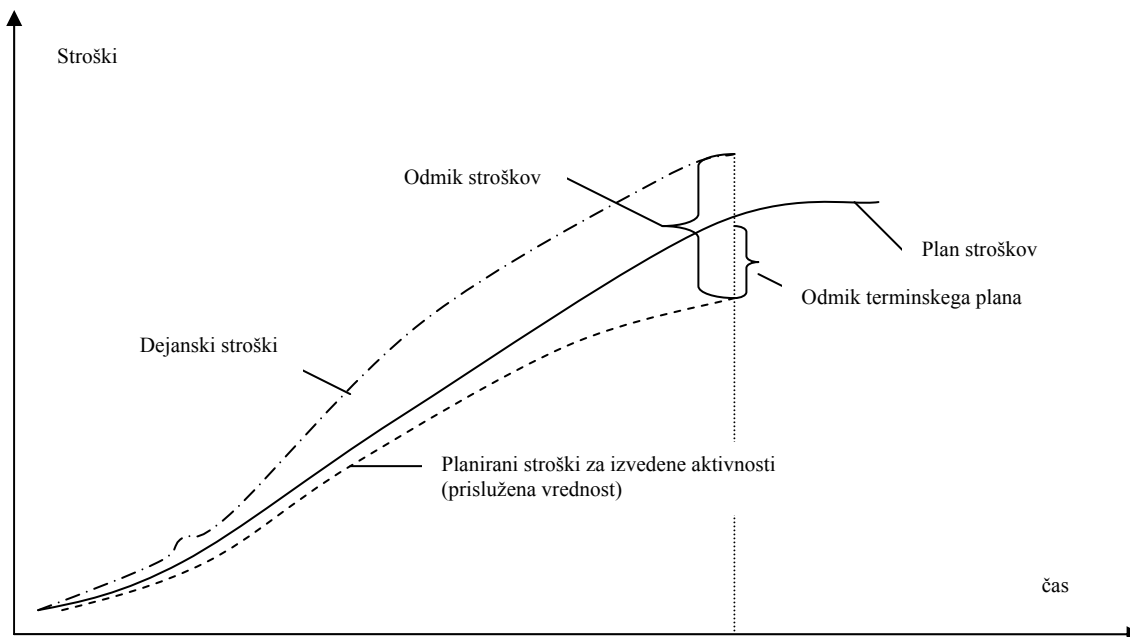
- trajanje in roki so postavljeni preveč optimistično,
- zaporedje aktivnosti ne sledi načrtovanemu.
- medsebojno povezovanje med aktivnostmi je slabo.
- naročnik spreminja svoje zahteve med izvajanjem projekta,
- nepričakovani tehnični problemi,
- neustrezni kadri in sredstva, premalo sredstev za kakovostne materiale itd.,
- kakovost poslovnih prvin je slaba,
- dobava opreme in surovin ter finančna sredstva zamujajo.

2.4.12.2. Kontroliranje stroškov

Spremljanje stroškov vsebuje zbiranje vseh stroškov, ki so nastali ob izvedbi načrtovanega dela na projektu. Stroški se zbirajo kumulativno in znotraj posameznih obdobj, spremljajo jih znotraj posameznega kontrolnega mesta, še pogosteje pa kar na ravni delovnih paketov ali aktivnosti.

Najpomembnejša za učinkovito kontrolo pa je možnost zgodnjega napovedovanja končnih stroškov in časa zaključka projekta. Tako napovedovanje naj bi potekalo neprestano s popraviljanjem obstoječih ocen (Rozman, Stare, 2008). Kot najučinkovitejša metoda obvladovanja stroškov projekta se navaja metoda prislužene vrednosti (EVA – Earned Value Analysis), saj zagotavlja resnično oceno trenutnega stanja izvedbe projekta in porabe sredstev, prav tako pa združuje vsebino, stroške in načrt projekta hkrati pa spremlja trend izvajanja in zagotavlja zgodnje opozarjanje na probleme.

Prikaz 4: EVA - analiza prislužene vrednosti



Vir: Rozman, Stare, 2008

Najpogostejši vzroki za odstopanje stroškov so:

- neustrezna ocena stroškov v fazi načrtovanja,
- napake, problemi, zamude in dodatne aktivnosti,
- prepozna ali neučinkovita kontrola,
- podražitev surovin,
- nepravilnosti pri zapisovanju porabljenih ur,
- izstavljanje računov pogodbenih strank za še neizvedeno delo,
- vnaprej izvedena naročila, ki so bila sicer načrtovana za kasnejši čas (Rozman, Stare, 2008).

2.4.13. Zaključek projekta

Zaključek projekta je trenutek (pogosteje proces), ko so vse aktivnosti ustrezno izvedene. Sočasno z zaključkom aktivnosti je izvedena tudi strategija, sprememba ipd. Zaključek tako pomeni, da je izdelek, učinek predan naročniku, vendar o pravem zaključku govorimo takrat, ko naročnik potrdi, da je izdelek prevzel in nanj nima pripomb (Rozman, Stare, 2008).

Zgodovino projekta povzema končno poročilo, njegov osnovni namen je izboljšati prihodnje projekte. Predstavlja dogajanje v projektu, kaj je šlo v redu, kje so bile pomanjkljivosti, kdo je sodeloval v projektu, kako je bil projekt uravnavan itd. Pogosto ga pripravi ravnatelj projekta na osnovi dnevnika, ki ga vodi med izvajanjem projekta.

Zaključno poročilo naj bi imelo naslednjo vsebino:

- strateške napake (premalo vhodnih informacij, napačen pristop k izvedbi, neustrezna organizacija projekta, neustrezna priprava projekta, neustrezno izbrani izvajalci, dobavitelji) in predlogi za prihodnje projekte,
- analiza izvedbe z vidika časa – zamuda/skrajšanje – vzroki za odstopanja, ukrepi za zniževanje odstopanja ter ukrepi, ki so skrajšali projekt,
- analiza porabe sredstev – presežek/pocenitev – vzroki za presežek (uspešni, neuspešni), ukrepi za znižanje presežka, ukrepi, ki so vplivali na pocenitev,
- analiza kakovosti izvedbe in rezultatov – vzroki za odstopanja, ocena posledic slabe kakovosti,
- obvladovanja tveganj – predvidena tveganja, ki so se uresničila – (ne)uspešnost ukrepov, vpliv na stroške, roke, predvidena tveganja, ki se niso uresničila – zakaj, nepredvideni dogodki, ki so se zgodili in vplivali na izvedbo projekta,
- poročilo o mnenju/zadovoljstvu naročnika (Rozman, Stare, 2008).

3. CILJI

Gostovanje najboljših reprezentanc v neki panogi pomeni za samega organizatorja tako odgovornost, kot tudi priložnost. Ker je sam problem diplomskega dela vezan na zagotavljanje pogojev, ki so potrebni za organizacijo takšnega tekmovanja, lahko iz tega izpeljemo naslednje cilje:

- izdelati in predstaviti organizacijski in finančni načrt za izvedbo evropskega prvenstva v nogometu za reprezentance do 19 let v Sloveniji,
- predstaviti uradni urnik prvenstva in tekmovalni sistem prvenstva,
- predstaviti priložnosti in nevarnosti izvedbe takšnega projekta,
- umestiti tekmovanje v časovne okvire.

4. METODE DE LA

Diplomsko delo je monografskega značaja. Za proučevanje problema sem uporabil domačo in tujo strokovno literaturo s področja projektne managementa, priporočila Združenja evropskih nogometnih zvez (UEFA) glede izvedbe prvenstva ter analize prejšnjih prvenstev. Pri pisanju sem uporabil faktografsko metodo zbiranja podatkov, pomagal sem si z že omenjeno strokovno literaturo, svetovnim spletom in lastnimi spoznanji, ki sem jih dobil ob obisku prvenstva na Češkem.

5. RAZPRAVA

5.1. Splošni podatki o projektu

Ime projekta (prireditve):	Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014 UEFA European Under – 19 Championship, Slovenija 2014
Mesto in država prireditve:	Ljubljana, Maribor, Celje, Domžale (Slovenija)
Datum prireditve:	12.07.2014 – 27.07.2014 (okvirno)
Lastnik projekta:	UEFA – Združenje evropskih nogometnih zvez
Prireditelj (organizator):	UEFA v sodelovanju z NZS (Nogometna zveza Slovenije)

5.2. Finalni turnir oz. Evropsko prvenstvo

Evropsko prvenstvo se odvija meseca julija, natančne datume potrdi Uefa. Razpored prvenstva je prikazan v tabeli 5.

Tabela 5: Uradni urnik prvenstva (Uefa, 2008)

Dan prvenstva	Aktivnost
1.	Prihod ekip in sodnikov
2.	Sestanek glede organizacije turnirja Fitnes test za sodnike Tiskovna konferenca pred začetkom tekmovanja Otvoritvena slovesnost
3.	Prvi tekmovalni dan
4.	Počitek
5.	Počitek
6.	Drugi tekmovalni dan
7.	Počitek
8.	Počitek
9.	Tretji tekmovalni dan in poslovilna večerja
10.	Odhod izpadlih reprezentanc in počitek za ostale reprezentance Transfer reprezentanc iz Maribora v Ljubljano
11.	Počitek
12.	Polfinale
13.	Odhod izpadlih reprezentanc in počitek za ostale reprezentance
14.	Počitek
15.	Finale
16.	Odhod

Predstavniki Uefe izvedejo žreb skupin v državi prirediteljici. Reprezentance so razporejene v dve skupini s štirimi ekipami.

Skupina A: Reprezentance A1, A2, A3 in A4

Skupina B: Reprezentance B1, B2, B3 in B4

Vsaka ekipa odigra po eno tekmo z reprezentanco znotraj skupine. Najboljši dve reprezentanci iz skupine se uvrstita v polfinale. Zadnji dve tekmi v skupini se odigrata istočasno.

Skupina A:

Prvi tekmovalni dan

A1 : A2

A3 : A4

Drugi tekmovalni dan

A1 : A3

A2 : A4

Tretji tekmovalni dan

A4 : A1

A2 : A3

Skupina B:

Prvi tekmovalni dan	Drugi tekmovalni dan	Tretji tekmovalni dan
B1 : B2	B1 : B3	B4 : B1
B3 : B4	B2 : B4	B2 : B3

V primeru, da ima več reprezentanc enako število točk, o napredovanju odloča:

- a) več točk iz medsebojnih tekem reprezentanc z enakim številom točk,
- b) boljša razlika med danimi in prejetimi zadetki iz medsebojnih tekem reprezentanc z enakim številom točk,
- c) več danih zadetkov iz medsebojnih tekem reprezentanc z enakim številom točk,
- d) če se po tem, ko smo uporabili kriterije a, b in c še vedno pojavijo reprezentance z enakim izkupičkom se uvede kriterij e, f, g in h,
- e) boljša razlika med danimi in prejetimi zadetki glede na vse tekme v skupini,
- f) več danih zadetkov glede na vse tekme v skupini,
- g) fair play,
- h) žrebanje kroglic (v kolikor so reprezentance po vseh prejšnjih kriterijih še vedno izenačene, se izvede žrebanje, ki določi napredujoči ekipi).

Lahko se zgodi, da imata dve reprezentanci enako število točk in identično razliko med danimi in prejetimi zadetki ter da zadnjo tekmo igrata med seboj in da ta tekma odloča o napredovanju oz. prvem mestu v skupini. V primeru, da se tekma konča z neodločenim rezultatom, se ne upoštevajo kriteriji od a) do h) temveč se preide na izvajanje enajstmetrovk.

Polfinale:

Polfinale 1: zmagovalec skupine A : drugo uvrščena reprezentanca iz skupine B

Polfinale 2: zmagovalec skupine B : drugo uvrščena reprezentanca iz skupine A

Finale:

Zmagovalec polfinala 1 : zmagovalec polfinala 2

Če se tekma po koncu rednega dela v polfinalu in finalu konča z neodločenim rezultatom, se odigrata dva podaljška po 15 minut. V primeru, da sta obe ekipi po podaljških še vedno izenačeni se zmagovalca določi s streljanjem enajstmetrovk (Regulations of the UEFA European Under-19 Championship, 2008).

5.3. Analiza zunanjega okolja

Pri analizi zunanjega okolja bomo ugotavljali, katere skupine ljudi (udeležencev) bodo pri projektu vse sodelovale.

Deležniki (stakeholders) projekta

Deležniki v projektu so vsi zainteresirani posamezniki, ki jih lahko združimo v skupine, ki opredeljujejo njihovo vlogo v projektu. Vsi deležniki niso nujno iz zunanjega okolja organizacije (Kolar, Kugovnik, Pečovnik, 2008).

Iniciativno telo

→ v iniciativno telo so združeni posamezniki iz različnih sfer, ki verjamejo v projekt in lahko s svojim položajem v družbi, znanjem in entuziazmom pripomorejo, da projekt v realnosti zaživi.

Častni odbor

→ V častnem odboru so združeni posamezniki, ki imajo v družbi ugled in lahko s svojim političnim ali gospodarskim vplivom pomembno prispevajo k uspešnosti, pomembnosti in ugledu projekta.

Organizacijski odbor

→ združuje posameznike, ki imajo znanja z določenih področij, ki so bistvena za izvedbo projekta, ter za katera tudi prevzamejo odgovornost, pooblastila in dolžnosti za načrtovanje, uveljavljanje in kontrolo projekta.

Izvajalci v projektu

→ So tisti posamezniki, ki jim je v izvajanje dodeljena posamezna aktivnost oz. delovna naloga.

Volonterji

→ So prostovoljci, ki v projektu sodelujejo zaradi nefinančnih koristi in nagrad.

Mediji

→ So organizacije in posamezniki (novinarji), ki skrbijo za vidnost in prepoznavnost projekta v širši javnosti.

Dobavitelji

→ So organizacije in posamezniki, ki bodo izbrani za dobavo proizvodov in opravljanje storitev za potrebe projekta, proti finančnemu plačilu.

Sponzorji

→ So posamezniki ali organizacije, ki za izvedbo projekta namenijo finančna sredstva ali svoje poslovne učinke (VIK – value in kind) v zameno za marketinške in promocijske učinke povezane s projektom.

Donatorji

→ So posamezniki ali organizacije, ki za izvedbo projekta namenijo finančna sredstva ali svoje poslovne učinke (VIK – value in kind), ne da bi za to pridobili kakršnokoli uslugo ali korist od projekta.

Športniki

→ So posamezniki, ki se bodo projekta udeležili zaradi doseganja svojih športnih ciljev.

Trenerji

→ So posamezniki, ki se bodo projekta udeležili zaradi doseganja svojih športnih (trenerskih) ciljev.

Sodniki

→ So posamezniki, ki s svojim strokovnim znanjem omogočajo regularno in skladno s pravili izvajanje tekmovanj.

Zdravstveno osebje

→ So posamezniki, ki s svojim strokovnim znanjem skrbijo za zdravje in dobro počutje predvsem športnikov in tudi drugih udeležencev v projektu.

Varnostna služba

→ So posamezniki, ki s svojim strokovnim znanjem skrbijo za varnost športnikov in drugih udeležencev v tekmovanju ter s svojo prisotnostjo omogočajo varno izpeljavo tekem in prvenstva.

Vodstvo reprezentanc

→ So posamezniki, ki opravljajo predstavnisko funkcijo in funkcijo managerjev v reprezentancah udeleženkah Evropskega prvenstva.

Gledalci

→ So posamezniki, ki si zaradi lastnega interesa in užitka ogledajo športne prireditve. So pomemben segment, ki kaže na uspešnost projekta. Gledalci so pasivni udeleženci v projektu.

Drugi udeleženci

→ Mednje sodijo vsi ostali posamezniki in organizacije, ki bodo sodelovali v projektu (šole, vrtci...).


Lokalna okolja


→ V lokalna okolja sodijo posamezniki, ki živijo v ožjem okolju, v katerem se bo projekt dogajal. S pozitivnim odnosom do projekta lahko pomembno vplivajo na uspešno izvedbo projekta (Kolar, Kugovnik, Pečovnik, 2008).

5.4 Opredelitev parametrov obsega projekta Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014

Časovni obseg projekta

Pri časovnem obsegu projekta bomo vzeli čas, ki je določen z življenjskim ciklom projekta, torej od faze načrtovanja do izteka prvenstva.

 *Življenjski cikel projekta* – časovni obseg življenjskega cikla projekta obsega obdobje od leta 2009 do septembra leta 2014. Trajanje cikla je **5 let**.

 *Trajanje športnega dogodka* – od prve aktivnosti (prijod reprezentanc in sodnikov) do zadnje aktivnosti (dan po finalni tekmi z odhodom še zadnje reprezentance) bo dogodek trajal 16 dni. K temu je potrebno prišteti še vsaj 5 dni pred dogodkom (prijod funkcionarjev). Skupno trajanje športnega dogodka tako traja **21 dni**. Predviden datum izvedbe tekmovanja je v drugi polovici meseca **julija 2014**. Natančen datum še ni določen.

Kadrovski obseg

Pri kadrovskem obsegu bomo zajeli vse kadre, ki so predvideni za nemoteno izpeljavo projekta.

- ✚ *Iniciativno telo* – sestavljalo naj bi ga okrog 10 ljudi, ki bodo s svojimi aktivnostmi poskrbeli, da bo projekt zaživel.
- ✚ *Častni odbor* – sestavljalo naj bi ga okrog 10 vplivnežev ter predstavniki zlatih sponzorjev.
- ✚ *Organizacijski odbor* – sestavljalo naj bi ga okrog 10 ljudi, ki imajo znanja z določenih področij, ki so bistvena za projekt. Odgovorni bodo za izpeljavo posameznih področij, o njihovem poteku bodo poročali tudi ravnatelju projekta.
- ✚ *Izvajanje posameznih aktivnosti* – za izvedbo vseh aktivnosti se predvideva okrog 100 ljudi, z njimi se bo sklenila pogodba za izvedbo posameznih aktivnosti.
- ✚ *Volonterji* – predvideva se okrog 270 prostovoljcev (od tega okrog 120 otrok iz okoliških nogometnih klubov), ki bodo pomagali pri posameznih aktivnostih.
- ✚ *Skupaj* – na projektu Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let bi naj tako predvidoma sodelovalo med 390 in 420 ljudi

Infrastrukturni obseg

Med infrastrukturni obseg prištevamo športne objekte, na katerih se bodo odvijale tekme prvenstva in treningi reprezentanc ter nastanitvena infrastruktura

- ✚ *Športna infrastruktura* – tekmovanje se bo odvijalo na **petih** stadionih in **devetih** igriščih, ki bodo namenjena treningom reprezentanc in sodnikov. Trije stadioni (Ljudski vrt, Arena Petrol, Športni park Domžale) so že obstoječi, medtem ko sta dva (športni park Stožice, stadion za Bežigradom) še v fazi izgradnje.
- ✚ *Nastanitvena infrastruktura* – za potrebe udeležencev prvenstva je potrebno zagotoviti okrog **240** sob v treh hotelih. Od tega okrog 85 enoposteljnih in 38 dvoposteljnih sob z ločenim ležišči v hotelu Lev, 55 enoposteljnih in 38 dvoposteljnih sob z ločenimi ležišči v hotelu Habakuk in 22 enoposteljnih sob v hotelu Union.

