

Univerza
v Ljubljani
Fakulteta
*za gradbeništvo
in geodezijo*

*Janova 2
1000 Ljubljana, Slovenija
telefon (01) 47 68 500
faks (01) 42 50 681
fgg@fgg.uni-lj.si*



Univerzitetni program Gradbeništvo,
Komunalna smer

Kandidatka:

Jasna Dulc

Razvoj nepremičninskega projekta za trg

Diplomska naloga št.: 2991

Mentor:

izr. prof. dr. Maruška Šubic-Kovač

Ljubljana, 31. 1. 2008

ERRATA

Stran z napako	Vrstica z napako	Namesto	Naj bo
----------------	------------------	---------	--------

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana **JASNA DULC** izjavljam, da sem avtorica diplomske naloge z naslovom: »**Razvoj nepremičninskega projekta za trg**«.

Izjavljam, da prenašam vse materialne avtorske pravice v zvezi z diplomsko nalogo na UL, Fakulteto za gradbeništvo in geodezijo.

Ljubljana, _____

Podpis: _____

BIBLIOGRAFSKO – DOKUMENTACIJSKA STRAN IN IZVLEČEK

UDK: 332.7(043.2)
Avtor: Jasna Dulc
Mentor: izr. prof. dr. Maruška Šubic-Kovač
Naslov: Razvoj nepremičninskega projekta za trg
Obseg in oprema: 86 str., 4 pregl., 16 sl.
Ključne besede: razvoj nepremičninskega projekta, razvijalec projekta, nepremičninski projekt, vodenje projekta

Izvleček:

Razvoj nepremičninskih projektov je v tujini uveljavljena gospodarska dejavnost in raziskovalno področje, v Sloveniji pa se pod tem imenom šele dobro uveljavlja. V tej diplomski nalogi se teme lotevamo celostno in pojasnimo večino pojmov in procesov, ki jih mora obvladovati vodja projektov v družbi, specializirani za razvoj nepremičninskih projektov za trg.

Na začetku teoretično spoznamo projekt in se osredotočimo na specifične **lastnosti nepremičninskega projekta**, ter ga jasno ločimo od pojma gradbeni projekt. V nadaljevanju pojasnimo, kaj je ključna dejavnost razvijalca nepremičnin, ter natančno opredelimo potek in glavna tveganja pri posameznih fazah: od zasnove ideje in vse do primopredaje nepremičnin ter kasnejšega upravljanja in vzdrževanja. Teoretični del naloge zaključimo s pregledom znanj poklica vodja projektov (project manager). Gre za osebo, ki v procesu razvoja nepremičninskega projekta poskrbi za končni uspeh. Vodja projekta vodi, komunicira, se pogaja, rešuje probleme, odloča, soustvarja. Njegova ključna odgovornost je poslovni uspeh investitorja projekta ter zadovoljen in navdušen končni kupec.

Sklepni del diplomske naloge predstavlja primer razvoja nepremičninskega projekta **Glavarjev trg Trebnje**. Tveganja in nevarnosti, ki jih omenja teorija, se v praksi zelo rade res zgodijo. Z dobrim vodenjem projekta jih je nujno reševati sproti in pregledno. V obravnavano stanovanjsko sosesko se v času oddaje tega diplomskega dela že vseljujejo prvi stanovalci.

BIBLIOGRAPHIC – DOCUMENTALISTIC INFORMATION

UDC: 332.7(043.2)

Author: Jasna Dulc

Supervisor: Assoc. Prof. Dr. Maruška Šubic-Kovač

Title: Real Estate Project Development

Notes: 86 pg., 4 tab., 16 fig.

Key word: real estate project development, real estate developer, real estate project, project management

Abstract:

The real estate development is an established economic activity and a reasearch field all over the world, however, under this name it has been gaining more and more attention in Slovenia only over the last years. In this thesis we are aproaching the topic in a holistic fashion. We explain most of the concepts and processess that a project manager needs to master in order to run a real estate development project successfully.

Firstly, we get to know a project in general and then focus on the **specifics of the real estate project**. Further on, we explain the process in the developer's firm and highlight some common risks and pitfalls of each of the project's phases. We finish the theoretical part of this paper by describing the project manager's most common duties and tasks. Namely, he is the person responsible for the project's final outcome. The project manager is a leader, negotiator, communicator, problem solver, decision maker, etc. But his key responsibilities are the investor's success and a delighted customer.

At the end of the thesis we present all the theory through the real-life example of **the Glavarjev trg Trebnje**. All the risks and pitfalls mentioned in the theory become very real in practice. Nevertheless, the project manager needs to solve every problem quickly and meet every one of the fastcomming deadlines. The project of the new residential neighbourhood is in its last phase while this thesis is being introduced. The first residents have just moved in.

KAZALO VSEBINE

1 UVOD	1
2 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE, METODA DELA	2
2.1 Namen in cilj diplomske naloge	2
2.2 Metoda dela	2
3 NEPREMIČNINSKI PROJEKT NA TRGU	3
3.1 Splošno o projektu	3
3.1.1 Opredelitev pojma projekt	3
3.1.2 Cilji projekta	5
3.1.3 Projektne faze in življenjski cikel projekta.....	6
3.1.4 Organiziranje projektnega dela	11
3.2 Nepremičninski projekt	14
3.2.1 Nepremičnina.....	14
3.2.2 Lastnosti nepremičnin	14
3.2.3 Vrste nepremičnin	15
3.2.4 Nepremičninski projekt	15
3.3 Trg in trženje.....	16
3.3.1 Trg in trg nepremičnin.....	16
3.3.2 Trženje na splošno*.....	17
3.3.3 Trženjski splet*	18
4 RAZVOJ NEPREMIČNINSKEGA PROJEKTA	19
4.1 Nepremičninske dejavnosti	19
4.2 Razvoj nepremičnin ali Real Estate Development.....	22
4.3 Proces razvoja nepremičninskega projekta	25
4.3.1 Zametek ideje.....	27
4.3.2 Izboljšava ideje	28
4.3.3 Izvedljivost	31
4.3.4 Pogodbena pogajanja in podpis pogodbe	32
4.3.5 Gradnja	34
4.3.6 Zaključek del in primopredaja novih nepremičnin	35

4.3.7 Upravljanje in vzdrževanje	37
4.4 Tveganja pri razvoju nepremičninskih projektov in obvladovanje tveganj	38
5 UPRAVLJANJE IN VODENJE PROJEKTA (PROJECT MANAGEMENT)	42
5.1 Splošno o upravljanju in vodenju projekta	42
5.2 Vodenje nepremičninskega projekta	47
6 PRIMER NEPREMIČNINSKEGA PROJEKTA DRUŽBE REAL IZ NOVEGA	
MESTA.....	51
6.1 Predstavitev družbe	51
6.2 Predstavitev projekta Glavarjev trg Trebnje.....	53
6.3 Opis poteka razvoja projekta	56
6.3.1 Pobuda o projektu in nakup zemljišča.....	56
6.3.2 Sprememba zazidalnega načrta in preveritev idejne zasnove.....	62
6.3.3 Pridobitev gradbenega dovoljenja.....	65
6.3.4 Začetek prodaje stanovanj in izbor izvajalca.....	66
6.3.5 Podpis gradbene pogodbe in gradnja	69
6.3.6 Finančno spremljanje projekta.....	70
6.3.7 Pridobitev uporabnega dovoljenja in izročitev stanovanj kupcem	71
6.4 Razgovor z direktorjem projektov o projektu Glavarjev trg	74
7 ZAKLJUČEK	79
VIRI.....	83