Število športnih dogodkov – v času prvenstva se bo odvijalo 15 tekem.

Število držav – prvenstva se bo zraven države gostiteljice Slovenije, udeležilo še 7 evropskih držav. Tekmovanje se bo torej odvijalo med osmimi državami.

Število udeležencev – skupno število udeležencev bo predvidoma okrog 250. Od tega:

- Športniki: 144
- Trenerji in funkcionarji: 80
- Sodniki in delegati: 22

Finančni obseg – ocena stroškov izpeljave celotnega projekta Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let je **1.340.000 €**. V to so všteti vsi stroški, od kandidature do zaključka prvenstva.

Parametri obsega so povzeti v tabeli 6

Tabela 6: Parametri obsega projekta

PARAMETER	IME AKTIVNOSTI	ŠTEVILO/VREDNOST
časovni obseg		5 let
	življenjski cikel projekta	5 let
	trajanje športnega dogodka	21 dni
kadrovski obseg		396- 421 ljudi
	iniciativno telo	8-13 ljudi
	častni odbor	10-16 ljudi
	organizacijski odbor	8-12 ljudi
	izvajalci	90-110 ljudi
	volonterji	270 ljudi
	športna infrastruktura	14
	stadioni	5
	obstoječi	3
infrastrukturni obseg	v izgradnji	2
	igrišča za trening	9
	nastanitvena infrastruktura	240 sob
	konferenčne dvorane	10
število športnih dogodkov		15 tekem
število držav		8 držav
število udeležencev		246
	športniki	144
	trenerji in funkcionarji	80
	sodniki in delegati	22
finančni obseg		1.340.000 €
	kandidatura	8.780 €
	programski del	1.331.220 €

5.5. »SWOT« ali PSPN analiza

Uspešnost projekta je močno odvisna od zmožnosti ravnatelja projekta, da pravočasno zazna in izkoristi priložnosti v okolju, v katerem se projekt odvija. Zraven priložnosti okolje predstavlja tudi potencialen vir nevarnosti, ki jih mora ravnatelj prepoznati, da se jim lahko izogne.

Priložnosti in nevarnosti so nujno povezane z njegovimi prednostmi in slabostmi, saj iz njih do neke mere celo izhajajo. Priložnosti namreč ni mogoče šteti za resnične priložnosti za posamezen projekt, če le ta ne razpolaga z zmožnostmi, ki bodo omogočile njihov izkoristek. Podobno lahko rečemo za nevarnosti, ki so tako lahko označene le, če ravnatelj zazna možnosti pojava določenih slabosti pri njegovem premagovanju (Samotorčan, 2007).

S PSPN analizo se bodo analizirale glavne **prednosti** in **slabosti** notranjega okolja ter **priložnosti** in **nevarnosti**, ki izhajajo iz zunanjega okolja. Na podlagi ocen v PSPN analizi se bodo v nadaljevanju postavili cilji, z uresničevanje katerih bo možno doseči izpeljavo projekta na želeni ravni.

Prikaz 5: SWOT analiza projekta Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Znanja na področju organiziranja velikih športnih tekmovanj ✚ Primerna infrastruktura za izvedbo tekmovanja ✚ Najbolj popularen in gledan šport v Sloveniji ✚ Pozitivna podoba slovenske reprezentance v okolju in medijih ✚ Glavna centra (prizorišči dogajanja) v obeh največjih slovenskih mestih 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Relativna oddaljenost obeh glavnih prizorišč (Ljubljana - Maribor) ✚ Pomanjkanje interesa za organizacijo prvenstva v Sloveniji ✚ Pomanjkanje zavedanja koristi takšnega projekta za lokalno okolje in Slovenijo na splošno
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> ✚ Večje vključevanje otrok v športne aktivnosti in promocija športa med mladimi ✚ Promocija lokalnih okolij in Slovenije ✚ V okviru projekta organizirati predavanje trenerjev (selektorjev), ki bi služilo izobraževanju domačih trenerjev ✚ Ekonomske koristi, ki bodo nastale zaradi izvedbe prvenstva 	<ul style="list-style-type: none"> ✚ Ne zagotovitev zadostnih finančnih sredstev ✚ Podcenjevanje kompleksnosti projekta in posledično s tem neprofesionalen pristop ✚ Slaba obiskanost zaradi časa tekmovanja (dopusti) ✚ Premalo zbranih prostovoljcev ✚ Slaba koordinacija med odgovornimi za izvedbo posamezne aktivnosti ✚ Izgredi navijačev

5.6. Cilji projekta Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014

1. Organizirati in izvesti prvenstvo, ki bo v zadovoljstvo vsem deležnikom v projektu.
2. Finančno izpeljati prvenstvo s pozitivno bilanco.
3. V sodelovanje pri projektu privabiti zadostno število prostovoljcev.
4. Prvenstvo organizacijsko izpeljati brez večjih zapletov.
5. Za čas prvenstva oživeti prizorišča dogajanja (mestna središča) z družabnimi in drugimi dejavnostmi, ki sovpadajo s temo nogometnega prvenstva.
6. V projekt aktivno vključiti čim več osnovnošolskih in srednješolskih otrok, ki bodo s svojimi dejavnostmi in izdelki »obarvali« prvenstvo.

5.7. Retrogradna razčlenitev projekta (WBS – Work Breakdown Structure)

Retrogradna razčlenitev projekta je prvi korak pri načrtovanju projekta. Z njo projekt razdelimo na več faz oziroma delovnih paketov, ki nam dajo odgovor na vprašanje: »Kaj vse je potrebno storiti, da bo projekt lahko zaživel?«.

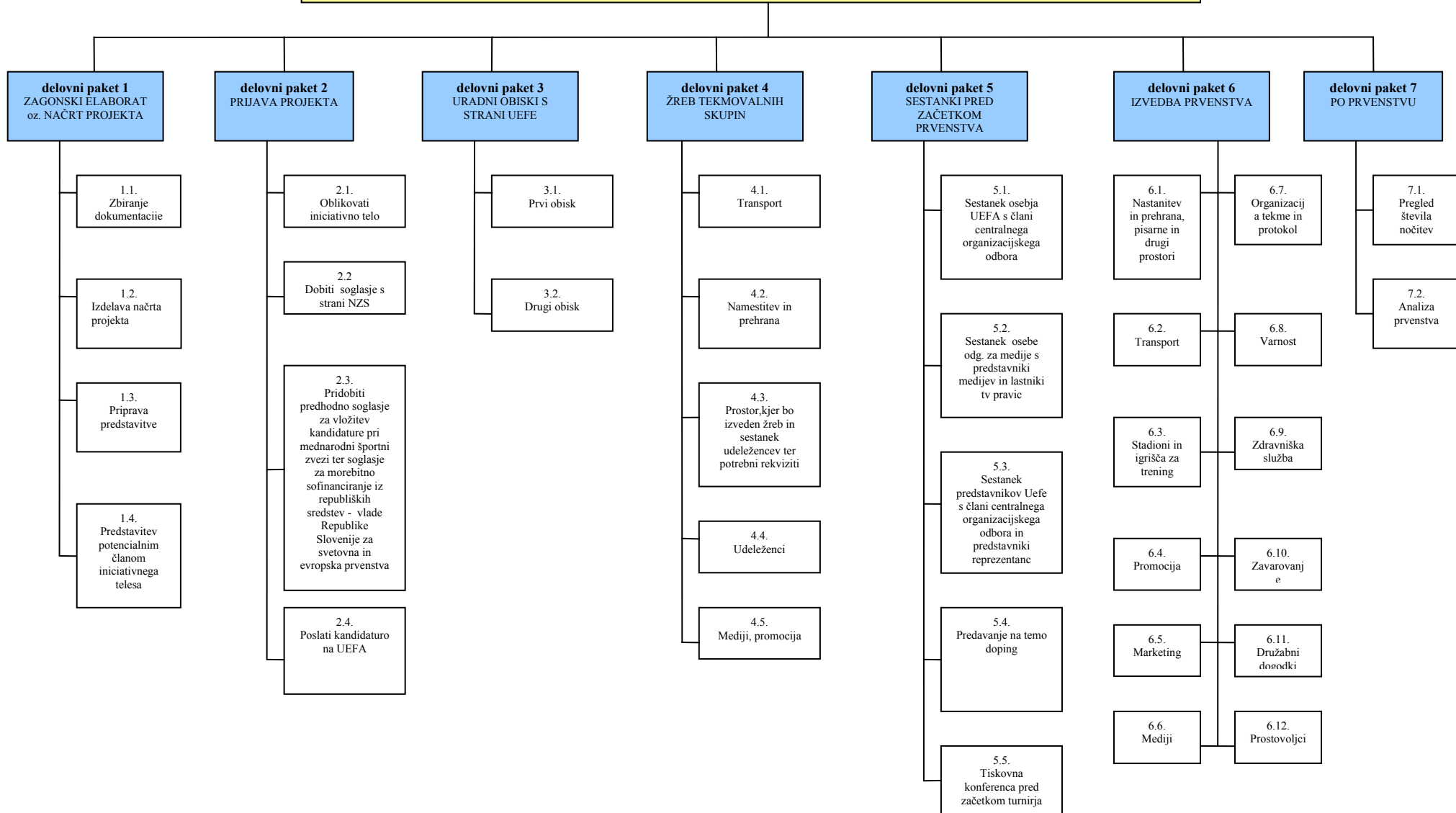
Projekt Evropsko prvenstvo v nogometu do 19 let je razdeljen na 7 delovnih paketov, ki nam določajo namenske in objektne cilje. V sklopu delovnega paketa imamo natančen opis vsebine aktivnosti, osebe, ki so odgovorne, da se posamezna aktivnost izvede in se v nadaljevanju tudi nemoteno izvaja, pravne podlage za posamezno aktivnost ter predviden čas, ki bi naj bil potreben za njeno izvedbo. Podana je tudi ocena stroškov izvedbe posamezne aktivnosti.

Podrobnejša WBS struktura projekta z vsemi delovnimi paketi projekta je predstavljena na prikazu 6.

Prikaz 6: Členitev projekta na delovne pakete

WBS struktura projekta

EVROPSKEGA PRVENSTVA V NOGOMETU ZA REPREZENTANCE DO 19 LET, SLOVENIJA 2014



Iz prikaza 6 je lahko razvidno, da je celoten projekt razdeljen na 7 delovnih paketov z različnim številom aktivnosti, potrebnih za njegovo izvedbo. Skupno je predvidenih 34 glavnih aktivnosti.

5.8. Opis aktivnosti, organizacija projekta, pravne podlage, stroški in časovna analiza projekta

Pri opisu glavnih aktivnosti v projektu bomo odgovorili na vprašanja:

- Kakšna je vsebina aktivnosti za izvedbo projekta?
- Kdo je za izvedbo posamezne aktivnosti odgovoren (organizacija)?
- Kakšne so pravne zahteve za izvedbo aktivnosti?
- Koliko bo predvidoma stala posamezna aktivnost?
- Koliko časa potrebujemo za izvedbo posamezne aktivnosti?

Odgovori na omenjena vprašanja bodo predstavljeni za vsako od aktivnosti v WBS strukturi projekta. Posebej je potrebno poudariti, da gre pri določanju časa in stroškov za ocene, katerih variabilnost je lahko zelo velika (Kolar, Kugovnik, Pečovnik, 2008).

Tabela 7: Pregled prizorišč v projektu evropsko prvenstvo

Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014		
Predviden čas tekmovanja 12.7.2014 – 27.7.2014		
MARIBOR	Prizorišči dogajanja	LJUBLJANA
🇸🇮 9 dni (od 12.7.-20.7.2014)	Trajanje tekmovanja	🇸🇮 16 dni (od 12.7.-27.7.2014)
🇸🇮 Hotel Habakuk	Namestitev za tekmovalce	🇸🇮 Hotel Lev
🇸🇮 /	Namestitev za sodnike	🇸🇮 Grand hotel Union
🇸🇮 Ljudski vrt 🇸🇮 Arena Petrol	Stadioni za tekme skupinskega dela	🇸🇮 Športni park Stožice 🇸🇮 Stadion za Bežigradom 🇸🇮 Športni park Domžale
🇸🇮 /	Stadioni za tekme izločilnega dela	🇸🇮 Športni park Stožice 🇸🇮 Stadion za Bežigradom
🇸🇮 6 tekem	Število tekem	🇸🇮 9 tekem
🇸🇮 Dve igrišči pod Pohorjem 🇸🇮 Igrišče NK Rogoza 🇸🇮 Igrišče NK Železničar	Igrišča za trening	🇸🇮 Igrišče ND Slovan 🇸🇮 Igrišče ND Ilirija 🇸🇮 Igrišče ND Črnuče 🇸🇮 Igrišče NK Svoboda 🇸🇮 Igrišče NK Šmartno

1. ZAGONSKI ELABORAT oz. NAČRT PROJEKTA

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
1.1.	Zbiranje dokumentacije	Vzpostavi se stik s predstavništvom Uefe, z osebo, odgovorno za izvedbo mladinskih tekmovanj. Pridobi se potrebne dokumente s strani Uefe, kjer so opisane zahteve za izvedbo tekmovanja. Prav tako se pregleda vse zakonske akte, ki opredeljujejo pogoje za pridobitev soglasij za izvedbo velikih tekmovanj.	Idejni vodja projekta	-	-	6 tednov (sep.-okt. 2009)
1.2.	Izdelava načrta projekta	Izdela se načrt projekta, ki vsebuje vse aktivnosti od faze zbiranja dokumentacije do izvedbe prvenstva ter njihov opis, kdo bo odgovoren za izvedbo, pravnih podlag, predvidenih stroškov in čas potreben za izvedbo določene aktivnosti.	Idejni vodja projekta	-	5.000 €	17 tednov (okt.-feb. 2009/10)
1.3.	Priprava predstavitve	Po pripravi načrta projekta se izdela predstavitev, ki se kasneje tudi predstavi potencialnim članom iniciativnega telesa, na NZS in drugod.	Idejni vodja projekta	-	-	2 tedna (feb.-mar. 2010)
1.4.	Predstavitev potencialnim članom iniciativnega telesa	Načrt projekta in predstavitev se predstavi potencialnim članom iniciativnega telesa.	Idejni vodja projekta	-	-	4 tedni (mar.- apr. 2010)

2. PRIJAVA PROJEKTA

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
2.1.	Oblikovati iniciativno telo	V iniciativno telo se vključi posameznike iz različnih sfer, ki verjamejo v projekt in lahko s svojim položajem v družbi, znanjem in entuziazmom pripomorejo, da projekt v realnosti zaživi.	Idejni vodja projekta	-	-	1 teden (apr. 2010)
2.2.	Dobiti soglasje s strani NZS	Projekt je potrebno predstaviti na NZS z vsemi relevantnimi podatki (čas, kraj, osebje, transport, finance,...) in dobiti njihovo potrditev za izvedbo projekta.	Idejni vodja projekta s člani iniciativnega telesa	- 53.člen zakona o športu	-	4 tedni (apr. – maj 2010)
2.3.	Pridobiti predhodno soglasje za vložitev kandidature pri mednarodni športni zvezi ter soglasje za morebitno sofinanciranje iz republiških sredstev - vlado Republike Slovenije za Svetovna in Evropska prvenstva	Potrebno je oddati vlogo za pridobitev soglasja za vložitev kandidature pri mednarodni športni zvezi za organizacijo velike mednarodne športne prireditve, ki mora vsebovati: <ul style="list-style-type: none"> - podatke o iniciativnem telesu odgovornem za pripravo kandidature in izpeljavo prireditve, - soglasje ustrezne nacionalne panožne športne zveze, če za prireditev ne kandidira Olimpijski komite Slovenije, - kraj in trajanje prireditve, - pregled organizatorjev zadnjih treh prireditev z uvrstitvami slovenskih športnikov, - število organizatorjev (držav), ki se potegujejo za organizacijo prireditve, - število držav članic mednarodne športne zveze in pričakovano število držav udeleženk, - predvideno število udeležencev (športnikov, spremljevalcev, sodnikov, funkcionarjev), - pričakovane uvrstitve slovenskih športnikov, - obstoječo materialno osnovo (športni objekti, prenočitvene kapacitete, promet, zveze, ..) s planiranimi novimi investicijami, - načrt spremljajočih športnih, gospodarskih, turističnih, kulturnih in drugih dejavnosti ob prireditvi, - oceno vpliva prireditve na stanje varnosti prometa, javnega reda in miru ter varnosti udeležencev prireditve s predvidenimi ukrepi za zagotavljanje varnosti, - predviden vpliv prireditve na razvoj in popularizacijo športa, - predvideni medijski učinki prireditve, - predvideno zanimanje javnosti in gledalcev, - predvideni tržni učinki prireditve, - predvideni vpliv prireditve na promocijo države, - druge predvidene pričakovane učinke prireditve, - finančno konstrukcijo s prikazanimi viri in morebitnimi garancijami ter predlog za sofinanciranje prireditve iz državnega proračuna. 	Idejni vodja projekta s člani iniciativnega telesa	- 53.člen zakona o športu - Sklep o postopku za kandidiranje in organiziranje velikih športnih prireditev v Republiki Sloveniji (Ur. l. RS št. 64/93)	-	7 tednov (maj - jul. 2010) Vlogo je potrebno oddati najkasneje do 15. novembra v tekočem letu, za prireditve organizirane v prihodnjem letu
2.4.	Poslati kandidaturo na UEFA	Na UEFA je potrebno poslati kandidaturo, ki vsebuje: <ul style="list-style-type: none"> - razloge za organizacijo, - kraj prireditve, - podporo s strani države in lokalnih skupnosti, - število namestitvenih centrov, - hoteli, - stadioni, na katerih se bodo odvijale tekme, - igrišča za trening, - organizacija prevoza, - povezava z letališči, - razdalje med posameznimi centri, stadioni, letališči, - načrt promocije, - strategijo kako privabiti gledalce na stadione, - kako in kje vse bo potekalo oglaševanje prireditve, - predvideni stroški izvedbe prireditve. 	Idejni vodja projekta s člani iniciativnega telesa	-	300 €	12 tednov (apr.-jul. 2011) Kandidaturo je potrebno poslati najkasneje do konca meseca julija tekočega leta, za organizacijo prvenstva čez tri leta

3. URADNI OBISKI S STRANI UEFE

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
3.1.	Prvi obisk	<p>Za prvi obisk s predstavniki Uefe, ki se ga zraven že omenjenih udeležijo še direktor turnirja, namestnik direktorja, predsednik NZS, župani mestnih občin Domžale, Celje, Ljubljane in Maribora, je potrebno najeti osebna vozila, rezervirati sobe in prostore za sestanek.</p> <p>Najame se štiri osebne avtomobile srednjega oz. višjega cenovnega razreda, ki bodo služili za prevoz na relaciji letališče - hotel - prizorišča tekem. Za najem vozil se pošlje povpraševanje ponudnikom rent a car storitev ter se izbere cenovno najugodnejšega ponudnika.</p> <p>Po predhodnem dogovoru s hotelom Lev se rezervira večje število enoposteljnih sob, natančen podatek se hotelu sporoči, ko se izve natančno število ljudi, ki bodo prišli s strani Uefe (maksimalno 6). Stroške nočitev članov Uefe krije Uefa. Zajtrk in kosilo bosta v sklopu hotela, medtem ko se za večerjo goste pelje v eno izmed boljših ljubljanskih restavracij.</p> <p>Za izvedbo sestanka se najame eno izmed kongresno konferenčnih dvoran v hotelu Lev, ki mora biti opremljena s projektorjem.</p>	Namestnik direktorja turnirja	-	3.480 €	8 tednov (jul.-sep.2011)
3.2.	Drugi obisk	<p>Za drugi obisk s predstavniki Uefe, ki se ga zraven že omenjenih udeležijo še direktor turnirja in namestnik direktorja, je potrebno najeti osebna vozila, rezervirati sobe in prostore za sestanek.</p> <p>Najame se tri osebne avtomobile srednjega oz. višjega cenovnega razreda, ki bodo služili za prevoz na relaciji letališče - hotel - prizorišča tekem. Za najem vozil se pošlje povpraševanje ponudnikom rent a car storitev, ter se izbere cenovno najugodnejšega ponudnika</p> <p>Po predhodnem dogovoru s hotelom Lev se rezervira večje število enoposteljnih sob, natančen podatek se hotelu sporoči, ko se izve natančno število ljudi, ki bodo prišli s strani Uefe (maksimalno 6). Stroške nočitev članov Uefe krije Uefa. Zajtrk in kosilo bosta v sklopu hotela, medtem ko se za večerjo goste pelje v eno izmed boljših ljubljanskih restavracij.</p> <p>Za izvedbo sestanka se najame eno izmed kongresno konferenčnih dvoran v hotelu Lev, ki mora biti opremljena s projektorjem.</p>	Namestnik direktorja turnirja	-	2.320 €	16 tednov (okt. 2012 – feb. 2013)

4. ŽREB TEKMOVALNIH SKUPIN

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
4.1.	Namestitev in prehrana	Namestitev bo urejena v sklopu hotela Lev, v enoposteljnih sobah, stroški nočitev se porazdelijo med udeležence, za ljudi, ki jih povabi organizator, krije tudi njihove stroške nočitev, za ljudi iz vrst Uefa krije stroške nočitev Uefa, za predstavnike posameznih držav krije stroške nočitev njihove športne zveze. Prehrana bo urejena v sklopu hotelskega polnega penziona, te stroške za vse udeležence krije organizator turnirja.	Oseba odgovorna za logistiko	-	4.300 €	12 tednov (feb.-maj2014)
4.2.	Konferenčna dvorana	V hotelu Lev se najameta dve konferenčno kongresni dvorani, ena bo namenjena žrebu tekmovalnih skupin in bo urejena v obliki učilnice, druga bo urejena v obliki črke U in bo služila za predstavitev organizacijske strukture prvenstva, informacijah o urejenosti s transportom in hoteli ter osnovnimi informacijami o tekmah. Oseba, odgovorna za organizacijo družabnih dogodkov in protokola, poskrbi tudi za dekoracijo v skladu s protokolom in za vse potrebne napise.	Oseba odgovorna za medije, oseba odgovorna za izvedbo tekmovanja	<p>žreb skupin:</p> <ul style="list-style-type: none"> - prostorna kongresna dvorana - dve do tri mize, ki bodo služile kot oder - mikrofoni - video projektor (minimum 4500 ANSI svetilnosti) - dovolj veliko platno za projekcijo - tabla z imeni sponzorjev - zadostna svetiloba <p>predstavitev organizacijske strukture prvenstva:</p> <ul style="list-style-type: none"> - soba za 40 ljudi z mizami urejenimi v obliki črke U, kjer mora za glavno mizo biti prostora za 8-10 ljudi - video projektor in dovolj veliko platno za projekcijo - mikrofoni - premično tablo 	<p>Konferenčna dvorana 600 €</p> <p>Dekoracija 150 €</p> <p>Banner-ji s sponzorji in logotipom prvenstva ter intervju tabla 300 € + 500 €</p>	12 tednov (feb.-maj 2014)
4.3.	Transport	Za žreb tekmovalnih skupin se najame deset osebnih vozil srednjega oz. višjega cenovnega razreda, ki bodo služili za prevoz na relaciji letališče – hotel – prizorišča tekem. Za najem vozil se pošlje povpraševanje ponudnikom rent a car storitev ter se izbere cenovno najugodnejšega ponudnika.	Namestnik direktorja turnirja, oseba odgovorna za logistiko	-	Najem vozil in voznikov za tri dni 4.100 €	6 tednov (apr.-maj 2014)
4.4.	Udeleženci	<p>Predstavniki Uefe in namestnik direktorja turnirja izdelata seznam ljudi, ki bodo prejeli uradna vabila. To so:</p> <ul style="list-style-type: none"> - en ali dva predstavnika posamezne reprezentance - predstavnik Uefe odgovoren za mladinski nogomet - predsednik ali generalni sekretar NZS - direktor turnirja - Uefa predstavniki (štirje) - urednik strani uefa.com - poznan nogometaš, ki bo izvedel žreb - predstavniki Eurosporta - predstavnik slovenskih medijev - <p>Te iste osebe se, brez urednika strani uefa.com, poznanega nogometaša, predstavnika Eurosporta in dveh predstavnikov Uefa, udeležijo tudi predstavitve organizacijske strukture prvenstva. Na žrebu skupin in na okrogli mizi bodo prisotne tudi osebe, ki bodo tekom prvenstva v pomoč reprezentancam.</p>	Namestnik direktorja turnirja	-	Izdelava vabil 100 €	6 tednov (apr.-maj 2014)
4.5.	Mediji in promocija	Večjemu številu medijev se pošlje vabilo na žreb skupin, prav tako se poiskuje doseči dogovor z eno izmed TV postaj o prenosu žreba, po možnosti z nacionalno televizijo, saj je dostopna večjemu številu ljudi.	Oseba odgovorna za medije	- mediji morajo imeti na sebi majice, le te priskrbi UEFA	-	12 tednov (feb.-maj 2014)

5. SESTANKI PRED ZAČETKOM PRVENSTVA

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
5.1.	Sestanek osebja Uefe s člani centralnega organizacijskega odbora	Srečanje, katerega namen bo kratek uvod v prvenstvo, pregled pisarn in kongresno konferenčnih dvoran, se bo odvijalo v hotelu Lev, v kongresni sobi, ki jo bo za časa prvenstva uporabljalo osebje Uefe.	Uefa event manager, direktor turnirja	-	Stroški najema dvorane so že vračunani v sklopu namestitev	1 dan (jul. 2014) Sestanek se bo odvijal na dan prihoda osebja Uefe
5.2.	Sestanek osebe, odgovorne za medije, s predstavniki medijev in lastniki tv pravic	Sestanek se bo odvijal v hotelu Lev, v kongresni sobi, ki jo bo za časa prvenstva uporabljalo osebje Uefe. Namen sestanka bo pregled načina akreditacij, prikaz delavnih prostorov za novinarje ter tv produkcija.	Oseba, odgovorna za medije pri Uefi	-	Stroški najema dvorane so že vračunani v sklopu namestitev	1 dan (jul. 2014) Sestanek se bo odvijal dva dni pred začetkom turnirja
5.3.	Sestanek predstavnikov Uefe s člani centralnega organizacijskega odbora in predstavniki reprezentanc	Sestanek, katerega namen bo predstavitev strukture prvenstva, informacije o poteku tekem ter barvi dresov posameznih reprezentanc, pregled hotelskih in transportnih dogovorov, bo potekal v hotelu Lev, v kongresni sobi, ki jo bo za časa prvenstva uporabljalo osebje Uefe.	Uefa event manager	- soba za 40 ljudi z mizami urejenimi v obliki učilnice, za glavno mizo mora biti prostora za 8-10 ljudi - video projektor in dovolj veliko platno za projekcijo - mikrofoni - premična tabla	Stroški najema dvorane so že vračunani v sklopu namestitev. Stroški prevoza predstavnikov reprezentanc iz Maribora v Ljubljano in nazaj v Maribor so že vračunani v sklopu transporta	1 dan (jul. 2014) Sestanek bo potekal v dopoldanskih urah na dan pred prvo tekmo
5.4.	Predavanje na temo doping	Predavanje se bo odvijalo v kongresnih sobah reprezentanc v obeh centrih.	Komisija za doping pri Uefi	- prevajalci - oprema za prevajanje (slušalke, mikrofoni)	Stroške dvorane, prevoza predavateljev LJ-MB-LJ, prevajalcev in opreme krije Uefa	2 dni (jul. 2014) Predavanje se bo odvijalo v dneh pred prvo tekmo, natančen čas in datum je stvar dogovora med Uefo in reprezentancami
5.5.	Tiskovna konferenca pred začetkom prvenstva	Tiskovne konference se bodo odvijale v kongresnih sobah, v obeh centrih. Oseba, odgovorna za organizacijo družabnih dogodkov in protokola, poskrbi tudi za dekoracijo v skladu s protokolom in za vse potrebne napise.	Oseba, odgovorna za medije pri Uefi, oseba, odgovorna za medije, oseba odgovorna za izvedbo tekmovanja	- soba za 40 ljudi, za glavno mizo mora biti prostora za 8-10 ljudi - mikrofoni - prevajalce	Dekoracija 500 €	1 dan (jul. 2014) Dan pred prvo tekmo

6. IZVEDBA PRVENSTVA

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.1.	Nastanitev in prehrana, pisarne in drugi prostori	Reprezentance bodo nastanjene v dveh centrih, v centru A (hotel Lev) bodo bivale reprezentance, ki bodo svoje tekme igrali v Ljubljani, v centru B (hotel Habakuk) pa reprezentance, ki bodo svoje tekme igrali v Mariboru in Celju. Sodniki bodo nastanjeni v hotelu Slon. Za prehrano bo urejeno v sklopu hotelskega polnega penziona. Na podlagi danih zahtev o velikosti pisarn, se vzame v najem več kongresno konferenčnih dvoran v hotelu Lev in Habakuk, ki se jih tudi opremi po zahtevanih standardih. Prav tako se uredi tudi sprostivno rekreacijski prostor za igralce.	Direktor turnirja, namestnik direktorja, oseba, odgovorna za logistiko	- Pogoji organizatorja	603.850 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.2.	Transport	Na podlagi Uefinih priporočil ter izkušenj s prevozom prejšnjih držav gostiteljic turnirja se izvede natančen načrt načina rezervacij vozil ter predvideno število potrebnih vozil za vsak določen dan turnirja. Na podlagi teh podatkov se izvede javni razpis po katerem se dobi najugodnejšega prevoznika.	Namestnik direktorja turnirja, oseba, odgovorna za logistiko	- Zakona o javnem naročanju (Ur. l. RS, št. 128/06 – ZJN-2)	117.500 €	60 tednov/ 1 leto in 2 meseca (maj. 2013 – jul. 2014)
6.3.	Stadioni in igrišča za trening	Na podlagi danih zahtev s strani Uefe, se ogleda večje število igrišč, ki bi bila primerna za treninge reprezentanc ter se v dogovoru z njihovimi lastniki najamejo za celoten čas turnirja. V dogovoru z lastniki stadionov se le te najame za celoten čas turnirja.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	- Pogoji organizatorja	84.000 €	53 tednov/ 1. leto (jul. 2013 - jul. 2014)
6.4.	Promocija	Oseba odgovorna za PR in oglaševanje, izdelava natančen načrt promocije prvenstva, od tega, kje vse bo potekalo oglaševanje, na kakšen način ter koliko časa.	Oseba, odgovorna za medije	- Pogoji organizatorja - Pogodba o najemu oglasnih površin - Vloga za pridobitev urbanističnega soglasja	22.100 €	65 tednov/ 1 leto in 3 meseci (apr. 2013-avg. 2014)
6.5.	Marketing	Stopi se v kontakt s potencialnimi sponzorji ter se jim predstavi prednosti oglaševanja skozi prvenstvo. Pripravi se izgled vstopnic, načrt tiska ter distribucije vstopnic.	Oseba, odgovorna za medije	- Pogoji organizatorja - Obligacijski zakon in pripadajoča zakonodaja, ki ureja to področje	14.500 €	82 tednov/ 1. leto in 7 mesecev (jan. 2013 – jul. 2014)
6.6.	Mediji	Skupaj s predstavniki medijev se preverijo in uredijo prostori za njihovo delo, pojasni se jim način dela in akreditiranja.	Namestnik direktorja turnirja, oseba, odgovorna za medije, oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	- Pogoji organizatorja - Zakon o medijih	14.050 €	32 tednov/ 8 mesecev (nov. 2013-jul. 2014)
6.7.	Organizacija tekem in protokol	Za nemoten potek tekem je potrebno izvesti številne aktivnosti pred samimi začetkom te le. Naredi se natančen seznam opravil, ki so povezane z izvedbo tekem ter protokolom.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja, direktor turnirja, namestnik direktorja	- Pogoji organizatorja	55.100 €	29 tednov/ 7 mesecev (jan. 2014 – jul. 2014)
6.8.	Varnost	Povpraševanje se pošlje ponudnikom storitev varovanja ter se preveri njihove izkušnje z varovanjem podobnih športnih dogodkov. Pri športnih zvezah, ki so že organizirale podobne dogodke, se povpraša po kvaliteti in zadovoljstvu z delom varnostnih služb. Na podlagi vseh teh dejavnikov se izbere najboljšega ponudnika, s katerim se izdelava strategija varovanja.	Oseba, odgovorna za zavarovanje in pravice	- Zakoni in pravilniki, povezani z zagotavljanjem varnosti udeležencev in varnosti pri organizaciji športnih prireditev - Pogoji organizatorja	15.650 €	32 tednov/ 8 mesecev (nov. 2013-jul. 2014)
6.9.	Zdravniška služba	Za potrebe prvenstva se organizira zdravniška služba, ki poskrbi za morebitno zdravljenje udeležencev prvenstva. Uredi se prednostna lista v bolnicah, poskrbi se za prisotnost prve pomoči na samih tekmah.	Oseba, odgovorna za organizacijo medicinske službe, oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	- Pogoji organizatorja	4.000 €	19 tednov/ 4 meseci (mar.-jul. 2014)

6.10.	Zavarovanje	Na podlagi zahtev po zavarovanje vseh udeležencev prvenstva in same prireditve se sklone zavarovalna polica z zavarovalnico, ki nudi najugodnejše pogoje zavarovanja.	Oseba, odgovorna za zavarovanje in pravice	- Pogoji organizatorja	80.000 €	12 tednov/ 3 meseci (sep.-dec. 2013)
6.11.	Družabni dogodki	Naredi se seznam družabnih dogodkov, ki bodo kot del spremljevalnega programa potekali čez celoten čas prvenstva. Ekskurzije reprezentanc niso zajete v to, saj so v domeni posameznih reprezentanc.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja, namestnik direktorja	- Pogoji organizatorja - Zakon o javnih zbiranjih in sorodni zakoni	28.600 €	98 tednov/ 1 leto in 10 mesecev (sep. 2012 – jul.2014)
6.12.	Prostovoljci	Za nemoten potek prvenstva in vseh dejavnosti, povezanih z njim, se potrebuje večje število prostovoljcev. Na šolah in fakultetah se bo predstavil program in delo prostovoljcev, s prijavljenimi kandidati se bo opravil razgovor ter se jih bo razporedilo na delovno mesto.	Oseba, odgovorna za organizacijo prostovoljcev in drugega osebja, oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	- pogoji organizatorja	4.000 €	27 tednov/ 7 mesecev (jan.- jul. 2014)

6.1. NASTANITEV in PREHRANA, PISARNE in DRUGI PROSTORI

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.1.1.	Center A	Na skupnem sestanku z namestnikom direktorja turnirja, direktorjem turnirja in predstavniki hotela Lev, se izdelata načrt o poteku namestitve reprezentanc in predstavnikov Uefe, pregleda se razporeditev sob ter se poda predlog o morebitnem prerazporejanju. Preverijo se kongresno konferenčne dvorane in saloni, ki se bodo uporabljali kot pisarne. Določi se prostor, ki ga bodo reprezentance uporabljale za shrambo, ter sobo, kjer bodo nameščene masažne mize. Naredi se seznam stvari, ki jih je potrebno še urediti ter se določi datum, do kdaj jih je potrebno urediti, ter datum naslednjega sestanka.	Direktor turnirja, namestnik direktorja, oseba, odgovorna za logistiko	- Hoteli morajo imeti vsaj 3* in se ne smejo med seboj razlikovati v številu *, saj morajo imeti vse reprezentance enake pogoje. Za vsako reprezentanco je potrebno zagotoviti prenočišče za 26 oseb, in sicer devet sob z dvema individualnima ležiščema in osem sob z enim ležiščem. Vsaki reprezentanci je potrebno zagotoviti še eno sobo, ki jo bodo uporabljale kot masažno sobo ter eno skupno shrambo. Vsaka reprezentanca mora biti nastanjena v svojem nadstropju oz. krilu hotela. Za predstavnike Uefe je potrebno zagotoviti vsaj 20 enoposteljnih sob.	Stroški nočitev s prehrano 305.000 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.2.	Kongresne sobe	Bodo v sklopu hotela. Kongresne sobe bodo urejene na podlagi danih zahtev, vsaka reprezentanca bo imela na razpolago svojo, z vso zahtevano tehniko, ena pa bo na voljo predstavnikom Uefe.	Oseba, odgovorna za logistiko	- mora imeti vsaj 30 sedežev - možnost spremembe postavitev miz iz okrogle mize v obliko učilnice - vsebovati mora projektor, soba namenjena reprezentancam pa še tv, dvd in video	Najem kongresnih sob 21.000 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.3.	Pisarne	Dve kongresno konferenčni dvorani oz. dva salona bosta preurejena v pisarni, ki bosta urejeni na podlagi danih zahtev. Ena bo dana v uporabo predstavnikom Uefe, druga pa članom centralnega in lokalnega organizacijskega odbora.	Oseba, odgovorna za logistiko	- imeti mora vsaj 20 delovnih prostorov (stol+miza) - telefonska in internetna povezava, faks - fotokopirni stroj, premično tablo - veliko mizo, ki bo služila pripravi dokumentacije	18.000 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.4.	Sprostitutveno rekreacijski prostor	Nekje v sklopu hotela se bo uredil sprostitutveno rekreacijski prostor, kjer bodo mize za biljard, namizni nogomet, pikado, tv,...., in bo namenjen igralcem za sprostitve.	Oseba, odgovorna za logistiko	- vsebuje naj namizni tenis, pikado, tv, računalnike z internetom,...	Najem prostora 8.000 € Nabava rekvizitov 2.000 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.5.	Shramba	Bo urejena po danih zahtevah v sklopu hotela, po možnosti v pritličnih prostorih zaradi lažje logistike.	Oseba, odgovorna za logistiko	- dve sobi, vsaka velika 30m2 ali ena soba velikosti 60m2	3.600 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.6.	Center B	Na skupnem sestanku z namestnikom direktorja turnirja, direktorjem turnirja in predstavniki hotela Habakuk, se izdelata načrt o poteku namestitve reprezentanc in predstavnikov Uefe, pregleda se razporeditev sob ter se poda predlog o morebitnem prerazporejanju. Naredi se seznam stvari, ki jih je potrebno še urediti ter se določi datum, do kdaj jih je potrebno urediti ter datum naslednjega sestanka.	Direktor turnirja, namestnik direktorja, oseba, odgovorna za logistiko	- Hoteli morajo imeti vsaj 3* in se ne smejo med seboj razlikovati v številu *, saj morajo imeti vse reprezentance enake pogoje. Za vsako reprezentanco je potrebno	Stroški nočitev s prehrano 143.500 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)