KAZALO SLIK

Slika 1: Faze projekta in vrste projektov glede na namen (Rant et al., 1998).....	9
Slika 2: Življenjski cikel projekta po načelu »počasi-hitro-počasi« (Klobučarič, 2006 po Meredith, Mantel)	10
Slika 3: Organizacijski sistemi v projektu (Rant et al., 1998).....	11
Slika 4: Nekatero možnosti delitve dela udeležencev projekta (Rant et al., 1998)	13
Slika 5: Aktivnosti povezane z nepremičninami (Cirman et al., 1999).....	19
Slika 6: Faze cikla odločanja investitorja (Cirman et al., 1999)	20
Slika 7: Prikaz poslovnega procesa (Dulc, 2007).....	23
Slika 8: Dejavniki procesa razvoja (Peiser, R. B., 2003, cit. po Žigante J., 2006).....	26
Slika 9: Osem korakov razvoja nepremičninskih projektov (Miles et al., 2000).....	27
Slika 10: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje (Možina, 2002)	48
Slika 11: Načrt mesta Trebnje (Občina Trebnje, 2007).....	53
Slika 12: Ortofoto posnetek mikrolokacije pred gradnjo (PISO, 2007)	53
Slika 13: Vizualizacija stanovanjske soseske Glavarjev trg – dvoriščna ploščad z igriščem. 54	
Slika 14: Poslovna prostora v pritlični etaži lamele C (gradnja, september 2007)	55
Slika 15: Vhod v garaže z Režunove ulice (gradnja, september 2007)	55
Slika 16: Ugodna prometna lega mesta Trebnje.....	57

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Primerjava natečajnih projektov glede na prodajne površine.....	64
Preglednica 2: Analiza prispelih idejnih zasnov glede na rezultat projekta.....	65
Preglednica 3: Analiza prispelih izvajalskih ponudb.....	68
Preglednica 4: Primerjava projektov družbe REAL s stanovanjsko-poslovnim programom...	77

1 UVOD

Ob razmišljanju o svojem diplomskem delu sem opazila pomanjkanje slovenske literature s področja dela, ki ga želim profesionalno opravljati in za katerega se kot pripravnica že usposabljam v družbi REAL iz Novega mesta. Gre za področje razvoja nepremičninskih projektov za trg in za znane ključne kupce.

V zvezi z razvojem nepremičninskih projektov me še posebej zanima vodenje projektov, delo, ki ga pri investitorju – razvijalcu opravljajo inženirji in univerzitetni diplomirani inženirji gradbeništva. Zahtevnost projektov, ki jih vodijo, je usklajena z njihovimi kompetencami na različnih stopnjah kariernega razvoja.

V Sloveniji imamo na področju vodenja projektov že kar nekaj strokovnjakov teoretikov. Najvidnejši med njimi je dr. Anton Hauc, ki se s projekti in projektnim managementom ukvarja že dolga leta. Projektni management je le delovno orodje, ki ga uporabljamo pri projektih najrazličnejših vrst: tehnoloških, proizvodnih, gradbenih in podobno.

Ta diplomatska naloga je osredotočena le na nepremičninske projekte, in sicer na njihov razvoj v najširšem smislu, od prve ideje do uspešne uporabe. Posebna pozornost je posvečena procesu vodenja projektov in vodjem projektov, ki idejne zasnove uresničujejo, ter njihovemu poslanstvu v nepremičninskem razvoju širšega okolja.

Potreba po razvoju je stalna. Nove generacije, družbeni in tehnološki razvoj spreminjajo potrebe zasebnega, poslovnega in javnega bivanja, ki segajo na vedno višji nivo.

Poslovna priložnost za razvoj nepremičninskih projektov je v viziji, ki jo zasnujemo po meri končnih uporabnikov za nek prostor, ter v tem, da jo znamo spremeniti v realnost.

2 NAMEN IN CILJ DIPLOMSKE NALOGE, METODA DELA

2.1 Namen in cilj diplomske naloge

Namen diplomske naloge je:

- analizirati faze razvoja nepremičninskega projekta,
- spoznati in definirati ob tem potrebne naloge univerzitetnega diplomiranega inženirja gradbeništva – vodje projektov,
- opozoriti na nekatere nevarnosti in pasti tega poklica,
- raziskati najpogostejše problemske situacije, ki nastajajo tekom projekta in zahtevajo od vodje projekta hitro reagiranje in pravilno odločanje, ter s tem kontinuirano obvladovanje projekta, vse v smislu doseganja opredeljenega cilja projekta v konkurenčnem tržnem okolju,
- kritično obravnavati konkreten projekt investitorja REAL, d.o.o. Novo mesto.

Cilj naloge je na osnovi teoretičnih in empiričnih spoznanj priti do uporabnih zaključkov, sklepov in napotil za vodenje nepremičninskih projektov z uspehom.

2.2 Metoda dela

V prvem delu naloge smo opredelili nekatere osnovne pojme uporabljene v besedilu diplomske naloge. Sledi opis procesa razvoja projekta po posameznih fazah. V zadnjem poglavju teoretičnega dela te naloge opisujemo pomen in naloge vodje projekta za uspešno realizacijo projekta.

V zadnjem delu je teorija iz prvega dela naloge podprta z izkustvi na razvoju konkretnega nepremičninskega projekta, ki je v času zaključevanja te naloge dokončan z uporabnim dovoljenjem in izročen kupcem v uporabo.

3 NEPREMIČNINSKI PROJEKT NA TRGU

3.1 Splošno o projektu

3.1.1 Opredelitev pojma projekt

Pojem **projekt** v vsakdanji praksi srečujemo na različnih področjih in v različnih kontekstih ter lahko pomeni (Hauc, 2002):

- dokumentacijo, načrt, elaborat,
- tehnično ali drugo dokumentacijo,
- projektno dokumentacijo, kot npr. projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekt za razpis, projekt za izvedbo itd.,
- načrt postopka za izvedbo projektnega namena,
- objekt v pripravljalni fazi za gradnjo,
- objekt v gradnji,
- investicijo, naložbo,
- procesni cikel, ki se zaradi svoje značilnosti in pomembnosti loči iz tekočega poslovanja oziroma tekoče proizvodnje in se posebej organizira,
- terminski plan neke zaključene akcije posebnega pomena,
- idejo, namero, pa čeprav še ni izvedena, itd .