				zagotoviti prenočišče za 26 oseb, in sicer devet sob z dvema individualnima ležiščema in osem sob z enim ležiščem. Vsaki reprezentanci je potrebno zagotoviti še eno sobo, ki jo bodo uporabljale kot masažno sobo ter eno skupno shrambo. Vsaka reprezentanca mora biti nastanjena v svojem nadstropju oz. krilu hotela. Za predstavnike UEFA je potrebno zagotoviti vsaj 6 enoposteljnih sob.		
6.1.7.	Kongresne sobe	Bodo v sklopu hotela. Kongresne sobe bodo urejene na podlagi danih zahtev, vsaka reprezentanca bo imela na razpolago svojo, z vso zahtevano tehniko.	Oseba, odgovorna za logistiko	- mora imeti vsaj 30 sedežev - možnost spremembe postavitev miz iz okrogle mize v obliko učilnice - vsebovati mora projektor, tv, dvd in video	7.200 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.8.	Pisarne	Dve kongresno konferenčni dvorani oz. dva salona bosta preurejena v pisarni, ki bosta urejeni na podlagi danih zahtev. Ena bo dana v uporabo predstavnikom Uefe, druga pa članom centralnega in lokalnega organizacijskega odbora.	Oseba, odgovorna za logistiko	- imeti mora vsaj 4 delavne prostore (stol+miza) - telefonska in internetna povezava, faks - fotokopirni stroj, premično tablo - veliko mizo, ki bo služila pripravi dokumentacije	4.250 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.9.	Sprostitutveno rekreacijski prostor	Nekje v sklopu hotela se bo uredil sprostitutveno rekreacijski prostor, kjer bodo nameščene mize za biljard, namizni nogomet, pikado, tv,...., in bo namenjen igralcem za sprostitev.	Oseba, odgovorna za logistiko	- vsebuje naj namizni tenis, pikado, tv, računalnike z internetom,...	5.000€	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.10.	Shramba	Bo urejena po danih zahtevah v sklopu hotela, po možnosti v pritličnih prostorih zaradi lažje logistike.	Oseba, odgovorna za logistiko	- dve sobi, vsaka velika 30m2 ali ena soba velikosti 60m2	3.600€	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.11.	Jedilnice	Na skupnem sestanku, ki bo potekal s predstavniki hotela Lev in Habakuk se pregleda tudi jedilnico, njeno velikost in razporeditev miz. Določi se, kje bodo potekale pregrade med mizami, tako da bomo dobili štiri ločene prostore za reprezentance ter en prostor za predstavnike Uefe ter člane centralnega in lokalnega organizacijskega odbora.	Oseba, odgovorna za logistiko	- en jedilni prostor mora vsebovati mizo za 18 igralcev ter ločeno mizo za 8-12 predstavnikov delegacije. Takšni prostori morajo biti štirje. - en večji jedilni prostor za predstavnike Uefe in organizacijskega odbora	-	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.12.	Hotel za sodnike	Na skupnem sestanku z namestnikom direktorja turnirja, direktorjem turnirja in predstavniki Grand hotela Union, se izdela načrt o poteku namestitev sodnikov in sodniškega osebja.	Direktor turnirja, namestnik direktorja, oseba, odgovorna za logistiko	- 22 enoposteljnih sob - hotel oddaljen 15 min. vožnje od centra A	Stroški nočitev s prehrano 71.300 €	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.13.	Kongresna soba	V sklopu hotela Grand hotela Union se bo najelo eno izmed njihovih kongresnih sob, ki jo bodo uporabljali sodniki kot svojo kongresno sobo za celoten čas prvenstva. Urejena bo po danih zahtevah.	Oseba, odgovorna za logistiko	- mora imeti vsaj 35 sedežev - možnost spremembe postavitev miz iz okrogle	5.700€	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011-jul. 2014)

				mize v obliko učilnice - vsebovati mora projektor, tv, dvd in video		
6.1.14.	Pisarna	Najmanjša izmed kongresnih sob v Grand hotelu Union bo preurejena v pisarno za sodnike, v kolikor to ne bi bilo izvedljivo, bo sodniška pisarna urejena v sklopu hotela Lev.	Oseba, odgovorna za logistiko	- imeti mora vsaj 4 delovne prostore (stol+miza) - telefonska in internetna povezava, faks - fotokopirni stroj, premično tablo - veliko mizo, ki bo služila pripravi dokumentacije	5.700€	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.15.	Prehrana	Prehrana bo organizirana v sklopu hotelskega polnega penziona in sicer v obliki ruskega bifeja ali menijev. Hrana mora biti raznovrstna, saj vsi ne jedo vsega. Meniji morajo biti pripravljene do začetka žreba skupin, kjer se jih predstavi reprezentancam. V dogovoru s hotelom in reprezentancami, se pusti tudi možnost lastnega kuharja	Oseba, odgovorna za logistiko	- zakonodaja na področju zagotavljanja higienskih in drugih standardov povezanih s pripravo in postrežbo hrane	-	148 tednov/ 2 leti in 8 mesecev (okt. 2011 – jul. 2014)
6.1.16.	Pijača	Reprezentancam je potrebno dnevno zagotoviti 60l vode, zaradi smotrnosti porabe bi le ta naj bila v 0,5l plastenkah. To se bo zagotovilo s podpisom pogodbe z enim izmed ponudnikov ustekleničene vode.	Namestnik direktorja	- zadostna količina brezalkoholne pijače ob obrokih v obliki čajev, vod in sokov.	-	25 tednov/ 6 mesecev (feb.-jul. 2014)

6.2. TRANSPORT

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.2.1.	Število vozil potrebnih v času turnirja	Na podlagi Uefinih priporočil ter izkušenj s prevozom prejšnjih držav gostiteljic turnirja, se predvidi število potrebnih vozil za vsak določen dan turnirja.	Namestnik direktorja turnirja, oseba, odgovorna za logistiko	- avtobusi morajo biti moderni, imeti 50 sedežev ter klimo. - enoprostorci oz. kombiji morajo imeti 8-10 sedežev ter klimo - na nobenem vozilu ne sme biti kakršen koli oglas, ki ni odobren s strani Uefe	Avtobusi 44.700 € Kombi 1.100 € Kombi za sodnike 6.100 € Avtomobili 23.500 € Limuzina 900 € Skupaj: 76.300 €	5 tednov/ 1 mesec (maj - jul.2013)
6.2.2.	Izvedba javnega naročila	Glede na višino ocenjenih stroškov je potrebno izvesti javno naročilo za ponudnika storitev prevoza.	Oseba, odgovorna za logistiko	- Zakona o javnem naročanju (Ur. l. RS, št. 128/06 – ZJN-2)	1.500 €	12 tednov/ 3 meseci (jul.-okt. 2013)
6.2.3.	Izbor najugodnejšega ponudnika	Na podlagi ponudb izvajalcev se izbere najugodnejšega izvajalca glede na kriterij »najugodnejša cena storitve«. Glede na veliko število potrebnih vozil in zaradi lažje logistike (Maribor, Ljubljana) se lahko izbere dva izvajalca, s katerima se pripravi načrt rezervacij vozil.	Namestnik direktorja turnirja, oseba, odgovorna za logistiko	- Zakona o javnem naročanju (Ur. l. RS, št. 128/06 – ZJN-2)	-	5 tednov/ 1 mesec (okt.-nov. 2013)
6.2.4.	Najem voznikov	Ob sklenitvi pogodbe s ponudnikom storitev prevoza, se najame tudi njihove voznike, v kolikor je previsoka cena, je možno najeti voznike posebej, preko agencij.	Oseba, odgovorna za logistiko	-	Vozniki avtobusov 6.400 € Vozniki kombijev 500 € Vozniki avtomobilov 28.000 € Vozniki kombijev za sodnike 4.800 € Skupaj: 39.700 €	5 tednov/ 1 mesec (jun.-jul. 2014)
6.2.5.	Zavarovanje vozil in voznikov	Zavarovanje je v sklopu pogodbe s podjetjem, kjer bodo vozila najeta	Oseba, odgovorna za logistiko	-	-	-

Tip vozila	Število potrebno od dva dni pred začetkom turnirja do dneva po koncu tekem skupinskega dela	Število potrebno od dneva po koncu tekem skupinskega dela do dne po koncu polfinala	Število potrebno od dneva po koncu polfinala do dneva po koncu finala
Avtobus za reprezentance	4 + 4	4	2
Kombi za transport opreme reprezentanc	4 + 4 (potrebni samo ob prihodu in odhodu reprezentanc)	0	0
Enoprostorec, kombi oz. minibus za sodnike	4	2	1
Avtomobili za sodniško osebje	2	1	1
Avtomobili za predstavnike medijev in urejevalce strani uefa.com	2	2	1
Avtomobili za predstavnike Uefe	12 + 3	7	5
Avtomobili za centralni in lokalni organizacijski odbor	4 + 2	4	4
Rezerva	2 + 1	2	2
Minibus za skavte	2	1	1
Minibus za medije	1	1	1
VIP limuzine	0	0	2



- center A



- center B

6.3. STADIONI in IGRIŠČA ZA TRENING

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.3.1.	Izbor stadionov	Z lastniki stadionov se podpiše pogodba o njihovem najemu oz. o organizaciji mednarodnih tekem. Na stadionu v Domžalah, Areni Petrol in Ljudskem vrtu se bodo odvijale tekme skupinskega dela, na stadionu za Bežigradom in v športnem parku Stožice pa se bodo odvijale tekme skupinskega dela, polfinala in finala.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	<ul style="list-style-type: none"> - igrišča dimenzij (105m x 68m) - oddaljen maksimalno uro vožnje od hotela - ustrezna kategorizacija - na stadionu ne sme biti nobene oglasne table, ki ni odobrena s strani Uefe 	Najem stadionov 52.500 €	53 tednov/ 1. leto (jul.2013 - jul.2014)
6.3.2.	Izbor igrišč za trening	V dogovoru z lastniki igrišč se podpiše pogodba o najemu igrišč za treninge za čas turnirja. Tako bo vsaki reprezentanci dodeljeno eno igrišče za trening, prav tako pa bo eno igrišče dodeljeno tudi sodnikom. V Mariboru bi to bila igrišča NK Železničar, NK Rogoza ter dve igrišči pod Pohorjem. V Ljubljani bi to bila igrišča ND Slovan, ND Ilirija, ND Črnuče, NK Svoboda, NK Šmartno	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	<ul style="list-style-type: none"> - oddaljena maksimalno 20min vožnje od hotela - travnata površina ustreznih dimenzij in kvalitete - fiksni goli ter dva premična gola velikosti 5m in en normalne velikosti - ustrezne slačilnice - ob igrišču ne sme biti nobene oglasne table, ki ni odobrena s strani Uefe 	Stroški najema, vzdrževanja in čiščenja 31.500 €	53 tednov/ 1. leto (jul.2013 - jul. 2014)

6.4. PROMOCIJA

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.4.1.	Oglaševanje v časopisih	Pred prvenstvom se bodo glavnim urednikom pošiljala sporočila za medije, predvsem objave o pomembnejših dogodkih.	Oseba, odgovorna za medije	-	-	43 tednov/ 10 mesecev (sep.2013-jul.2014)
6.4.2.	Uradni plakati in posterji prvenstva	V dogovoru z mestnimi oblastmi se plakati in posterji izobesijo na določenih točkah v mestih, kjer se bodo odvijale tekme. Z oglasnimi posterji se okrasijo tudi mestni avtobusi.	Oseba, odgovorna za medije	- pogodba o najemu oglasnih površin	Posterji 300 € Avtobusno oglaševanje 1.400 €	17 tednov/ 4 meseci (mar.-jul. 2014)
6.4.3.	Promocija prvenstva na tekmah članske nogometne reprezentance in državnega prvenstva	Na tekmah državnega prvenstva in članske reprezentance se bodo pred začetkom tekme in ob polčasu pobiralci žog sprehodili okrog igrišča z uradnim plakatom prvenstva.	Oseba, odgovorna za medije	-	Izdelava oglasnih plakatov 2.500 € Promocijske kratke majice 900 €	20 tednov/ 5 mesecev (feb.-jul. 2014)
6.4.4.	Postavitev promocijskih pultov	V času pred in med prvenstvom se bodo v središču mesta Maribor in Ljubljana postavili promocijski pulti, kjer bo možno dobiti vse informacije v zvezi s prvenstvom. Možnost postavitve promocijskih pultov tudi v Celju in Domžalah.	Oseba, odgovorna za medije	-	Nakup stojnic 2.200 €	11 tednov/ 3 meseci (maj-jul.2014)
6.4.5.	Izdelava maskote prvenstva	Glavnim urednikom revij se pošlje sporočilo za medije o izboru naj predloga za maskoto. Posebna komisija bo določila zmagovalca, po katerem se bo izdelalo več kostumov maskot prvenstva ter drugih produktov v obliki maskote.	Oseba, odgovorna za medije	-	Izdelava maskot 4.000 € Nagrada za najboljšo maskoto 500 €	37 tednov/ 9 mesecev (okt.2013 –jul.2014)
6.4.6.	Obisk maskote in promocija na šolah	Obisk maskote na osnovnih šolah, postavitve papirnate maskote s propagandnim materialom na osnovnih šolah, srednjih šolah in fakultetah.	Oseba, odgovorna za medije	-	Stojala in papirnate maskote 500 € 4 študenti 2.000 €	20 tednov/ 5 mesecev (jan.-jun. 2014)
6.4.7.	Internetna stran	Za potrebe prvenstva se izdela internetna stran, na kateri bodo predstavljene vse pomembnejše aktivnosti, dogodki, predstavljeni bodo sponzorji.	Oseba, odgovorna za medije	-	Stroški izdelave strani ter njenega sprotnega ažuriranja 1.800 €	65 tednov/ 1 leto in 3 meseci (apr. 2013 – avg.2014)
6.4.8.	Postavitev razstave	V času prvenstva se v središču mesta Maribor in Ljubljana postavi razstava s slikami, ki so jih naslikali učenci osnovnih šol na temo Evropsko prvenstvo v nogometu.	Oseba, odgovorna za medije	- oddati vlogo za pridobitev urbanističnega soglasja	1.000 €	17 tednov/ 4 meseci (mar.-jul.2014)
6.4.9.	Promocijski material	V skladu s sponzorsko ponudbo se izdela promocijski material, na katerem bodo objavljeni sponzorji. Ta material se bo delil oz. prodajal na vseh pomembnejših dogodkih pred in med prvenstvom.	Oseba, odgovorna za medije	- dogovor z Uefo	Kratke majice, kape s senčnikom, dišeče smrekice, žoge velikosti 1, plišaste maskote 5.000 €	31 tednov/ 8 mesecev (nov. 2013 – jul. 2014)

6.5. MARKETING

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.5.1.	Tisk in produkcija	Zaradi velikega števila produktov, ki jih je potrebno natisniti, se dogovori z eno večjih tiskarn za izdelavo ter tisk teh produktov.	Oseba, odgovorna za medije	- tiskarna mora biti sposobna v relativno kratkem času natisnit večje število zelenih produktov	Stroški tiska biltenov, programov in vstopnic 2.000 €	6 tednov/ 2 meseca (jun.-jul.2013)
6.5.2.	Sponsorstvo in donatorstvo	Oseba, odgovorna za medije, izdelava načrt sponzoriranja prvenstva, pri čemer upošteva vse zahteve s strani Uefe, ki se navezujejo na sponzoriranje. Izdelava se bilten, kjer se predstavi prvenstvo, prednosti takšnega oglaševanja, možnosti oglaševanja ter se izdelava sponzorske pakete. Bilten se razpošlje potencialnim sponzorjem, to je podjetjem, ki so že sponzorirale podobne športne prireditve, podjetjem, ki že oglašujejo skozi nogomet ter drugim. Pregleda se tudi možnosti kandidiranja za evropska sredstva ter se prijavi na domače razpise.	Oseba, odgovorna za medije	- Uefa že ima sklenjene pogodbe z določenimi sponzorji. Zato, da ne bi prišlo do konflikta interesov vsi sponzorji niso dobrodošli (npr. opremljevalci športne opreme,...) - Obligacijski zakon in druga pripadajoča zakonodaja, ki ureja to področje	Stroški prevajanja pogodb v enega izmed Uefinih uradnih jezikov (angleščina, nemščina, francoščina) 2.500€ Druženja s sponzorji (skupni ogledi tekem, ...) 10.000 €	23 tednov/ 6 mesecev (jan.2013 - jun.2013) Načrt sponzoriranja s finančnimi vložki in pravicami, ki jih dobijo sponzorji, je potrebno poslati na Uefo najkasneje 6 mesecev pred začetkom turnirja Bilten se izdelava do meseca septembra (10 mesecev pred prvenstvom) Načrt sponzoriranja prvenstva (okviren do meseca marca, natančen do 10 mes.pred prv.)
6.5.3.	Vstopnice	Za sam turnir se bo natisnilo štiri vrste vstopnic: - vstopnica za posamezno tekmo - turnirska vstopnica - VIP vstopnica - vstopnice za podjetja Prireditelj in Uefa se dogovorita o obliki in izgledu vstopnic, Uefa jo izdelava in posreduje prireditelju v elektronski obliki, prireditelj pa je zadolžen za njen tisk in distribucijo.	Oseba, odgovorna za medije	Na vstopnicah za posamezne tekme in VIP vstopnicah mora biti zabeleženo: - ime tekmovanja - nasprotnika - ime stadiona - datum in čas tekme - sektor in sedež (za posamezno vstopnico), sektor, kjer se sme karta uporabljati (za VIP vstopnico) Na turnirskih vstopnicah mora biti zabeleženo: - ime tekmovanja - razpored tekem - vrsta vstopnice - sektor in sedež	-	8 tednov/ 2 meseca (maj-jul. 2014)

6.6. MEDIJI

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.6.1.	Televizija	Na srečanju s predstavniki Eurosporta (televizijska hiša, ki ima vse pravice prenosa) se ogledajo vsi stadioni, na katerih bodo potekale tekme ter se določijo položaji kamer. Preverijo se prostori za komentatorje prenosov ter se naredi seznam stvari, ki jih je potrebno še urediti.	Oseba, odgovorna za medije	- zakon o medijih - zagotoviti dva prostora za reportažni avto (15m x 5m x 4m in 15m x 2,5m x 4m) na vsakem stadionu - zagotoviti eno dvižno platformo na vsakem stadionu, na kateri bodo nameščene kamere za golom	Najem dvižnih platform 750 €	32 tednov/ 8 mesecev (nov. 2013-jul. 2014)
6.6.2.	Tiskani mediji / Radio	Oseba, odgovorna za medije poskrbi, da so na vseh stadionih v skladu z zahtevami urejene novinarske lože.	Oseba, odgovorna za medije	- zagotoviti jim je potrebno vsaj 25 mest na stadionu, od tega jih mora biti vsaj 35% opremljenih z mizo, stoli, električnim vtikačem ter telefonskim podaljškom, za finale mora biti teh mest med 75 – 100	Morebitni stroški izposoje miz, stolov ter nabava električnih vtikačev Prib. 30 enot 1.500 €	32 tednov/ 8 mesecev (nov. 2013-jul. 2014)
6.6.3.	Tiskovne konference	Tiskovne konference pred tekmo se bodo odvijale v konferenčni dvorani hotela, v katerem so nastanjene reprezentance, medtem ko se bodo tiskovne konferenc po tekmi odvijale na stadionu, v posebej za to pripravljenem prostoru. Oseba, odgovorna za organizacijo družabnih dogodkov in protokola poskrbi tudi za dekoracijo v skladu s protokolom in za vse potrebne napise.	Oseba, odgovorna za medije, oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	- miza s stoli za 4 – 6 ljudi - uradni plakat prvenstva s sponzorji - vsaj dva mikrofona	Stroški izdelave plakatov 6.000 €	32 tednov/ 8 mesecev (nov. 2013-jul. 2014)
6.6.4.	Mešana cona	Mešana cona je namenjena novinarjem, da dobijo kakšen komentar igralcev ter trenerjev in bo urejena na poti od slačilnic do avtobusov reprezentanc.	Oseba, odgovorna za medije	-	Morebitne pregradne ograje oz. trakovi 200 €	32 tednov/ 8 mesecev (nov. 2013-jul. 2014)
6.6.5.	Medijski center	Urejen bo v skladu z vsemi zahtevami in bo služil kot delovni prostor za novinarje.	Oseba, odgovorna za medije	- miza s stoli, električnimi vtikači ter telefonskimi podaljški - manjša pogostitev s hrano in pijačo	Nabava oz. bolj racionalno izposoja miz in stolov za vsak stadion 1.000 € - 4.800 € Hrana 1.800 €	32 tednov/ 8 mesecev (nov. 2013-jul. 2014)
6.6.6.	Akreditacije	Naredijo se štiri različne vrste akreditacij, z različnimi omejitvami glede dostopov. Vsem osebam upravičen do akreditacije se sporoči, kje in kdaj jih lahko dvignejo, kakšne so njihove dolžnosti in pravice. Na stadionu, se s posterji označi, kje se lahko gibajo osebe z določeno akreditacijo.	Namestnik direktorja turnirja, oseba, odgovorna za medije, oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	-	Stroški izdelave akreditacije 800 €	32 tednov/ 8 mesecev (nov. 2013-jul. 2014)

Barva	Dostop	Skupina ljudi
	Neomejen dostop	Člani Uefe, sodniki, člani centralnega in lokalnega organizacijskega odbora, osem predstavnikov reprezentanc
	VIP prostori	Povabljeni gostje, dodatni člani reprezentanc, gostje iz drugih športnih zvez
	Igrišče, slačilnice	Igralci
	V naprej določeni prostori	Mediji, fotografi

6.7. ORGANIZACIJA TEKME in PROTOKOL

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.7.1.	Aktivnosti na dan pred tekmo	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja, mora poskrbeti, da so izvedene sledeče stvari : - priprava igrišča (sveže pokošeno, zarisane črte), - garderobe čiste in pripravljene (masažna miza, tabla za taktiko), - pripravljena soba za doping, - preizkus reflektorjev, - preizkus zgoščenke s himnami in glasbo ob prihodu igralcev na igrišče, - postavitve reklamnih panojev, kontrola, če imajo vse zastave, - postavitve akreditacijskih posterjev, - preverjanje, če so vsi dobili akreditacijo, - obvestilo policiji in varnostni službi glede samega sistema akreditacije in njihovih nalog, - pogovor s hostesami glede njihovih nalog, - preverjanje če so prostori za medije v skladu z dogovorom, - preverjanje tlaka v žogah, - postavitve vseh potrebnih napisov za informiranje gostov in reprezentanc, - priprava in nadgradnja VIP liste, - priprava sedežnega reda v VIP loži, - priprava VIP prostorov, - preverjanje, če je bila naročena hrana in pijača za VIP prostore.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	- zahteve organizatorja	Hrana in pijača 3.100 € Panoji ob igrišču 42.000 €	16 tednov/ 4 meseci (mar.-jul. 2014)
6.7.2.	Aktivnosti na dan tekme	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja mora poskrbeti, da so izvedene sledeče stvari: - izobešene zastave, - oblačila za pobiralce žog, - označevalne majice za medije in fotografe, - rezervne akreditacijske kartice in posterji, - prihod uradnega napovedovalca, - priprava elektronskih tabel za menjavo igralcev, - dokumenti za prijavo ekip, - hrana in pijača za VIP prostore, - varnost, - zdravstveno osebje.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	-	-	2 tedna (na dan same tekme)
6.7.3.	Zmagovalni podij in medalje	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja, pripravi načrt podelitve medalj za finalista turnirja, ki se izvede takoj po odigranem finalu. Ta načrt se posreduje na Uefo, ki prispeva 30 zlatih in srebrnih medalj, nagrado za sodnike ter najboljšega strelca(e) prvenstva. Zmagovalcem se podeli medalje na častni tribuni	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	-	-	16 tednov/ 4 meseci (mar.-jul. 2014)
6.7.4.	Diplome	Ekipam, ki bodo razvrščene od drugega do osmega mesta, se po njihovi zadnji tekmi podeli diplome, ki jih bo prispevala Uefa. Oseba, odgovorna za organizacijo družabnih dogodkov in protokola ter oseba, odgovorna za organizacijo tekme, sta odgovorni za organizacijo in izpeljavo te slovesnosti.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	-	-	16 tednov/ 4 meseci (mar.-jul. 2014)
6.7.5.	Sprejem eminentnih gostov	Visoke goste se bo sprejelo po posebnem protokolarnem programu ter so bo pripravil seznam možnih izletov in ogledov.	Direktor turnirja, namestnik direktorja	-	10.000 €	29 tednov/ 7 mesecev (jan.2014 - jul.2014)

6.8. VARNOST

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.8.1.	Najem varnostne službe	Povpraševanje se pošlje ponudnikom storitev varovanja ter se preveri njihove izkušnje z varovanjem podobnih športnih dogodkov. Pri športnih zvezah, ki so že organizirale podobne dogodke, se povpraša po kvaliteti in zadovoljstvu z delom varnostnih služb. Na podlagi vseh teh dejavnikov se izbere najboljšega ponudnika, s katerim se izdelata strategija varovanja.	Oseba, odgovorna za zavarovanje in pravice	-	Stroški najema varnostnikov in gasilcev za varovanje na tekmah 10.800 € Ostale možnosti varovanja po potrebi (hotela in gostov) (20.000 €)	8 tednov/ 2 meseca (nov.2013 - jan.2014)
6.8.2.	Strategija varovanja	S predstavniki varnostne službe se izdelata načrt varovanja, ki se razdeli na varovanje na stadionu in okolici, varovanje nastanitvenih prostorov igralcev in sodnikov, varovanje igrišč za trening ter varovanje pomembnih gostov. Določi se tudi predvideno število potrebnih varnostnikov za posamezno varovanje.	Oseba, odgovorna za zavarovanje in pravice	- Zakoni in pravilniki povezani z zagotavljanjem varnosti udeležencev in varnosti pri organizaciji športnih prireditev	-	8 tednov/ 2 meseca (apr.- jun.2014)
6.8.3.	Obvestitev policije	Določen čas pred začetkom turnirja je potrebno obvestiti lokalne policijske postaje o vseh dogodkih ter času, kdaj se bodo odvijali. Predstavi se jim načrt varovanja ter možno potrebo po njihovem posredovanju okrepitev.	Oseba, odgovorna za zavarovanje in pravice	- Uradna prijava prireditve - zakon o javnih zbiranjih	Stroški uradne prijave prireditve 650 €	13 tednov/ 3 meseci (apr.-jul. 2014)

6.9. ZDRAVNIŠKA SLUŽBA

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.9.1.	Splošna zdravniška oskrba	Uradni zdravnik prvenstva v bolnicah uredi prednostno zdravljenje vseh udeležencev prvenstva, medtem ko oseba, odgovorna za organizacijo medicinske oskrbe, organizira zdravniško osebje tako, da je zagotovljena prva pomoč, vključno z ambulantnimi vozili na vseh tekmah.	Uradni zdravnik prvenstva, oseba, odgovorna za organizacijo medicinske službe	- Dober odnos z lokalnimi bolnišnicami in zdravniki	Stroški zdravniškega osebja 4.000 €	11 tednov/ 3 meseci (mar.-jun. 2014)
6.9.2.	Medicinski načrt	Izdela se natančen načrt ravnanja v primeru nesreč, ki vsebuje sistem obveščanja, prevoza,... Načrt zajema tudi primer nesreč na treningih in ekskurzijah. V načrtu mora biti natančno opredeljeno, kdo in kako krije stroške določenega zdravljenja, kje se nahajajo zdravstvene ustanove ter kakšne načine zdravljenja vse omogočajo. Ta načrt se predstavi reprezentancam na sestanku dan pred prvo tekmo.	Oseba, odgovorna za organizacijo medicinske službe	-	-	9 tednov/ 2 meseca (apr.-jun.2014) Najkasneje 4 tedne pred začetkom turnirja poslat na Uefo
6.9.3.	Doping kontrola	Za čas turnirja se zagotovi potrebno osebje in prostor na stadionih, kjer se bodo izvajale doping kontrole.	Oseba, odgovorna za organizacijo medicinske oskrbe, oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	-	-	2 tedna (jul. 2014)

6.10. ZAVAROVANJE

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.10.1.	Zavarovanje prireditve	<p>Na podlagi Uefinih zahtev o zavarovanju prireditve, se le to sklone pri zavarovalnici, ki bo na podlagi povpraševanja ponudila najboljše pogoje. Zavarovanje mora zajemati:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zavarovanje tretje osebe (minimalni nadomestek v višini 10.000.000 €), - zavarovanje pravne zaščite, - zavarovanje gledalcev v primeru nesreče. <p>Prav tako organizator sklone zavarovanje, ki krije stroške tveganja v povezavi z organizacijo in izvedbo dogodka ter materialno škodo in finančno izgubo.</p>	Oseba, odgovorna za zavarovanje in pravice	<ul style="list-style-type: none"> - urejeno zavarovanje tretje osebe (min. 10.000.000 €) - zavarovanje pravne zaščite - zavarovanje gledalcev v primeru nesreče 	40.000 € - 100.000 €	<p>12 tednov/ 3 meseci (sep.-dec. 2013)</p> <p>Poslati najkasneje 6 mesecev pred začetkom prvenstva</p>

6.11. DRUŽABNI DOGODKI

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.11.1.	Otvoritvena slovesnost	V Mariboru in Ljubljani se bo dan pred tekmo odvijal otvoritveni koncert. Oseba, odgovorna za organizacijo družabnih dogodkov, poskrbi za vso kuliso (najem glasbenikov, oder, ozvočenje, okolica) in prijavo samega dogodka.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	<ul style="list-style-type: none"> - zakon o javnih zbiranjih (Uradni list RS, št. 113/05 – UPB2) - zakon o varstvu okolja, (ZVO-1, ur.l. RS, 39/2006, UPB) - uredba o mejnih vrednostih kazalcev hrupa v okolju (Ur. l. RS; št. 105/2005) - uredba o načinu uporabe zvočnih naprav, ki na shodih in prireditvah povzročajo hrup (Ur. l. RS, št. 118/2005, v nadaljevanju uredba) - pravilnik o službi nujne medicinske pomoči (Uradni list. RS, št. 57/07) - dovoljenje prometnega urada - dovoljenje za hrup - obvestiti mestno četrt o prireditvi - izdelati in posredovati načrt varovanja ter organizirati zdravstveno oskrbo - oddati vlogo na občino 	<p>Takse 200 €</p> <p>Postavitev odra in ozvočenja 9.000 €</p> <p>Najem varnostnikov 400 €</p> <p>Najem glasbenih skupin 6.000 €</p>	24 tednov/ 6 mesecev (jan-jul. 2014)
6.11.2.	Družabni dan	Na stroške Uefe bo drugi dan po zadnji tekmi skupinskega dela bo potekal tako imenovani družabni dan. Oseba, odgovorna za organizacijo družabnih dogodkov, je zadolžena za rezervacijo nogometnega igrišča s pripadajočo klubsko hišico, kjer bo potekal piknik. Vabila dobijo vsi predstavniki Uefe, celoten centralni in lokalni organizacijski odbor, vsi prostovoljci in po dva predstavnika vsake reprezentance	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	<ul style="list-style-type: none"> - igrišče ne sme biti oddaljeno od centra A več kot 30 minut vožnje - vabila - ureditev prostorov za izvedbo piknika 	Stroške najema igrišč, hrane in pijače krije Uefa	7 tednov/ 2 meseca (avg.-nov. 2013)
6.11.3.	Večerja za delegate	Dan po prvi tekmi se bo odvijala večerja za delegate. Oseba, odgovorna za organizacijo družabnih dogodkov, bo rezervirala in uredila gostišče, ki bo nekje na pol poti med Mariborom in Ljubljano. Poskrbela bo tudi, da bodo vsi dobili ustrezna vabila.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	- vabila za delegate in predstavnike Uefe, direktorja turnirja, predstavnike lokalnih skupnosti mest, kjer se prvenstvo odvija, dvema predstavnikoma vsake reprezentance	Stroški vabil in večerje 3.000 €	20 tednov/ 5 mesecev (feb.-jul. 2014)
6.11.4.	Zaključna večerja	Na večer po zadnji tekmi skupinskega dela, se v hotelu Lev in Habakuk organizira zaključna večerja za vse reprezentance in delegate, ki so nastanjeni v teh hotelih.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	- jedilnica se bo preuredila v en velik prostor	-	4 tedni/ 1 mesec (jun.-jul. 2014)
6.11.5.	Spremljevalni program	Spremljevalni program naj bi zapolnil vrzeli med dnevi, ko ni tekem. Ob načrtovanju družabnih dogodkov se ga prav tako načrtuje, izpelje pa se ga ob zadostni podpori in finančah. Sem lahko štejemo: seminar za trenerje, predstavitev športne opreme različnih proizvajalcev,...	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja, namestnik direktorja turnirja	-	10.000 €	98 tednov/ 1 leto in 10 mesecev (sep. 2012 – jul.2014)

6.12. PROSTOVOLJCI

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
6.12.1.	Način prijave in izbor	Obiskalo se bo večje število fakultet in srednjih šol v mestih, kjer bo potekalo prvenstvo ter se bo predstavilo delo prostovoljca. Razdelili se bodo tudi letaki z natančnimi navodili, kako se prijaviti. Na spletni strani od NZS bo ustvarjena poveza, kjer se bo možno prijaviti za prostovoljca. Z ustreznimi kandidati se bo opravil pogovor ter se jim bo podrobneje razložilo o načinu in zahtevah tega dela.	Oseba, odgovorna za organizacijo prostovoljcev in drugega osebja	- oseba mora biti motivirana za to delo, imeti sposobnost samostojnega in timskega dela, ter biti širokih nazorov	-	10 tednov/ 3 meseci (jan.-mar.2014)
6.12.2.	Delo in število ljudi	Glede na prijavo in po razgovoru z njimi se bo kandidate razporedilo po delovnih mestih. Za delo pobiralcev žog in spremljevalcev igralcev na igrišče, so potrebni otroci. Le te se bo dobilo v dogovoru z lokalnimi nogometnimi klubi in po okoliških osnovnih šolah. Predvidenih je 270 prostovoljcev.	Oseba, odgovorna za organizacijo prostovoljcev in drugega osebja	- zahteva po minimalnem številu ljudi (prostovoljcev) na tekmi-24	-	16 tednov/ 4 meseci (mar.-jul. 2014)
6.12.3.	Prehrana	Delo prostovoljcev bo potekalo časovno zelo različno, zato se bo z eno od lokalnih gostiln, restavracij sklenil dogovor, po katerem bodo imeli prostovoljci na voljo en brezplačen topel obrok dnevno.	Oseba, odgovorna za izvedbo tekmovanja	-	Stroški prehrane prostovoljcev na dan njihovega dela 4.000 €	16 tednov/ 4 meseci (mar.-jul. 2014)
6.12.4.	Oblačila	Vsi prostovoljci bodo imeli enotna oblačila, ki jim jih bo priskrbela Uefa od uradnega pokrovitelja športne opreme Adidasa.	Oseba, odgovorna za organizacijo prostovoljcev in drugega osebja	- pogoji organizatorja	-	12 tednov/ 3 meseci (mar.-jun. 2014)

7. PO PRVENSTVU

WBS koda	Ime aktivnosti	Opis aktivnosti	Odgovoren za izvedbo aktivnosti	Pravne podlage in druge zahteve	Predvideni stroški	Predviden čas trajanja
7.1.	Pregled števila nočitev	S strani Uefe in so-prireditelja prvenstva se dogovori glede natančnega števila nočitev, ki je podlaga za izplačilo s strani Uefe.	Uefa, direktor turnirja	- Pregled števila nočitev je potrebno urediti v roku dveh tednov po prvenstvu	-	2 tedna (jul.-avg. 2014)
7.2.	Analiza prvenstva	Podatki o organizacijski strukturi prvenstva, proračunu prvenstva in drugimi informacijami v povezavi s prvenstvom se posredujejo Uefi za potrebe njene analize.	Direktor turnirja	- Analizo je potrebno poslati najkasneje v roku štirih tednov po prvenstvu	2.000 €	4 tedni/ 1 mesec (avg.-sep. 2014)

5.9. Časovna analiza in terminski načrt projekta

Pri pripravi časovne analize in terminskega načrta si bomo odgovorili na dve vprašanji: » Kako (v kakšnem zaporedju) bodo izvedene aktivnosti?« in » Kdaj bodo izvedene aktivnosti?« (Kolar, Kugovnik, Pečovnik, 2008) Za pripravo časovne analize in terminskega načrta se bo uporabil program za načrtovanje projektov MS Project.

Predstavljen terminski načrt retrogradne razčlenitve projekta (prikaz 8) je skladen z WBS strukturo v prikazu 6.