O več pomenih pojma projekt govori tudi Slovar slovenskega knjižnega jezika, ki podaja sledečo obrazložitev:

projékt -a m (ê) **1.** kar določa, kaj se misli narediti in kako naj se to uresniči, načrt: izdelati, predložiti projekt; projekt šolske reforme; projekt za modernizacijo podjetja / finančni, investicijski projekt; idejni, tehnični projekt stroja; raziskovalni projekt; vesoljski projekt **2.** grad. *skupek načrtov, tehničnih opisov in popis stroškov za kak objekt, področje*: arhitekti so izdelali več projektov; projekt ceste, spomenika, stavbe; projekt električne napeljave / gradbeni projekt ♦ arhit. glavni projekt *glavni načrt // izdelovanje, uresničevanje tega*: financirati, kreditirati projekt; sodelovati pri projektu **3.** publ., navadno s prilastkom

umetniško delo glede na namen, da se izvede, uresniči: komisija je filmski projekt potrdila; glasbeni, gledališki projekt / uspeh mladega igralca pri projektu 4. knjiž. osnutek, predlog določenega besedila: razpravljati o projektu resolucije, zakona;

Strokovna literatura, vezana na projekte in projektni management navaja več različnih definicij za besedo projekt. Nekatere so krajše in precej splošne, obstajajo pa tudi precej bolj natančne in zapletene opredelitve tega pojma. Primeri so navedeni spodaj.

Projekt je zahtevnejša enkratna naloga, ki ima dobro opredeljen splet zelenih rezultatov. (Manager, 2002).

Projekt je enkratna dejavnost, ki ima svoj začetek in konec. Rezultat projekta je praviloma unikatni izdelek (Kerin, 2006).

Projekt je začasen podvig, s katerim ustvarimo določen enkratni produkt ali storitev. Začasen pomeni, da ima začetek in konec. Enkratni (unikaten) pa pomeni, da se izdelek ali storitev razlikuje od drugih podobnih. Projekti potekajo na vseh ravneh v organizacijah. Vanje je lahko vključenih na tisoče ljudi ali pa en sam človek. Lahko vključuje eno samo enoto ali pa številne in potekajo preko meja organizacije v obliki joint venture ali soizvajalskih organizacij (Priročnik PMBoK Guide, 2000, cit. po Kerin 2006).

Projekt je enkratni proces, ki se sestoji iz skupka koordiniranih in nadzorovanih aktivnosti z datumi začetkov in koncev. Pomeni sredstvo za doseg cilja skladnega s specifičnimi zahtevami vključno s časovnimi omejitvami, stroški in viri (Standard ISO 10006:2004 Quality management systems- Guidelines for quality management in projects, 2004, cit. po Kerin 2006).

Iz navedenih definicij lahko povzamemo **značilne lastnosti** projekta:

- ciljna usmerjenost: vsak projekt ima jasno zastavljen cilj,
- časovna omejenost: določena sta začetek in konec projekta,

- kompleksnost strukture: aktivnosti, potrebne za doseganje ciljev, so med seboj logično povezane in odvisne,
- enkratnost: noben projekt ne more biti ponovno izveden pod popolnoma enakimi pogoji,
- vodljivost: mogoče ga je usmerjati proti zastavljenemu cilju.

3.1.2 Cilji projekta

Projekti so vedno ciljno usmerjeni, saj če ni cilja, so vse poti prave. Pomembno je, da so opredeljeni še preden se projekta lotimo, saj jih v kasnejših fazah vse težje opredelimo.

Cilje projekta delimo na namenske in objektne. **Namenski** cilji povedo kaj želimo s projektom doseči, ponavadi so bolj abstraktni, povezani z ekonomskimi, socialnimi, ekološkimi, političnimi in tehničnimi učinki izvedenega projekta. **Objektni** cilji projekta definirajo kako bomo uresničili želeni namen. Objektne cilje projekta izhajajo iz namenskih ciljev in so vedno zelo konkretni. Namenski cilj projekta je dosežen, ko so realizirani vsi iz njega izhajajoči objektne cilji (Rant et al., 1995).

Glede na pomembnost oziroma hierarhijo delimo cilje projekta na **glavne** cilje in **stranske** cilje projekta. Nadaljnja delitev ciljev upošteva dinamiko doseganja rezultatov in loči **končni** cilj projekta ter **vmesne** cilje, ki so koraki na poti doseganja končnega cilja. Nazadnje cilje projekta delimo tudi glede na to, kako širok je njihov pomen, oziroma na kaj vplivajo: **interni** cilji (notranji cilji) so v zvezi samo s poslovnim sistemom (podjetjem, organizacijo) v katerem se projekt izvaja in **eksterni** cilji (širši, zunanji cilji), ki hote ali nehote zadevajo širše okolje (Rant et al., 1995).

Skupaj z opredelitvijo cilja projekta določimo še faze projekta, mejnike projekta (nadzorne točke), merila napredovanja izvedbe projekta, poglavitna tveganja ter ukrepe za primer prekinitve projekta.

3.1.3 Projektne faze in življenjski cikel projekta

Projekte zaradi lažje obvladljivosti razgrajujemo na faze. Tako zmanjšamo negotovost in povečamo verjetnost v uspešen konec projekta. Vse faze projekta, povezane med seboj v celoto, imenujemo življenjski cikel projekta (Česen, 2006).

Značilnosti faz projekta (Česen, 2006):

- v vsaki fazi imamo opraviti z objektom projekta,
- objekt je merljiv in oprijemljiv proizvod ali več proizvodov,
- proizvodi in faze so posledica logike sosledja, ki je potrebna, da dosežemo končne cilje projekta,
- za vsako fazo vnaprej opredelimo proizvode, ki so z njo povezani, povezani pa so tudi z objektom projekta, po katerem fazo običajno imenujemo (npr. projektivno tehnična dokumentacija kot objekt in projektiranje kot ime faze).

Značilnosti življenjskega ciklusa (Česen, 2006):

- sosledje faz v življenjskem ciklusu je posledica prenosa tehnologije,
- potrjevanje rezultatov predhodne faze je pogoj za začetek naslednje,
- prekrivanje faz oziroma vzporedno delo skrajšuje čas trajanja projekta,
- razporeditev virov (delovne sile, stroškov) v času je zelo podobno in celo tipično za vse življenjske cikle,
- obstaja podobnost življenjskih ciklusov (v imenih, proizvodih), vendar nikoli popolna enakost,
- tudi podprojekti v danem projektu imajo svoje lastne značilne življenjske cikle,
- priporočljiva je elastičnost pri določanju faz projekta in podprojektov.

Značilne štiri faze vsakega projekta so:

1. inicializacija,
2. koncipiranje,
3. definiranje,
4. izvajanje.

Faza inicializacije pomeni začetek projekta, saj se takrat:

- pojavi prva ideja, pobuda, predlog za projekt,
- izdelava **projektne naloga** (definirajo namenski cilji projekta),
- izdelava idejna zasnova projekta,
- izdelava strokovna in vodstvena obravnava predloga projekta,
- začnejo priprave na realizacijo z imenovanjem ožje projektne skupine,
- odločimo o nadaljevanju dela.

Sledi **faza koncipiranja ali strateška faza**, katere vsebina je:

- posnetek obstoječega stanja,
- študija izvedljivosti,
- definicija in kvantifikacija objektnih ciljev projekta,
- globalna opredelitev strukture,
- okvirna opredelitev časa, virov, stroškov (okvirni plan projekta),
- globalna definicija projektne organizacije,
- vodstvena obravnava in ocena koncepta projekta (ocena pričakovanih rezultatov in učinkov),
- odločitev o nadaljevanju.