Prikaz 8: Terminski načrt izvedbe glavnih faz projekta

ID	ID	WBS	Task Name	Duration	Start	Finish	Timeline																	
							2010				2011				2012				2013				2014	
							Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4
1	1	0	PROJEKT EP. U-19	1318 days?	Tue 1.9.09	Fri 12.9.14	[Gantt bar from 1.9.09 to 12.9.14]																	
2	2	1.	NAČRT	156 days?	Tue 1.9.09	Tue 6.4.10	[Gantt bar from 1.9.09 to 6.4.10]																	
7	7	2.	PRIJAVA PROJEKTA	323 days?	Wed 7.4.10	Fri 1.7.11	[Gantt bar from 7.4.10 to 1.7.11]																	
12	12	3.	URADNI OBISKI S STRANI UEFE	406 days?	Fri 15.7.11	Fri 1.2.13	[Gantt bar from 15.7.11 to 1.2.13]																	
21	21	4.	ŽREB TEKMOVALNIH SKUPIN	86 days?	Mon 3.2.14	Mon 2.6.14	[Gantt bar from 3.2.14 to 2.6.14]																	
27	27	5.	SESTANKI PRED PRVENSTVOM	5 days?	Thu 10.7.14	Mon 14.7.14	[Gantt bar from 10.7.14 to 14.7.14]																	
33	33	6.	IZVEDBA PRVENSTVA	743 days?	Mon 3.10.11	Thu 31.7.14	[Gantt bar from 3.10.11 to 31.7.14]																	
107	107	7.	PO PRVENSTVU	35 days?	Mon 28.7.14	Fri 12.9.14	[Gantt bar from 28.7.14 to 12.9.14]																	

- Predviden začetek projekta: **1.9.2009**
- Predviden zaključek projekta: **12.9.2014**
- Skupno trajanje projekta: **1318 dni**
- Število aktivnosti: **34**

Prikaz 9: Terminski načrt izvedbe WBS strukture projekta

ID	WBS	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	2010	2011	2012	2013	2014															
							Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4						
1	0	PROJEKTEP. U-19	1318 days?	Tue 1.9.09	Fri 12.9.14		[Gantt bar]																			
2	1.	NACRT	156 days?	Tue 1.9.09	Tue 6.4.10		[Gantt bar]																			
3	1.1.	zbiranje dokumentacije	33 days?	Tue 1.9.09	Thu 15.10.09		[Gantt bar]																			
4	1.2.	izdelava načrta	89 days?	Fri 16.10.09	Wed 17.2.10	3	[Gantt bar]																			
5	1.3.	priprava predstavitve	11 days?	Thu 18.2.10	Thu 4.3.10	4	[Gantt bar]																			
6	1.4.	predstavitev članom I.T.	23 days?	Fri 5.3.10	Tue 6.4.10	5	[Gantt bar]																			
7	2.	PRJJAVA PROJEKTA	323 days?	Wed 7.4.10	Fri 1.7.11		[Gantt bar]																			
8	2.1.	oblikovanje i.T.	12 days?	Wed 7.4.10	Thu 22.4.10	6	[Gantt bar]																			
9	2.2.	soglasje NZS	23 days?	Fri 23.4.10	Tue 25.5.10	8	[Gantt bar]																			
10	2.3.	soglasje za vrošitev kandidature	39 days?	Wed 26.5.10	Mon 19.7.10	9	[Gantt bar]																			
11	2.4.	postati na ufo	66 days?	Fri 1.4.11	Fri 1.7.11		[Gantt bar]																			
12	3.	URADNI OBISKI S STRANI UEFE	406 days?	Fri 15.7.11	Fri 1.2.13		[Gantt bar]																			
13	3.1.	PRVI OBISK	45 days?	Fri 15.7.11	Thu 15.9.11		[Gantt bar]																			
14	3.1.1.	namestitvev in prehrana	45 days?	Fri 15.7.11	Thu 15.9.11		[Gantt bar]																			
15	3.1.2.	prostori za sestanek	45 days?	Fri 15.7.11	Thu 15.9.11	14SS	[Gantt bar]																			
16	3.1.3.	transport	11 days?	Thu 1.9.11	Thu 15.9.11	14FF	[Gantt bar]																			
17	3.2.	DRUGI OBISK	90 days?	Mon 1.10.12	Fri 1.2.13		[Gantt bar]																			
18	3.2.1.	namestitvev in prehrana	90 days?	Mon 1.10.12	Fri 1.2.13		[Gantt bar]																			
19	3.2.2.	prostori za sestanek	90 days?	Mon 1.10.12	Fri 1.2.13	18SS	[Gantt bar]																			
20	3.2.3.	transport	16 days?	Fri 11.1.13	Fri 1.2.13	18FF	[Gantt bar]																			
21	4.	ŽREB TEKMOVALNIH SKUPIN	86 days?	Mon 3.2.14	Mon 2.6.14		[Gantt bar]																			
22	4.1.	namestitvev in prehrana	86 days?	Mon 3.2.14	Mon 2.6.14		[Gantt bar]																			
23	4.2.	konferenčne dvorane	86 days?	Mon 3.2.14	Mon 2.6.14	22SS	[Gantt bar]																			
24	4.3.	transport	35 days?	Tue 15.4.14	Mon 2.6.14	22FF	[Gantt bar]																			
25	4.4.	vabila udeležencem	35 days?	Tue 15.4.14	Mon 2.6.14	22FF	[Gantt bar]																			
26	4.5.	vabila medijem in dogovor o prenosu	86 days?	Mon 3.2.14	Mon 2.6.14	22FF	[Gantt bar]																			
27	5.	SESTANKI PRED PRVENSTVOM	5 days?	Thu 10.7.14	Mon 14.7.14		[Gantt bar]																			
28	5.1.	Uefa in člani COO	1 day?	Thu 10.7.14	Thu 10.7.14		[Gantt bar]																			
29	5.2.	s mediji	1 day?	Sat 12.7.14	Sat 12.7.14		[Gantt bar]																			
30	5.3.	Uefa, reprezentance, COO	1 day?	Sun 13.7.14	Sun 13.7.14		[Gantt bar]																			
31	5.4.	predavanje o dopingiu	3 days?	Sat 12.7.14	Mon 14.7.14		[Gantt bar]																			
32	5.5.	tiskovna konferenca pred prvenstvom	1 day?	Sun 13.7.14	Sun 13.7.14		[Gantt bar]																			
33	6.	IZVEDBA PRVENSTVA	743 days?	Mon 3.10.11	Thu 3.10.14		[Gantt bar]																			
34	6.1.	NAMESTITEV in PREHRANA	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
35	6.1.1.	center A	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
36	6.1.2.	kongresne sobe	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
37	6.1.3.	pisame	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
38	6.1.4.	sprostitveno rekreacijski prostor	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
39	6.1.5.	shramba	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
40	6.1.6.	center B	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
41	6.1.7.	kongresne sobe	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
42	6.1.8.	pisame	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
43	6.1.9.	sprostitveno rekreacijski prostor	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
44	6.1.10.	shramba	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
45	6.1.11.	jedinice	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
46	6.1.12.	hotel za sodnike	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
47	6.1.13.	kongresna soba	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
48	6.1.14.	pisama	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
49	6.1.15.	prehrana	129 days?	Mon 3.2.14	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
50	6.1.16.	pijača	129 days?	Mon 3.2.14	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
51	6.2.	TRANSPORT	307 days?	Wed 29.5.13	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
56	6.3.	STADIONI in IGRISČA ZA TRENING	265 days?	Mon 1.7.13	Fri 4.7.14		[Gantt bar]																			
59	6.4.	PROMOCIJA	335 days?	Thu 25.4.13	Thu 31.7.14		[Gantt bar]																			
69	6.5.	MARKETING	408 days?	Mon 7.1.13	Sat 26.7.14		[Gantt bar]																			
73	6.6.	MEDIJI	193 days?	Mon 4.11.13	Sat 26.7.14		[Gantt bar]																			
80	6.7.	ORGANIZACIJA TEKME in PROTOKOL	148 days?	Mon 6.1.14	Sat 26.7.14		[Gantt bar]																			
86	6.8.	VARNOST	182 days?	Wed 20.11.13	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
90	6.9.	ZDRAVNIŠKA SLUŽBA	108 days?	Mon 3.3.14	Sat 26.7.14		[Gantt bar]																			
94	6.10.	ZAVAROVANJE	65 days?	Mon 2.9.13	Fri 29.11.13		[Gantt bar]																			
96	6.11.	DRUŽABNI DOGODKI	499 days?	Mon 3.9.12	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
102	6.12.	PROSTOVOLJCI	150 days?	Fri 3.1.14	Sun 27.7.14		[Gantt bar]																			
107	7.	PO PRVENSTVU	35 days?	Mon 28.7.14	Fri 12.9.14		[Gantt bar]																			

ID	WBS	Task Name	Duration	Start	Finish	Predecessors	2010		2011		2012		2013		2014	
							Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4	Qtr 1	Qtr 2	Qtr 3	Qtr 4
1	0	PROJEKTEP_U-19	1318 days?	Tue 1.9.09	Fri 12.9.14											
2	1.	NAČRT	156 days?	Tue 1.9.09	Tue 6.4.10											
7	2.	PRIJAVA PROJEKTA	323 days?	Wed 7.4.10	Fri 1.7.11											
12	3.	URADNI OBISKI S STRANI UEFE	406 days?	Fri 15.7.11	Fri 1.2.13											
21	4.	ŽREB TEKMOVALNIH SKUPIN	86 days?	Mon 3.2.14	Mon 2.6.14											
27	5.	SESTANKI PRED PRVENSTVOM	5 days?	Thu 10.7.14	Mon 14.7.14											
33	6.	IZVEDBA PRVENSTVA	743 days?	Mon 3.10.11	Thu 31.7.14											
34	6.1.	NAMESITIV in PREHRANA	739 days?	Mon 3.10.11	Sun 3.10.11											
51	6.2.	TRANSPORT	307 days?	Wed 29.5.13	Sun 27.7.14											
52	6.2.1.	pregled števila potrebnih vozil	24 days	Wed 29.5.13	Mon 1.7.13											
53	6.2.2.	javno naročilo	67 days?	Mon 1.7.13	Tue 1.10.13											
54	6.2.3.	izbor ponudnika	28 days?	Fri 4.10.13	Tue 12.11.13	53FS+2 days										
55	6.2.4.	najem voznikov	108 days	Tue 4.3.14	Sun 27.7.14											
56	6.3.	STADIONI in IGRISČA ZA TRENING	265 days	Mon 1.7.13	Fri 4.7.14											
57	6.3.1.	izbor stadionov	265 days	Mon 1.7.13	Fri 4.7.14											
58	6.3.2.	izbor igršč za trening	265 days	Mon 1.7.13	Fri 4.7.14											
59	6.4.	PROMOCIJA	335 days?	Thu 25.4.13	Thu 31.7.14											
60	6.4.1.	Oglaševanje v časopisih	238 days?	Mon 2.9.13	Sat 26.7.14											
61	6.4.2.	Plakati, posterji	98 days?	Mon 17.3.14	Sat 26.7.14											
62	6.4.3.	Promocija na tekmah	107 days?	Mon 3.2.14	Tue 1.7.14											
63	6.4.4.	Promocijski pulti	65 days?	Thu 1.5.14	Sat 26.7.14											
64	6.4.5.	Maskota	207 days?	Tue 15.10.13	Sat 26.7.14											
65	6.4.6.	Obisk maskote na OŠ.	113 days?	Fri 10.1.14	Tue 17.6.14											
66	6.4.7.	Internetna stran	335 days?	Thu 25.4.13	Thu 31.7.14											
67	6.4.8.	Postavitve razstave	98 days?	Mon 17.3.14	Sat 26.7.14											
68	6.4.9.	Promocijski material	174 days?	Mon 11.11.13	Thu 10.7.14											
69	6.5.	MARKETING	408 days?	Mon 7.1.13	Sat 26.7.14											
70	6.5.1.	Tisk in produkcija	35 days?	Mon 3.6.13	Fri 19.7.13											
71	6.5.2.	Sponzorstvo in donatorstvo	115 days?	Mon 7.1.13	Fri 14.6.13											
72	6.5.3.	Vstopnice	65 days?	Thu 1.5.14	Sat 26.7.14											
73	6.6.	MEDIJI	193 days?	Mon 4.11.13	Sat 26.7.14											
74	6.6.1.	televizija	193 days?	Mon 4.11.13	Sat 26.7.14											
75	6.6.2.	tiskani mediji / radio	193 days	Mon 4.11.13	Sat 26.7.14											
76	6.6.3.	tiskovne konference	193 days	Mon 4.11.13	Sat 26.7.14											
77	6.6.4.	mešana cona	193 days	Mon 4.11.13	Sat 26.7.14											
78	6.6.5.	medijski center	193 days	Mon 4.11.13	Sat 26.7.14											
79	6.6.6.	akreditacije	193 days	Mon 4.11.13	Sat 26.7.14											
80	6.7.	ORGANIZACIJA TEKME in PROTOKOL	148 days?	Mon 6.1.14	Sat 26.7.14											
81	6.7.1.	aktivnost na dan pred tekmo	97 days	Tue 18.3.14	Sat 26.7.14											
82	6.7.2.	aktivnost na dan tekma	12 days?	Sun 13.7.14	Sat 26.7.14											
83	6.7.3.	zmagovalni podij in medalje	97 days	Tue 18.3.14	Sat 26.7.14											
84	6.7.4.	diplome	97 days	Tue 18.3.14	Sat 26.7.14											
85	6.7.5.	sprejem eminentnih gostov	148 days	Mon 6.1.14	Sat 26.7.14											
86	6.8.	VARNOST	182 days?	Wed 20.11.13	Sun 27.7.14											
87	6.8.1.	najem vamostne službe	43 days?	Wed 20.11.13	Fri 17.1.14											
88	6.8.2.	izdelava strategije	44 days?	Tue 15.4.14	Fri 13.6.14											
89	6.8.3.	obvestitev policije	77 days	Wed 16.4.14	Sun 27.7.14											
90	6.9.	ZDRAVNIŠKA SLUŽBA	108 days?	Mon 3.3.14	Sat 26.7.14											
91	6.9.1.	splošna zdravniška oskrba	65 days?	Mon 3.3.14	Fri 30.5.14											
92	6.9.2.	medicinski načrt	51 days?	Tue 1.4.14	Tue 10.6.14											
93	6.9.3.	doping kontrola	11 days?	Mon 14.7.14	Sat 26.7.14											
94	6.10.	ZAVAROVANJE	65 days?	Mon 2.9.13	Fri 29.11.13											
95	6.10.1.	zavarovanje prireditve	65 days?	Mon 2.9.13	Fri 29.11.13											
96	6.11.	DRUŽABNI DOGODKI	499 days?	Mon 3.9.12	Sun 27.7.14											
97	6.11.1.	otvortvena slovesnost	131 days?	Mon 13.1.14	Sat 12.7.14											
98	6.11.2.	družabni dan	234 days?	Fri 30.8.13	Mon 21.7.14											
99	6.11.3.	večerja za delegate	111 days?	Fri 14.2.14	Wed 16.7.14											
100	6.11.4.	zaključna večerja	20 days?	Wed 25.6.14	Fri 18.7.14											
101	6.11.5.	sprejivalni program	499 days?	Mon 3.9.12	Sun 27.7.14											
102	6.12.	PROSTVOJLJCI	150 days?	Fri 3.1.14	Sun 27.7.14											
103	1.6.12.1	prijava in izbor	56 days?	Fri 3.1.14	Fri 21.3.14											
104	1.6.12.2	defo in število ljudi	94 days	Mon 24.3.14	Sun 27.7.14	103										
105	1.6.12.3	prehrana	94 days	Mon 24.3.14	Sun 27.7.14	104FF										
106	1.6.12.4	oblačila	70 days?	Fri 21.3.14	Thu 26.6.14											
107	7.	PO PRVENSTVU	35 days?	Mon 28.7.14	Fri 12.9.14											
108	7.1.	pregled števila nočitev	13 days?	Mon 28.7.14	Wed 13.8.14											
109	7.2.	analiza prvenstva	23 days?	Wed 13.8.14	Fri 12.9.14											

Iz prikaza 9 je moč razbrati predviden časovni plan za posamezni delovni paket in posamezno aktivnost. Časovni plan je skladen z retrogradno razčlenitvijo projekta v prikazu 7. Aktivnostim, ki imajo zraven označene roke, je potrebno nameniti še posebno pozornost, saj so to tako imenovani zadnji roki, preko katerih se ne sme, če se želi uresničiti projekt.

5.10. Finančna podstruktura projekta

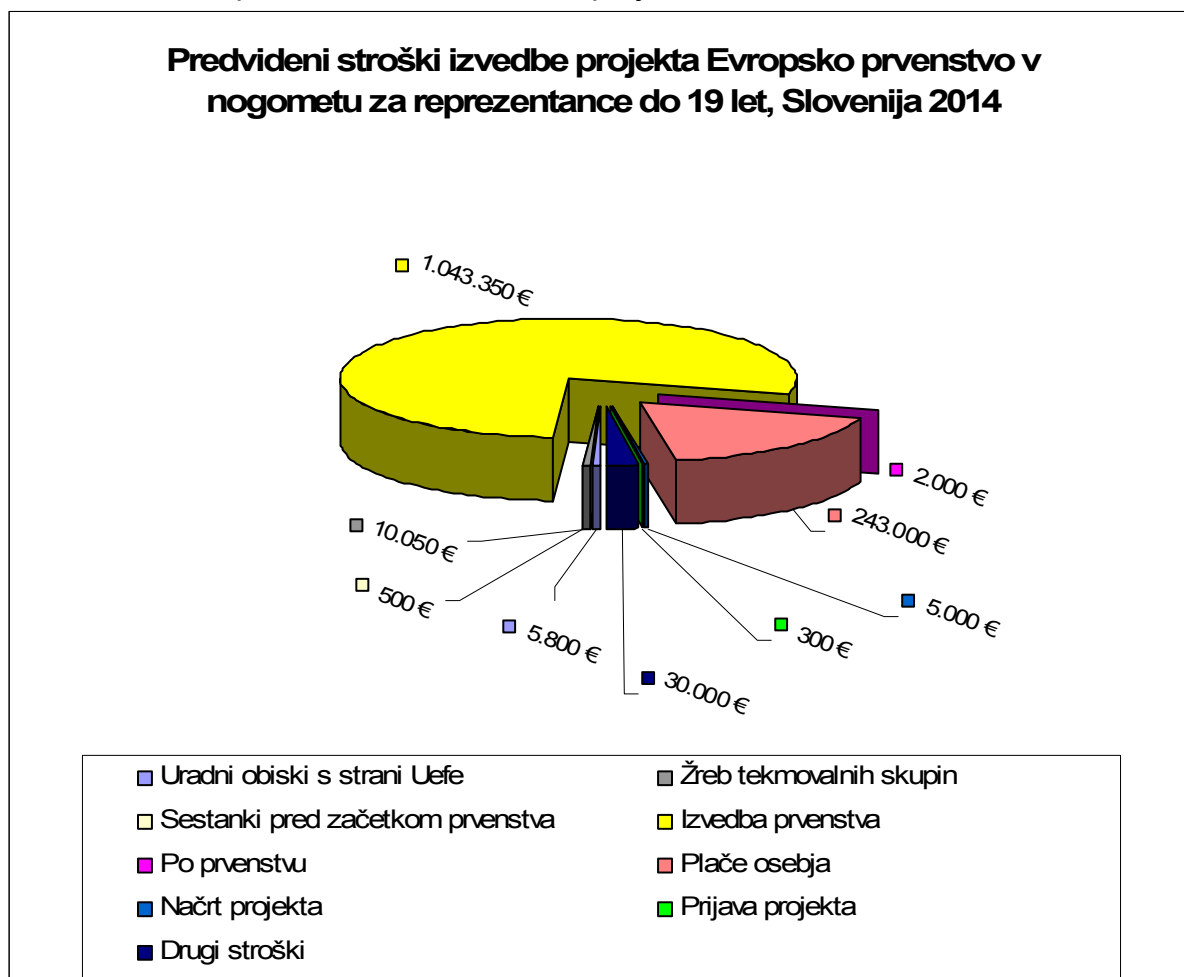
Finančna podstruktura projekta bo narejena na podlagi predhodnih ocen stroškov izvedbe projekta Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014.