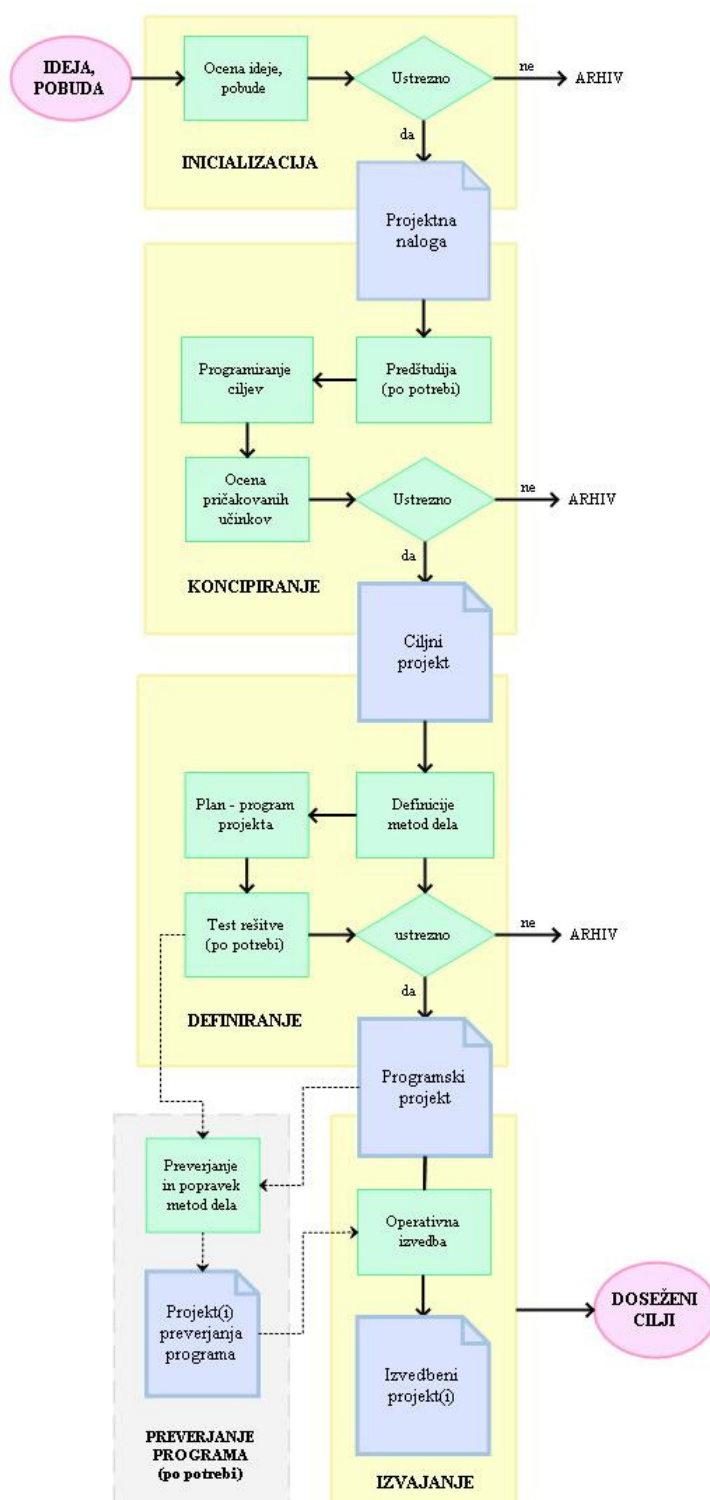
Rezultat faze koncipiranja je koncept načina reševanja v idejni zasnovi zastavljenega cilja ali **ciljni projekt**.

Projekt se nadaljuje s **fazo definiranja** (programiranja, planiranja) **ali taktično fazo**, katere rezultat je **programski projekt**, vsebinsko pa se:

- izberejo (razvijejo) metode dela,
- natančno opredeli projekt (definira se struktura projekta, opredeli čas trajanja, roki in viri, izdelava se podrobni predračun stroškov in finančna konstrukcija ter natančno definira projektna organizacija),
- izdelava izvedbena dokumentacija (na osnovi izbranega in potrjenega koncepta),
- vzpostavi informacijski sistem projekta,
- izberejo in angažirajo notranji in zunanji sodelavci,
- potrdi podrobna zasnova projekta in programa izvedbe.

Zadnja faza projekta je **faza izvajanja** ali operativna faza, ko se:

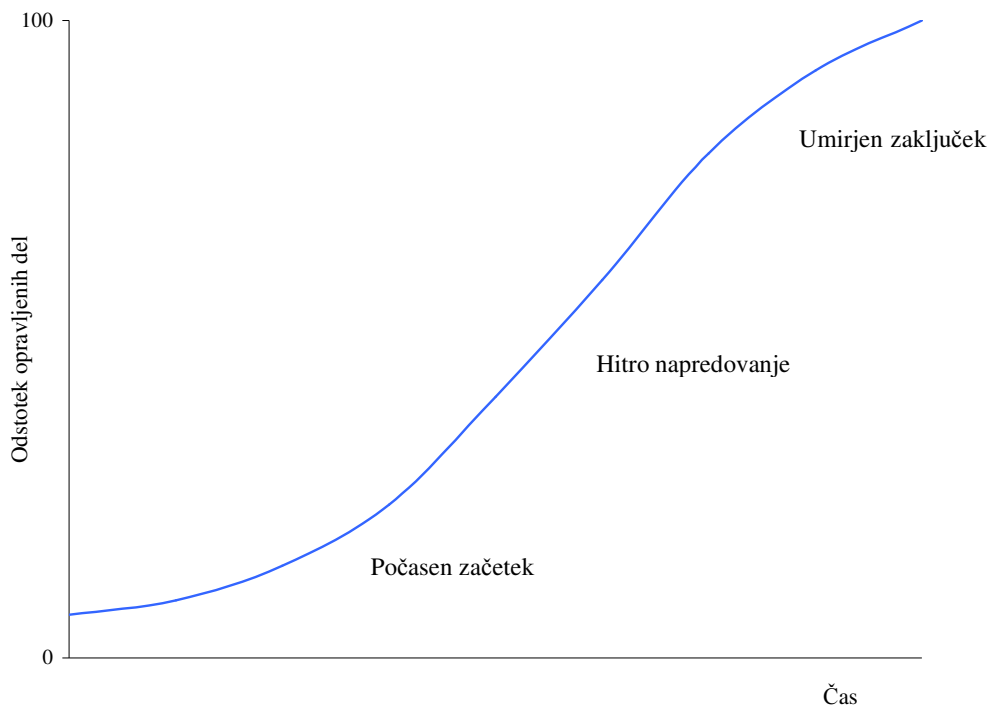
- projektna organizacija operativno vzpostavi,
- izdelava podrobna izvedbena dokumentacija (upošteva dejansko stanje),
- izdelava operativni plan izvedbe,
- usposobi in izobrazila izvajalce za ustrezno izvedbo,
- delo razdeli in operativno izvede,
- vrednoti dosežke,
- spremlja in ažurira projekt,
- zaključi projekt s primopredajo rezultatov projekta.



Slika 1: Faze projekta in vrste projektov glede na namen (Rant et al., 1998)

Zaporedje vseh faz od začetka do konca projekta imenujemo **življenjski cikel** projekta. Gre za stalno ponavljajoči krog ugotavljanja, načrtovanja, gradnje, in vrednotenja rezultatov, ki se spet nadaljuje z ugotavljanjem, načrtovanjem itd. (Slana, 2002).

Pri večini projektov je napredovanje v začetku počasnejše, saj je potrebno poleg zasnove izbrati tudi vodjo projekta in njegovo ekipo ter organizirati delo. Po prvih izvedenih fazah se stopnja konkretizacije projekta pospešeno povečuje vse do njegovega zaključka, kjer se napredovanje projekta zopet nekoliko umiri.



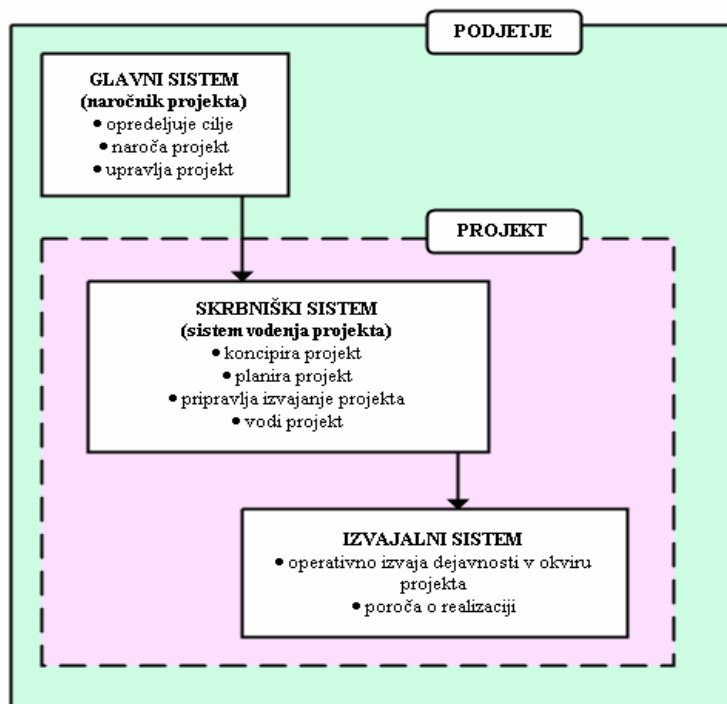
Slika 2: Življenjski cikel projekta po načelu »počasi-hitro-počasi« (Klobučarič, 2006 po Meredith, Mantel)

3.1.4 Organiziranje projektne dela

Projekt sestavlja množica dejavnosti, ki jih izvaja veliko število ljudi in je vanj vključenih mnogo virov. Potrebno je opredeliti njihove naloge in pristojnosti ter razmejiti medsebojne odnose, zlasti upravljanje, vodenje in operativno izvajanje (Rant et al., 1998).

Projektno delo je potrebno organizirati tako, da se udeležence razdeli v (Rant et al., 1998):

- **glavni sistem projekta** – to je naročnik projekta, ki projekt naroča, usmerja programiranje cilja projekta in upravlja projekt,
- **sistem vodenja in skrbništva projekta**, ki vodi izvajanje projekta in predstavlja (v podjetju) projektno organizacijo,
- **sistem izvajanja projekta**, ki izvaja dejavnosti projekta.



Slika 3: Organizacijski sistemi v projektu (Rant et al., 1998)

Glavni sistem je naročnik in upravljaec projekta, je vedno lastnik in upravljaec kapitala v sistemu, ki naroči projekt. Glavna naloga je, da kvantificira in časovno **opredeli cilj** projekta, poleg tega pa tudi: postavlja omejitve in prioritete, zagotavlja sredstva in potrebne resurse, imenuje člane skrbniškega sistema, potrjuje koncept in plan projekta, **naroči** izvajanje, **upravlja** projekt, sprejema poročila o napredovanju, sprejme zaključno poročilo, sprejme predmet objekta, z eksploatacijo objekta dosega namen projekta.

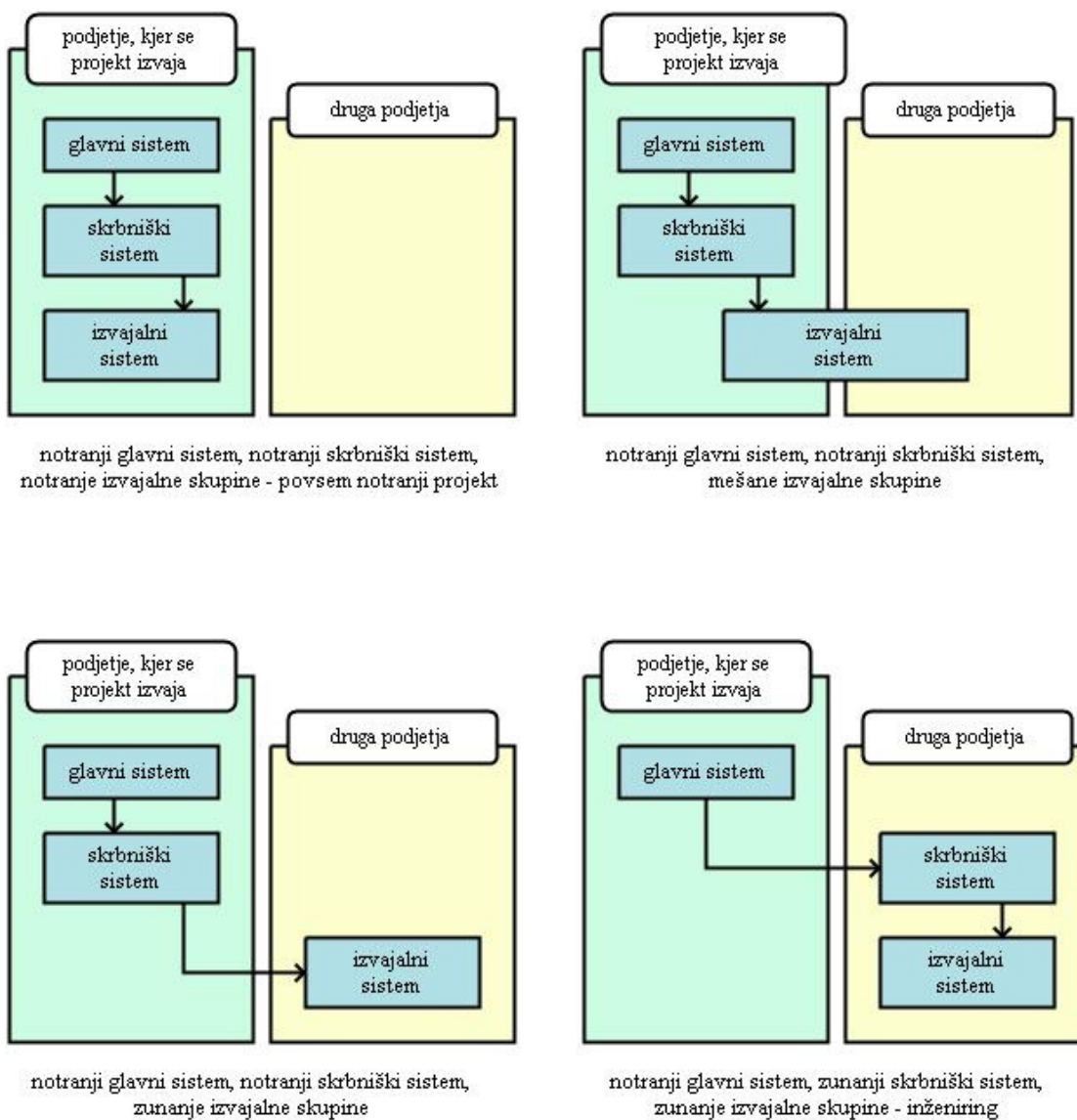
Skrbniški sistem so vodstvo projekta, ki planira (opredeli objektne cilje), organizira, nadzoruje in spremlja oziroma operativno **vodi** projekt. Člani skrbniškega sistema so za vodenje projekta pooblašteni s strani glavnega sistema in so razporejeni na projekt s polnim delovnim časom. Praviloma odločajo o vsem v sistemu, razen o spremembah ciljev, omejitvah in prioritetah.