Stroški projekta

Tabela 8: Predvideni stroški izvedbe projekta Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014

WBS	AKTIVNOST	PREDVIDEN STROŠEK
1.	Načrt projekta	5.000 €
1.1.	Zbiranje dokumentacije	-
1.2.	Izdelava načrta projekta	5.000 €
1.3.	Priprava predstavitve	-
1.4.	Predstavitve potencialnim članom I.T.	-
2.	Prijava projekta	300 €
2.1.	Oblikovati iniciativno telo	-
2.2.	Dobiti soglasje s strani NZS	-
2.3.	Pridobiti predhodno soglasje za vložitev...	-
2.4.	Poslati kandidaturo na UEFA	300 €
3.	Uradni obiski s strani Uefe	5.800 €
3.1.	Prvi	3.480 €
3.2.	Drugi	2.320 €
4.	Žreb tekmovalnih skupin	10.050 €
4.1.	Namestitev in prehrana	4.300 €
4.2.	Konferenčne dvorane	750 €
4.3.	Transport	4.100 €
4.4.	Udeleženci	100 €
4.5.	Mediji in promocija	800 €
5.	Sestanki pred začetkom prvenstva	500 €
5.1.	Uefa in člani COO	-
5.2.	Z mediji	-
5.3.	Uefa, COO in predstavniki reprezentanc	-
5.4.	Predavanje na temo doping	-
5.5.	Tiskovna konferenca pred začetkom prvenstva	500 €
6.	Izvedba prvenstva	1.043.350 €
6.1.	Nastanitev in prehrana	603.850 €
6.2.	Transport	117.500 €
6.3.	Stadioni in igrišča za trening	84.000 €
6.4.	Promocija	22.100 €
6.5.	Marketing	14.500 €
6.6.	Mediji	14.050 €
6.7.	Organizacija tekem in protokol	55.100 €
6.8.	Varnost	15.650 €
6.9.	Zdravniška služba	4.000 €
6.10.	Zavarovanje	80.000 €
6.11.	Družabni dogodki	28.600 €
6.12.	Prostovoljci	4.000 €
7.	Po prvenstvu	2.000 €
7.1.	Pregled števila nočitev	-
7.2.	Analiza prvenstva	2.000 €
	Plače osebja	243.000 €
	Drugi stroški	30.000 €
SKUPAJ		1.340.000 €

Graf 1: Grafičen prikaz strukture stroškov projekta



Največji del stroškov predstavlja izvedba prvenstva (79% vseh stroškov) in plače zaposlenih (18% vseh stroškov). A ti stroški nastanejo šele ob dobljeni kandidaturi. Uvodna faza, ki zajema zbiranje podatkov in pripravo načrta, pa vse do oddaje kandidature in obiska komisarjev, Uefa pa predstavlja samo 6,6% vseh stroškov.

Financiranje projekta

1. Javni viri:

- Mestna občina Maribor
- Mestna občina Ljubljana
- Fundacija za šport
- Ministrstvo za šolstvo in šport
- Vlada Republike Slovenije
- UEFA

2. Zasebni viri:

- Partnerji iz gospodarskega sektorja in zasebniki, ki bodo pri projektu sodelovali

3. Lastni viri:

- Donatorstvo
- Sponzorstvo
- Prodaja produktov povezanih s projektom

- Prodaja vstopnic
- NZS

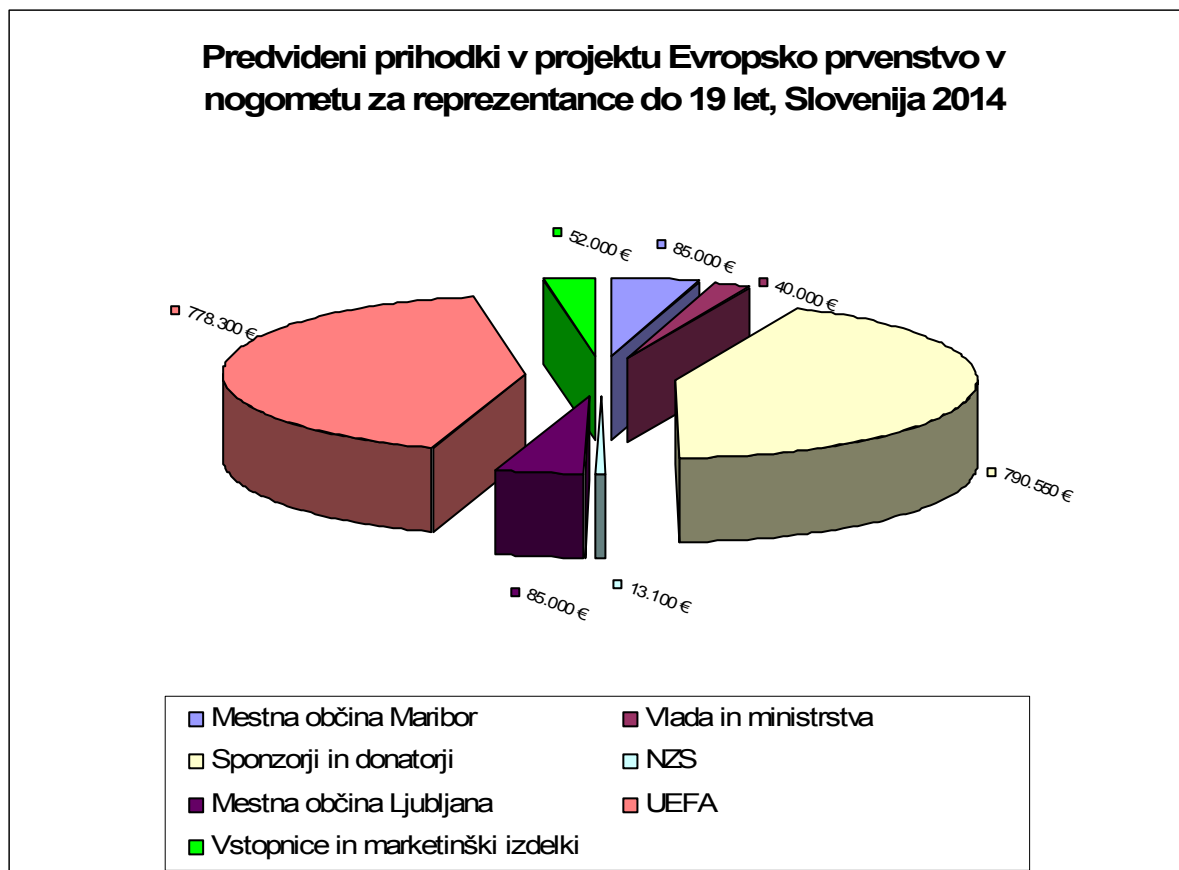
Iz navedenih virov se pričakujejo neposredna (denarna) finančna sredstva, ki bodo vložena v organizacijo in izvedbo prvenstva. Pomoč se pričakuje tudi od športnih društev in zvez ter Zavoda za šport, in sicer v obliki brezplačnih storitev in podarjenega blaga. K temu lahko dodamo še volontersko delo.

Tabela 9: Predvideni prihodki

Aktivnost	Vir financiranja	Predvideno financiranje
Načrt projekta		
	NZS	5.000 €
Prijava projekta		
	NZS	300 €
Uradni obiski s strani Uefe		
	NZS	5.800 €
Žreb tekmovalnih skupin		
	Sponsorji in donatorji	10.050 €
Sestanki pred začetkom prvenstva		
	Sponsorji in donatorji	500 €
Izvedba prvenstva		
	UEFA	301.000 €
	Sponsorji in donatorji	500.000 €
	Mestna občina Maribor	85.000 €
	Mestna občina Ljubljana	85.000 €
	Vlada in ministrstva	40.000 €
	Vstopnice	38.000 €
	Marketinški izdelki	14.000 €
Po prvenstvu		
	UEFA	477.300 €
	NZS	2.000 €
Plače osebja		
	Sponsorji in donatorji	250.000 €
Drugi stroški		
	Sponsorji in donatorji	30.000 €
SKUPAJ		
	NZS	13.100 €
	UEFA	778.300 €
	Sponsorji in donatorji	790.550 €
	Mestna občina Maribor	85.000 €
	Mestna občina Ljubljana	85.000 €
	Vlada in ministrstva	40.000 €
	Vstopnice in marketinški izdelki	52.000 €
		1.843.950 €
+ Dodatni variabilni prihodki		
	UEFA	33.400 € - 100.300 €

Trenutno so zagotovljena samo sredstva, ki jih namenja Uefa za izvedbo prvenstva, ta znašajo 301.000 € (oz. 450.000 CHF) V primeru dobro zastavljenega in izpeljanega prvenstva se lahko ta sredstva zvišajo za 33.400 € - 100.300 € (oz. 50.000 CHF - 150.000 CHF). Stroške nastanitve in prehrane reprezentanc, sodnikov in osebja Uefe, ki nastanejo tekom prvenstva (okrog 477.300 €), povrne Uefa državi gostiteljici (so-organizatorju) po prvenstvu (Uefa, 2008).

Graf 2: Grafičen prikaz strukture prihodkov projekta



Glavni vir prihodkov je predviden s strani sponzorjev in donatorjev, saj njihov delež predstavlja 42% vseh predvidenih prihodkov. Enak delež sredstev se pričakuje tudi s strani Uefe, medtem ko bi naj ostali viri skupaj zagotovili okrog 15% vseh sredstev.

5.11. Tveganja pri projektu

Do njih prihaja, ker se pogosto planirana dogajanja ne odvijajo po načrtanem planu, saj vmes prihaja do vrste nepredvidljivih in predvidljivih motenj. Te po večini izhajajo iz nevarnosti in slabosti, ki smo jih predvideli v PSPN analizi. Glavna tveganja v projektu Evropsko prvenstvo lahko opredelimo kot:

- Finančna tveganja
- Organizacijska tveganja
- Kadrovska tveganja
- Časovno tveganje

Vsako izmed navedenih tveganj je potrebno analizirati (poiskati možne razloge za pojav), določiti njegovo verjetnost izvedbe ter poiskati način za njegovo obvladovanje oz. odpravljanje. Pregled glavnih tveganj je v prikazu 10.

Prikaz 10: Pregled glavnih tveganj pri projektu Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014

Naziv tveganja	Verjetnost uresničitve (%)	Analiza / Posledice	Način ukrepanja	Opis ukrepa
Finančno tveganje	20%	Razlogov, ki pripeljejo do finančnega tveganja je več: ⇒ nepričakovano povišanje stroškov, ⇒ manjši prihodki od predvidenih, ⇒ dodatne aktivnosti, ⇒ slab finančni management (spremljanje in kontroliranje stroškov).	⇒ Finančna rezerva ⇒ Alternativni načrt ⇒ Dodatna aktivnost	⇒ Pri načrtovanju stroškov se v ceno posamezne aktivnosti doda še finančna rezerva, tako da je prikazan strošek dejansko višji od pričakovanega. ⇒ V primeru manjših prihodkov bo prišlo do krčenja in opuščanja nekaterih aktivnosti, ki niso primarnega pomena. ⇒ V organizacijski strukturi in procesih bodo vgrajeni mehanizmi kontrole in spremljanja finančnega poslovanja.
Organizacijsko tveganje	25%	Tveganje je povezano z neustrezno organizacijsko strukturo in izbiro neprimerne kadra. Posledica je lahko podcenjevanje kompleksnosti projekta in neprofesionalen pristop	⇒ Dodatna aktivnost	⇒ Predstavitev zagonskega elaborata čim širši množici zainteresiranih in skrbno izbrati kadre. ⇒ Pridobiti mnenje oseb, ki so sodelovale pri projektih EURO 2004 v rokometu, Univerzijadi 2013, SP v veslanju Bled 2011,..
Kadrovsko tveganje	45%	Tveganje je povezano z nezagotovitvijo zadostnega števila volonterjev. Posledica je lahko pomanjkanje kadra za določene aktivnosti, slabša organizacija ter višji stroški prvenstva.	⇒ Alternativni načrt	⇒ V primeru premajhnega števila volonterjev se najame študente, ki bodo opravili njihovo delo. ⇒ Krčenje ali opuščanje nekaterih aktivnosti, ki niso primarnega pomena.
Časovno tveganje	5%	Tveganje je povezano z nerealnim časovnim načrtom projekta ter neupoštevanjem rokov, ki so lahko posledica slabega spremljanja in kontroliranja terminskega načrta. Glede na to, da se bo izdelala natančna časovna analiza aktivnosti, je verjetnost pojava tega tveganja nizka.	⇒ Časovna rezerva ⇒ Dodatna aktivnost	⇒ Časovni načrt bo vseboval časovno rezervo, roki bodo posebej označeni in zabeleženi. ⇒ V organizacijski strukturi in procesih bodo vgrajeni mehanizmi kontrole (dokumentiranje in poročanje o časovnih rokih).

5.12. Organizacija projekta

Organizacija projekta naj bi bila zasnovana tako, da zagotavlja dovolj komunikacijskih kanalov in dovolj strnjeno delo. Prav tako bi naj zadovoljevala socialne in profesionalne potrebe vključenih v takšno organizacijo (Kezsbom, Shilling, Edward, 1989).

Z oblikovanjem organizacijske strukture oblikujemo razmerja in strukture znotraj projekta. S tem določimo, kdo bo opravil kakšno nalogo, kdo komu odgovarja, kako bo kdo nagrajen, kdo zbira informacije, kdo in kakšne odločitve daje, kakšna naj bo kultura podjetja in podobno (Rozman, 2000).

Organizacijska struktura mora biti takšna, da zadovolji vse pogoje smotrnosti, optimalnosti, stroškovne učinkovitosti in učinkovitosti pri izvajanju organizacijskih procesov – delovnih paketov, aktivnosti in nalog v projektu (Kolar, Kugovnik, Pečovnik, 2008).

Organigram mladinskih prvenstev

Združenje evropskih nogometnih zvez (UEFA) ima za različna tekmovanja predviden in že utečen sistem razdeljevanja funkcij in odgovornosti med njimi kot organizatorji in lastniki tekmovanja, ter zvezami, ki nastopajo v vlogi soorganizatorja. Organigram z razdelitvijo funkcij, ki ga uporablja Uefa za mladinska prvenstva, je predstavljen v prikazu 11 in je tudi osnova za pripravo organizacijske strukture, ki naj bi zadovoljila zgoraj naštetje pogoje.

Kratice v prikazu 11:

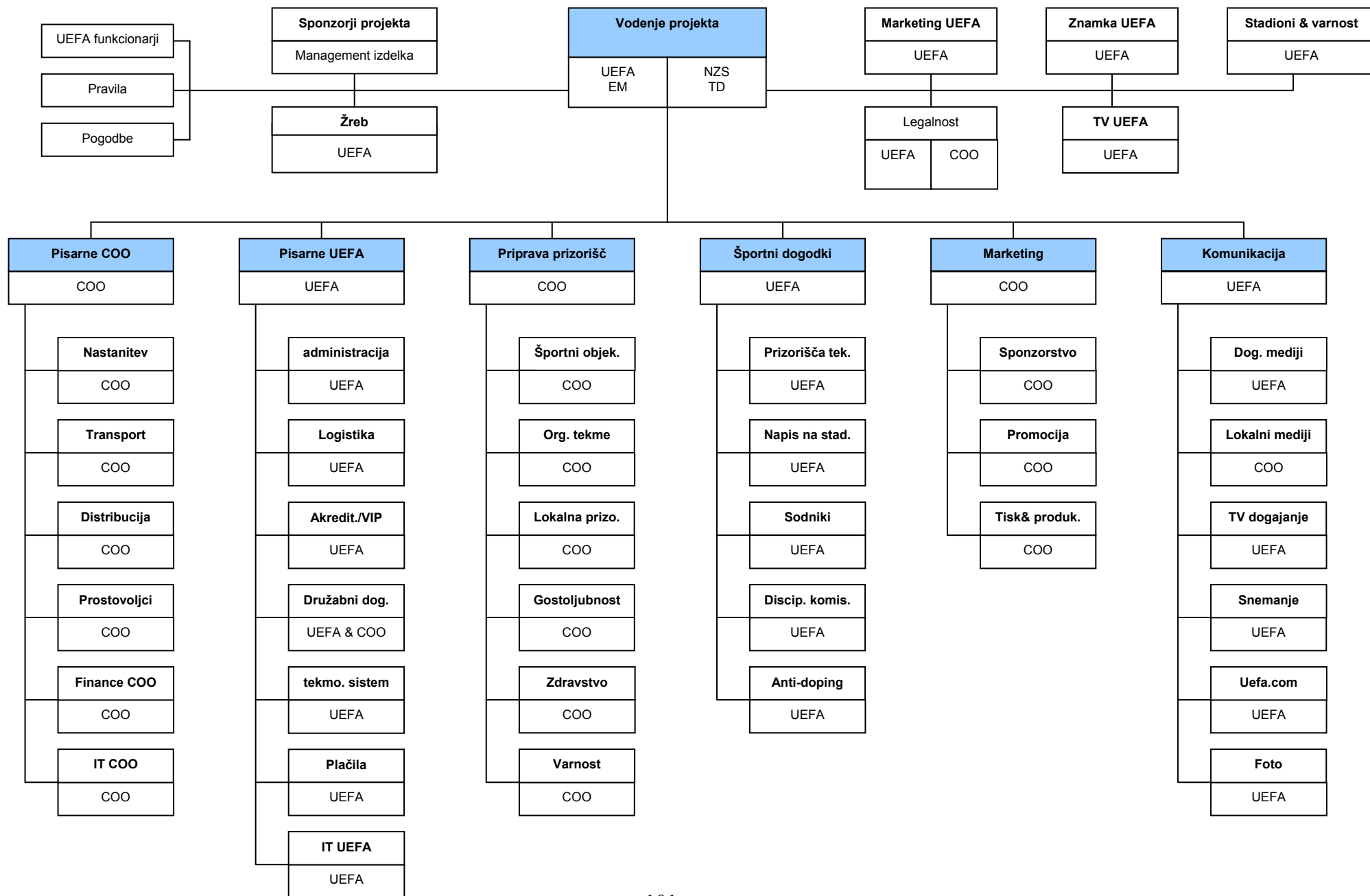
COO = Centralni organizacijski odbor

EM (ang. Event manager) = Direktor dogodkov

TD (ang. Technical director) = Tehnični direktor

IT = strokovnjak za medijske komunikacije

Prikaz 11: Organizacija mladinskih prvenstev z razdelitvijo funkcij, ki ga uporablja Uefa

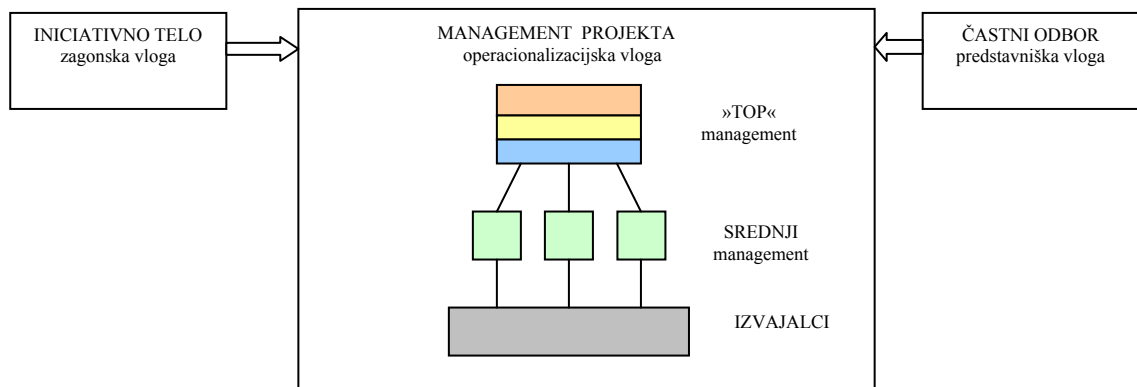


V organizacijsko strukturo bomo vključili 4 skupine udeležencev projekta, katerim bomo določili tudi vlogo pri samem projektu.

1. **Zagonska vloga:** bo naloga iniciativnega telesa, ki ga bo sestavljala skupina posameznikov, ki s svojim položajem, znanjem in entuziazmom lahko poskrbi, da bo projekt v realnosti zaživel.
2. **Predstavniška vloga:** bo naloga častnega odbora, ki ga bo sestavljala skupina posameznikov, ki imajo v družbi ugled in lahko s svojim političnim ali gospodarskim vplivom pomembno prispevajo k uspešnosti, pomembnosti in ugledu projekta.
3. **Operacionalizacijska vloga ali management projekta:** v managementu projekta se nahajajo najeti kadri. Management projekta ima dolžnost, odgovornost in pooblastilo za operacionalizacijo projekta, ki ga na management projekta prenese lastnik projekta. Management projekta se deli na tri ravni, od katerih je odvisen nivo dolžnosti, odgovornosti in pooblastil (Kolar, Kugovnik, Pečovnik, 2008):
 - a) **»Top« management:** njegova naloga je organizacijska in nadzorna vloga pri projektu. To bo naloga organizacijskega odbora, ki ga bo sestavljala skupina posameznikov, ki imajo znanja z določenih področij, ki so bistvena za izvedbo projekta. Za ta področja tudi prevzamejo odgovornost, pooblastila in dolžnosti za načrtovanje, uveljavljanje ter kontrolo.
 - b) **Srednji management:** njegova naloga je organizacijska in izvedbena vloga pri projektu na lokalnem nivoju. To bo naloga posameznikov, ki uživajo zaupanje pri članih organizacijskega odbora, za svoje delo odgovarjajo »top« managementu.
 - c) **Izvajalci:** njihova naloga je izvedba aktivnosti, za katero jih pooblasti »top« ali srednji management. Sem prištevamo tudi volonterje.

Organizacijska struktura na najsplošnejši ravni je grafično predstavljen v prikazu 12.

Prikaz 12: Organizacijska struktura projekta na najsplošnejši ravni



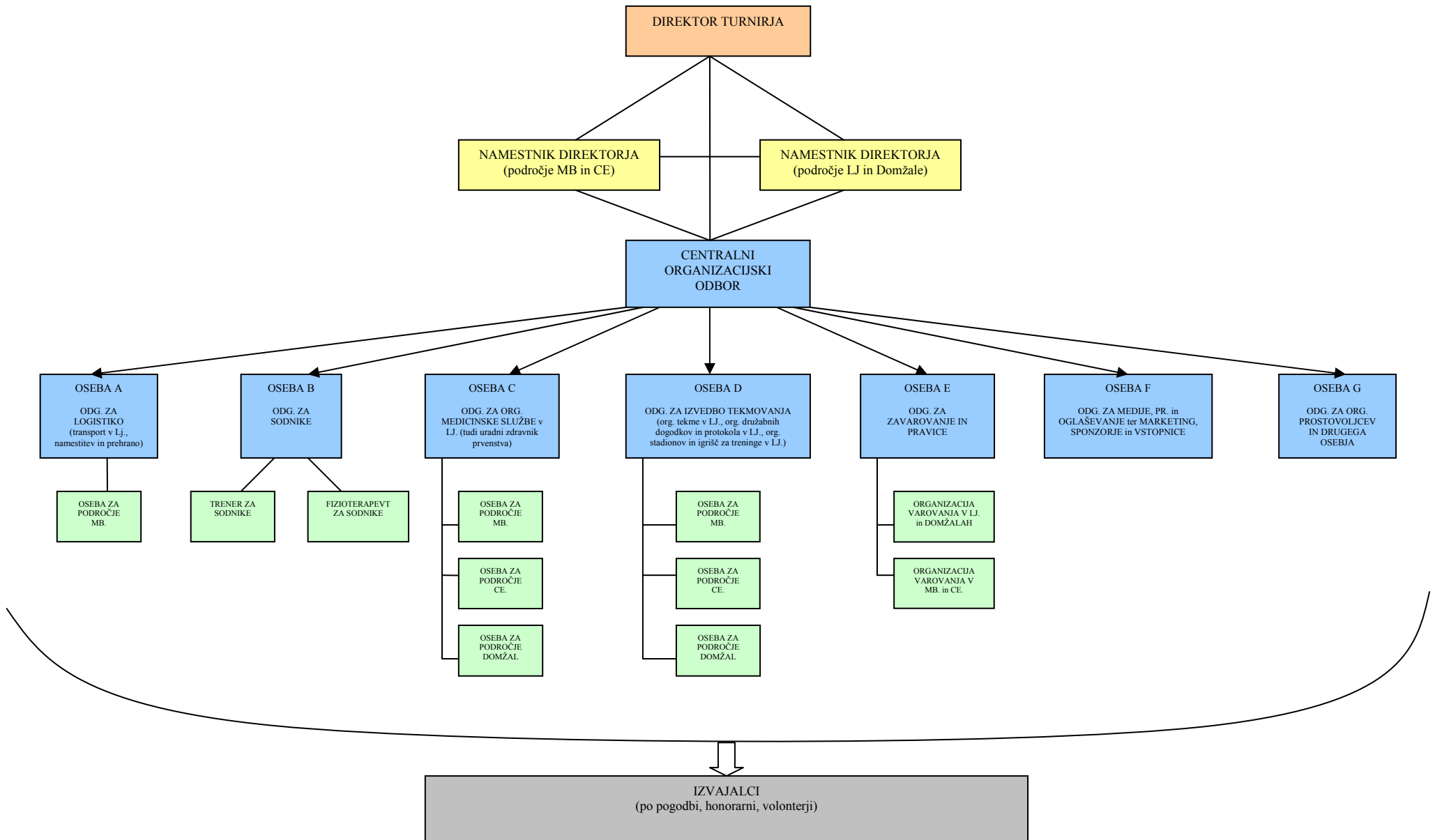
Organizacijska struktura projekta mora odsevati potrebe projekta zaznane v strukturi retrogradne delitve projekta (WBS), kar pomeni, da je potrebno z vlogami v organizacijski strukturi projekta (OBS – organizational breakdown structure) pokriti vse zaznane delovne pakete v WBS strukturi projekta (Kolar, Kugovnik, Pečovnik, 2008).

Organizacijska struktura projekta Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014 predvideva:

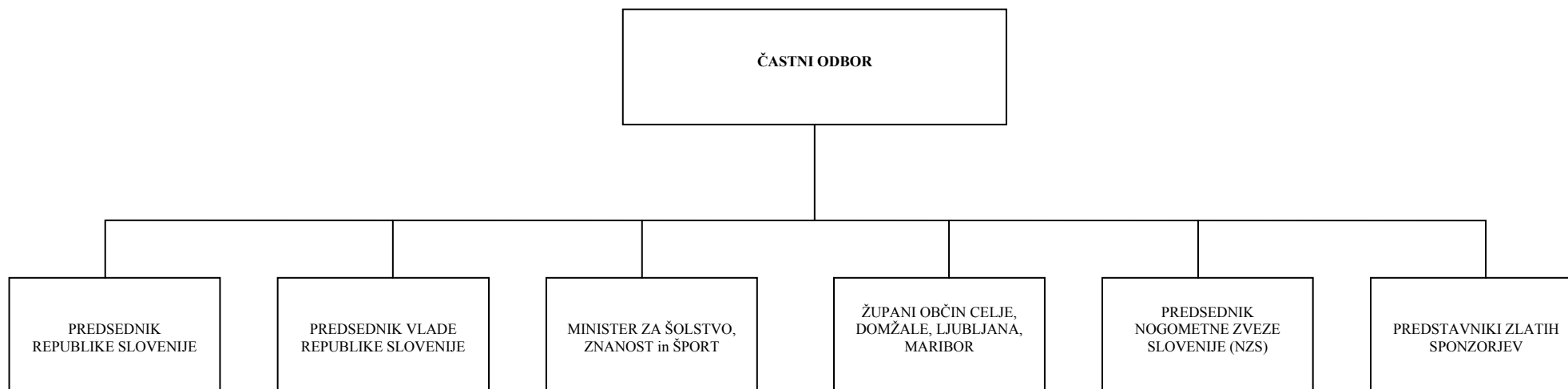
- 10 ljudi v »Top« managementu,
- 15 – 20 ljudi v srednjem managementu (odvisno od števila vodij posameznih delovnih paketov in načinom izvajane le teh),
- 380 ljudi v sektorju izvajalci, od tega 270 prostovoljcev.

Podrobnejša predstavitev organizacijske strukture projekta je grafično predstavljena v prikazu 13. Predstavitev strukture častnega odbora je podrobnejše prikazana v prikazu 14.

Prikaz 13: Podrobnejša predstavitev organizacijske strukture projekta EP za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014



Prikaz 14: Predstavitev strukture častnega odbora pri projektu EP za reprezentance do 19 let, Slovenija 2014



6. SKLEP

Cilj diplomskega dela je bil izdelati in predstaviti načrt, po katerem bi bilo možno pripeljati Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let tudi v Slovenijo. Dejstvo je, da se v zadnjem času postavlja veliko vprašanj o smotrnosti izvedbe prireditev, ki so manj medijsko odmevne, kot primer se omenja zimsko univerzijado. Omenja se jo kot »drugorazredno« prireditev, za katero bodo namenjene velike vsote denarja, medtem ko bi lahko za ta denar pripeljali v Slovenijo »prvorazredno« Evropsko prvenstvo v košarki.

Zakaj bi torej ponovno namenjali denar za »neko drugorazredno« prireditev, kot je Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let? Kdo si sploh to želi organizirati, gledati in sponzorsko podpreti? Kaj sploh lahko takšno tekmovanje doprinese državi gostiteljici? To so le nekatera vprašanja, ki se bodo ob morebitni organizaciji tega dogodka porajala. A kakšen je odgovor?

Nogomet je še vedno daleč najbolj popularna in gledana športna zvrst v svetu in tudi v Sloveniji. Predvsem v Mariboru se lahko pohvalimo z največjo gledanostjo tekem prve lige Telekom, medtem ko so tekme slovenske reprezentance v novem Ljudskem vrtu vedno razprodane. Tudi v Ljubljani so se v preteklosti izkazali, da imajo radi velike športne prireditve (kamor po definiciji to prvenstvo tudi spada), ki so zmeraj dodobra obiskane. Zato je izbor obeh mest, kot glavnih prizorišč prvenstva, vsekakor na mestu. Za izvedbo prvenstva je potrebno le še počakati na izgradnjo stadiona v Stožicah ter dokončanje obnove bežigrskega stadiona. Ob pregledu držav gostiteljic tega prvenstva lahko na eni strani zasledimo nogometne anonimneže kot so Lihtenštajn, Ciper in Islandija ter tudi svetovne velikane, kot so Nemčija, Poljska in Francija. Vsem je skupno, da so uspešno izvedli prvenstvo. Povprečna skupna obiskanost na stadionih je bila med leti 2000 - 2007 več kot 40.000 gledalcev, kar znese več kot 2.500 gledalcev na posamezno tekmo. Gledanost posameznih tekem preko televizije pa je dosegla tudi število 1.800.000 gledalcev in več (Uefa, 2008). Če k temu dodamo, da je tekem na prvenstvu 15 in da jih je večina predvajanih v neposrednem prenosu ali posnetku, je kot na dlani, da prvenstvo doseže velik spekter potencialnih potrošnikov, kar bi moralo biti več kot zanimivo za potencialne sponzorje in donatorje. S tem je tudi ocena o predvidenih prihodkih s strani sponzorjev in donatorjev realno postavljena kar bi pomenilo, da bo izpeljava prvenstva izvedena s pozitivno bilanco.

Usmeritev mladinskih prvenstev ni samo v osvajanju visokih tekmovalnih rezultatov, temveč se daje velik poudarek na povezovanju, druženju in spoznavanju novih okolij in destinacij, v katere se bodo ti mladi tekmovalci kasneje v življenju z veseljem vračali. Prvenstvo prinaša tudi veliko promocijsko priložnost za mesta, v katerih se

bodo tekmovanja odvijala, saj bodo posamezni dogodki v sklopu prvenstva poskrbeli za pravo oživitev mest, ki pa bodo zaradi prenosov po televiziji in preko tekmovalcev kratkoročno in dolgoročno doživela celoevropsko promocijo.

Zaradi prvenstva bodo nastale tudi potrebe po začasnih novih delovnih mestih in zaposlitvah, povezanih z organizacijo in izvedbo samega prvenstva. Pričakovati je mogoče tudi večje vključevanje otrok v športne aktivnosti in promocijo športa, predvsem pa nogometa med mladimi oziroma v celotni izobraževalni vertikali (osnovno in srednje šolstvo). Prvenstvo je prav tako priložnost formiranja novih klubov in izboljšanje položaja že obstoječih.

Z nekaj znanja, truda in sodelovanja je v sam projekt Evropsko prvenstvo v nogometu za reprezentance do 19 let moč vključiti še marsikatero sinergijsko področje, ki lahko ustvari dodano vrednost samemu projektu.

7. LITERATURA in VIRI

Dinsmore, Paul C. (1993). *The AMA Handbook of Project Management*. New York: AMACOM.

Cerović, Z. (2003). *Hotelski menadžment*. Opatija: Fakultet za turistički i hotelski menadžment.

Golobič-Prosenjak, A. (2008). *Vpliv vodenja na uspešnost izvedbe projekta*. Magistrsko delo, Ljubljana: A. Golobič Prosenjak.

Hauc, A. (2002). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.

Hauc, A. (2007). *Projektni management*. Ljubljana: GV založba.

History. (13.7.2005). Uefa. Pridobljeno 12.2.2008. iz <http://www.uefa.com/competitions/under19/history/index.html>

Kerzner, H. (1979). *Project Management. A System Approach to Planning, Sheduling and Controlling*. New York: Van Nostrand Reinhold Company.

Kezsbom, Deborah S., Schilling, Donald L. in Edward, Katherine A. (1989). *Dynamic Project Management: A practical guide for managers and engineers*. New York: Wiley

Kolar, E., Kugovnik, O. in Pečovnik, M. (2008). *Zagonski elaborat Univerzijada 2013*. Neobjavljeno delo.

Kovač, J. (1995). *Uresničevanje strategije podjetja po projektne načinu*. Doktorska disertacija, Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.

Lawton, A. & Rose, Aidan G. (1994). *Organisation and Management in the Public Sector*. London: Pitman.

Meredith, Jack R. & Mantel, Samuel J. (1995). *Project management - A managerial approach*. New York: J. Wiley.

Prusnik, A. (1992). *Projekt, organizacija, dokumentacija, nadzor*. Ljubljana: Državna založba Slovenije.

Pučko, D. (1996). *Strateško upravljanje*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rant, M., Jeraj, M. in Ljubič, T. (1995). *Vodenje projektov: projektni pristop, projektna organizacija, vodenje projektov, projektni proces, terminsko planiranje projektov, mrežno planiranje*. Radovljica: POIS.

Rauh, P. (2003). *Kako uspešno izvajati projektno delo - praktični primer projekta v Novi Ljubljanski banki, d.d., Ljubljana*. Specialistično delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Regulations of the UEFA European Under-19 Championship. (4.12.2008). Uefa. Pridobljeno 12.1.2009 iz http://www.uefa.com/multimediafiles/download/regulations/uefa/others/74/48/13/744813_download.pdf

Rozman, R., Kovač, J. in Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.

Rozman, R. (2000). *Analiza in oblikovanje organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rozman, R. & Stare, A. (2008). *Projektni management ali Ravnateljevanje projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

Rosenau, Milton D. (1998). *Successful Project Management. A Step-by-Step Approach with practical Examples*. New York: J. Wiley.

Samotorčan, M. (2007). *Utemeljitev in organizacija založniškega projekta »nov poslovni časopis«*. Specialistično delo, Ljubljana: M. Samotorčan.

Spinner, Manuel P. (1992). *Elements of Project Management: Plan, shedule, and control*. Englewood Cliffs: Prentice Hall PTR

Športna vzgoja. (7.7.1998). Ministrstvo za šolstvo in šport. Pridobljeno 5.3.2009 iz http://portal.mss.edus.si/msswww/programi2005/programi/noviKZ/SSI_sport_420.htm

Šugman, R. (1995). *Športna Prirediteljev*. Ljubljana: Fakulteta za šport.

Šušteršič, I. (2003). *Tveganje v projektih s primerom slovenskih podjetij*. Magistrsko delo, Ljubljana: Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta.

Turner, J. R. (1993). *The handbook of project-based management: improving the processes for achieving strategic objectives*. London: McGraw-Hill.

Uefa. (2008). *Final Round Binder for 2010 and 2011*. Neobjavljeno delo.

Uefa. (2008). *Final Round Bid Document for 2010 and 2011*. Neobjavljeno delo.

Zakon o športu (1998). Ur.l.RS. št.22/1998.