Izvajalni sistem predstavljajo izvajalci, ki operativno **izvajajo** posamezne dejavnosti projekta in poročajo o stopnji realizacije (dejanski roki, opravljeno delo, porabljene količine materiala, dejanski stroški izvedbe, problematika). Izvajalni sistem je organiziran v obliki izvajalnih skupin – timov, ki so odgovorni skrbniškemu sistemu, kateremu tudi poročajo. Vsaka izvajalna skupina mora imeti svojega vodjo, ki jo navzven predstavlja.

Glede na to, kje so zaposleni člani posameznih projektnih sistemov oziroma projektnih skupin, obstoji več različic **delitve dela** (Rant et al., 1998):

- Vse faze projekta opravijo sodelavci podjetja, vsi člani vseh projektnih skupin so zaposleni v podjetju, kjer se projekt izvaja. Gre za povsem interni projekt z notranjimi izvajalnimi skupinami, ki jih vodi notranje vodstvo projekta.
- Fazi koncipiranja in definiranja opravijo sodelavci podjetja, v fazi izvajanja pa se v izvajalni sistem vključujejo tudi zunanji sodelavci – mešane izvajalske skupine, ki pa jih vodi notranje vodstvo projekta.
- Fazi koncipiranja in definiranja opravijo sodelavci podjetja, v fazi izvajanja v izvajalnem sistemu sodelujejo samo zunanji izvajalci, vodi jih notranje vodstvo projekta (eksterne izvajalske skupine).

- V podjetju je samo glavni sistem, ki izvede samo fazo inicializacije in upravlja projekt, vse druge faze pa opravijo zunanji izvajalci (skrbniški in izvajalni sistem sta eksterna). Taka oblika se imenuje **inženiring**.



Slika 4: Nekatere možnosti delitve dela udeležencev projekta (Rant et al., 1998)

3.2 Nepremičninski projekt

3.2.1 Nepremičnina

Pojem nepremičnina definira stvarno pravo kot prostorsko odmerjen del zemeljske površine, skupaj z vsemi sestavinami. Sestavina je vse, kar se v skladu s splošnim prepričanjem šteje za del druge stvari in ne more biti samostojen predmet stvarnih pravic, dokler se ne loči od glavnih stvari (SPZ, 18. in 16. člen, Uradni list RS, št. 87/2002). Po slovarju slovenskega knjižnega jezika je nepremičnina stvar, ki po svoji naravi ne more spremeniti mesta, položaja (SSKJ, 2007).

V nalogi bomo pojem nepremičnina enačili z angleškim pojmom **real estate**, ki je definiran kot zemljišče z vsemi pripadajočimi pritiklinami, stavbami in naravnimi viri, torej z vsem nad zemljiščem, na njem in pod njim. V tuji literaturi je pogosta sopomenka **real property** ali včasih tudi realty, vendar se ta nanaša bolj na stvarne pravice na nepremičnini kot na nepremičnino samo.

3.2.2 Lastnosti nepremičnin

Delimo jih na fizične, ekonomske in institucionalne.

Osnovna **fizična lastnost** je njihova nepremičnost, čeprav lahko to dobesedno trdimo le za zemljišče. Zgradbe, pritikline in ostale izboljšave lahko z izjemo tudi premaknemo.

Neuničljivost zemljišča je lastnost, ki omogoča zgradbam in drugim izboljšavam daljšo življenjsko dobo. Ločiti jo moramo od lastnosti ekonomska trajnost, ki je lahko zaradi spremenjenih okoliščin drugačna. Posebnost nepremičnin je raznolikost ali raje enkratnost, unikatnost, saj dveh enakih nepremičnin ni. Tukaj imejmo v mislih predvsem unikatnost povezano z lokacijo nepremičnine.

Redkost je osnovna **ekonomska lastnost** nepremičnin kot posledica končne ponudbe zemljišč. Tesno je povezana z vrednostjo nepremičnine, saj ta z redkostjo strmo narašča. K ekonomski vrednosti prispevajo tudi druge funkcije nepremičnine (socialna, biotopska,

kulturna, estetska), vendar je zaradi subjektivnosti posameznika njihov prispevek težje ovrednotiti. Slaba ekonomska lastnost nepremičnin je dolga povračilna doba investicij.

Lastnosti, ki jih določa zakonodaja, nepremičninska združenja, lokalne in regionalne navade imenujemo **institucionalne lastnosti**. To so vse obveznosti, ki jih določajo razni prostorski akti, poslovanje z nepremičninami, izgled, uporaba in vrsta nepremičnin zaradi prej omenjenih navad uporabnikov in podobno. Ne smemo pozabiti tudi na vpliv politike.

3.2.3 Vrste nepremičnin

Delitev na vrste temelji na namenu in dejanski uporabi nepremičnine. Vrste nepremičnin so (Cirman, 1999):

- **stanovanjske** nepremičnine: eno- ali večdružinske stanovanjske zgradbe, stavbna zemljišča namenjena stanovanjski gradnji;
- **poslovne** nepremičnine: zgradbe s pisarniškimi prostori, hoteli, moteli, trgovine in trgovski centri, stavbna zemljišča namenjena poslovni dejavnosti;
- **industrijske** nepremičnine: proizvodne zgradbe, skladišča, rudniki, stavbna zemljišča namenjena industrijski dejavnosti;
- **nepremičnine** za posebne namene: izobraževalne in religiozne institucije, bolnišnice, pokopališča, domovi za upokojence, igrišča za golf;
- **kmetijske** nepremičnine: kmetije in živinorejske farme, rekreacijske nepremičnine, neuporabljena razvita zemljišča ob urbanih območjih;
- **javne** nepremičnine: ceste, parki, upravne zgradbe, javni športni objekti, šole, druge nepremičnine namenjene javni uporabi.

3.2.4 Nepremičninski projekt

Pojem nepremičninski projekt razumemo kot projekt, katerega **predmet so nepremičnine**, česar pa ne moremo enačiti s pojmom gradbeni projekt. **Gradbeni projekt je projekt načrtovanja gradnje in izvedbe** nepremičninskega projekta, kar pomeni, da je pojem nepremičninski projekt širši. Z **nepremičninskim projektom** označujemo **celoten investicijski proces** z vidika investitorja, gradbeni projekt pa gledamo z vidika vodje projekta

v izvajalski organizaciji, kjer se projekt začne s poslovno odločitvijo, da bomo izdelali ponudbo in se zaključi z iztekom garancijske dobe. Jasno je torej razvidno, da je gradbeni projekt le ena faza nepremičninskega projekta. In še ena razlika, **rezultat** nepremičninskega projekta, je **dodana vrednost nepremičnine**, rezultat gradbenega projekta pa zgrajen objekt.

3.3 Trg in trženje

3.3.1 Trg in trg nepremičnin

Trg je prostor oziroma okolje, kjer se srečujeta ponudnik in povpraševalec, da bi po določeni ceni zamenjala blago ali blago za denar. Blago razumemo kot proizvode in storitve, ki jih želijo posamezniki prodati, kupiti ali zamenjati.

Trg nepremičnin je stičišče ljudi, ki trgujejo z dobrinami, katerih količina in kvaliteta sta težko merljiva, saj se na njih trguje z lastninskimi pravicami (Cirman et al., 1999).

Ponudba nepremičnin je prostorsko omejena in jo določajo sprejeti prostorski akti, ti pa so posledica številnih interesov, med katerimi so še posebej močni politični. Zazidljivost zemljišč dirigirata nacionalna in lokalna politika. Ob tem je pomembno dejstvo, da je ponudba tesno povezana od opremljenosti z infrastrukturo. Ker se podjetnik pri gradnji novih objektov odloča racionalno, skuša določiti povpraševanje. Pri preučevanju ponudbe je treba analizirati (Cirman et al., 1999):

- zalogo obstoječih nepremičnin (enot),
- stopnjo (ne)zasedenosti in značilnosti nezasedenih nepremičnin,
- obstoječo stopnjo absorpcije po tipih najemnikov oziroma kupcev,
- predvidene projekte v izgradnji in načrtovanju,
- značilnosti obstoječih in predvidenih projektov,
- pogoje najema oziroma nakupa nepremičnin.

3.3.2 Trženje na splošno*

Trženje se ukvarja s prepoznavanjem in zadovoljevanjem človekovih in družbenih potreb. Ena najkrajših definicij trženja je »**dobičkonosno zadovoljevanje potreb**«.

Trženje ali angleško marketing se tipično razume kot naloga ustvarjanja, promocije in posredovanje izdelkov in storitev porabnikom in podjetjem. Tržniki so večji spodbujanja povpraševanja po izdelkih podjetja oziroma širše, so odgovorni za **ravnanje s povpraševanjem**. Trženjski managerji poskušajo vplivati na raven, čas in sestavo povpraševanja, da dosežejo cilje organizacije.

Avtoriteta na področju trženja, Philip Kotler, pravi: »Trženje je družbeni proces, s katerim posamezniki in skupine dobijo kar **potrebujejo in želijo**, tako da ustvarijo, ponudijo in z drugimi svobodno **izmenjujejo** izdelke in storitve, ki imajo vrednost. Za managersko opredelitev je bilo trženje pogosto opisano kot umetnost prodajanja izdelkov, toda najpomembnejši del trženja ni prodaja. Prodaja je zgolj vrh ledene gore trženja.«

Podobno govori Drucker: »Domnevamo lahko, da bo vedno potreba po neki meri prodaje. Toda namen trženja je, da naredi prodajo nepotrebno. Namen trženja je **poznati in razumeti kupca** tako dobro, da mu izdelek ali storitev ustreza in se sam prodaja. Idealen končni izid trženja je kupec, ki je pripravljen kupiti vse. Vse kar je potem potrebno, je omogočiti, da je izdelek ali storitev na voljo.«

Združenje American Marketing Association ponuja naslednjo opredelitev: Trženje je proces načrtovanja in izvedbe koncepta, cen, trženjskega komuniciranja in distribucije v zvezi z idejami, izdelki in storitvami, da pride do menjave, ki zadovolji cilje posameznikov.

Management trženja vidimo kot umetnost in znanost izbire ciljnih trgov, pridobivanje, ohranitev in rast števila kupcev z ustvarjanjem, posredovanjem in komuniciranjem večje vrednosti za kupca.

*Povzeto po: Kotler, P. 2004. Management trženja. Enajsta izdaja. Ljubljana, GV Založba: str. 1-5

3.3.3 Trženjski splet*

Trženjski splet je **skupek trženjskih orodij**, ki jih podjetje uporablja, da doseže svoje trženjske cilje na ciljnem trgu.

McCarthy je ta orodja razvrstil v štiri široke skupine, ki jih je poimenoval štirje P-ji trženja:

1. izdelek (angl. product),
2. cena (angl. price),
3. tržne poti (angl. place),
4. trženjsko komuniciranje (angl. promotion).

Izdelek je osnovni instrument trženjskega spleta, ki predstavlja oprijemljivo ponudbo izdelka na trgu, vključno s kakovostjo, obliko, lastnostmi, opremljanjem z blagovno znamko. Izdelek je torej vse tisto, kar lahko ponudimo tržišču, da bi izzvali nakup, potrošnjo ali prodajo in tako zadovoljili določeno željo ali potrebo. Značilnost sodobnega trženja je prilagajanje izdelka končnemu kupcu. V našem primeru bo izdelek zgrajena nepremičnina za prodajo na trgu.

Cena je kritični instrument trženjskega spleta saj predstavlja količino denarja, ki jo mora kupec plačati za izdelek ali storitev. Na oblikovanje cene, tako pri proizvajalcu, kakor tudi pri kupcu, vplivajo mnogi dejavniki kot so na primer: ponudba in povpraševanje na trgu, stroški proizvodnje, cene konkurentov in vrste konkurence, izbrana trženjska strategija.

Tržne poti predstavljajo različne dejavnosti, ki se jih loti podjetje, da bi izdelek postal dostopnejši za ciljne porabnike.

Trženjsko komuniciranje so različne dejavnosti, s katerimi podjetje obvešča o izdelkih in jih promovira na ciljnih trgih. Vzpostaviti mora programe sporočanja in tržnega komuniciranja, ki so sestavljeni iz oglaševanja, neposrednega trženja, pospeševanja prodaje in odnosov z javnostmi. Končni cilj tržnega komuniciranja je prodaja.

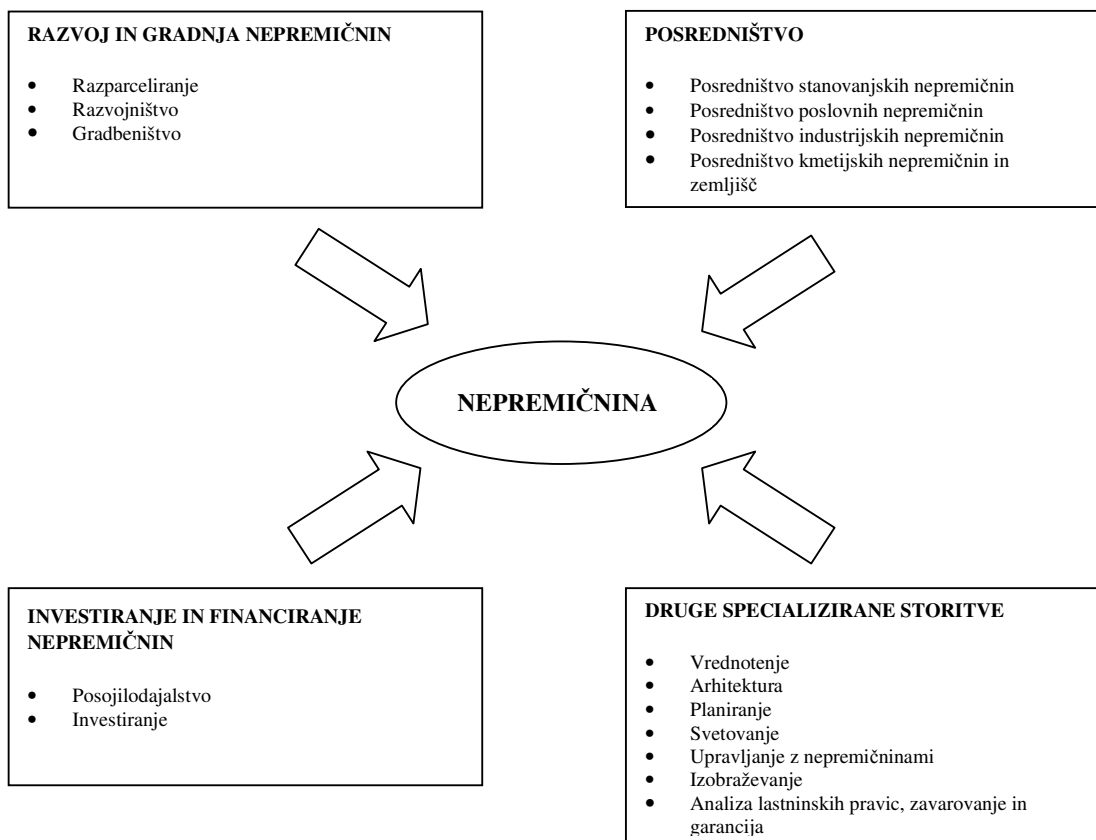
*Povzeto po: Kotler, P. 1996. Marketing management-Trženjsko upravljanje. Ljubljana. Slovenska knjiga: str.100

4 RAZVOJ NEPREMIČNINSKEGA PROJEKTA

4.1 Nepremičninske dejavnosti

Z nepremičninami so povezane različne aktivnosti, ki jih lahko razdelimo v štiri skupine (Cirman et al., 1999):

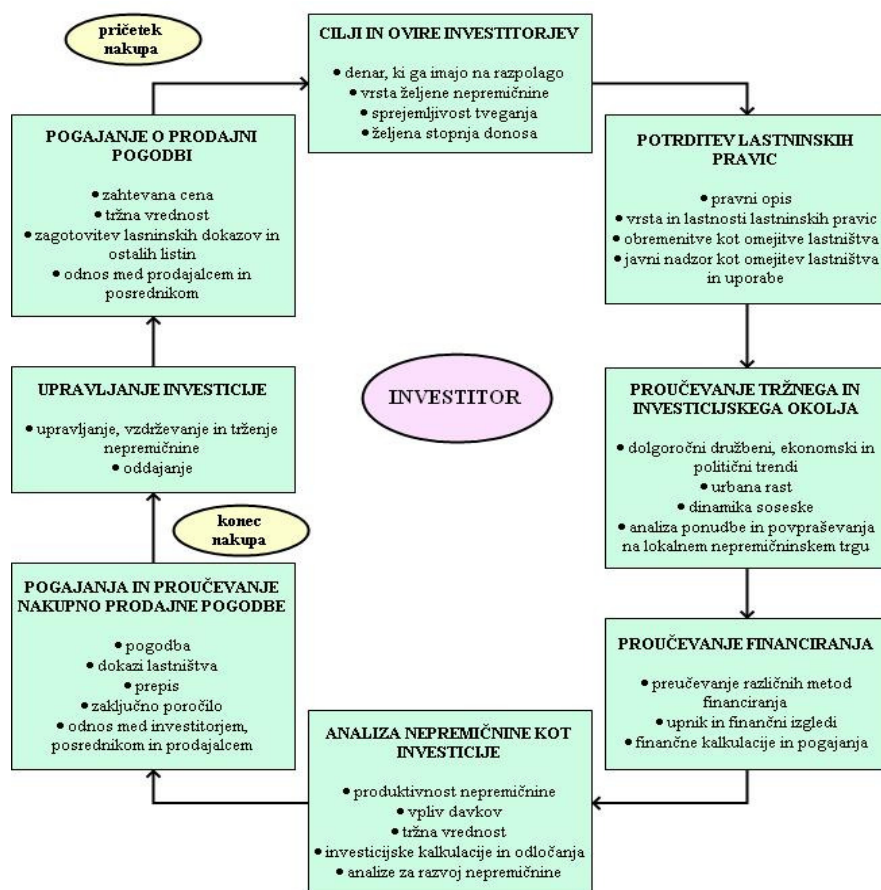
1. **razvoj in gradnja** nepremičnin (razparceliranje, razvojništvo, gradbeništvo),
2. **posredništvo** (stanovanjskih, poslovnih, industrijskih ter kmetijskih nepremičnin in zemljišč),
3. **investiranje in financiranje** nepremičnin (posojilodajalstvo, investiranje),
4. **druge specializirane storitve** (vrednotenje, arhitektura, planiranje, svetovanje, upravljanje z nepremičninami, izobraževanje, analiza lastninskih pravic, zavarovanje in garancija).



Slika 5: Aktivnosti povezane z nepremičninami (Cirman et al., 1999)

Iz navedene delitve razumemo, da sta dejavnosti **razvoja** in **gradnje** nepremičnin dve **različni dejavnosti** in da to ne pomeni, da ena dejavnost ne more biti del druge. Namreč, gradnja ponavadi nastopa kot del razvoja, po drugi strani pa lahko gradnja predstavlja za nekatera podjetja (na primer Beograd, Vegrad, Primorje, SCT in podobne) samostojno dejavnost. Razlog za pogosto neločevanje teh dveh pojmov je tako v njuni medsebojni povezanosti; gradnja je samo ena od faz razvoja nepremičnin.

Odločitve povezane z nepremičninami so zaradi relativno visokih vrednosti in dolge življenjske dobe nepremičnin, dolžniškega financiranja ter visokih transakcijskih stroškov nepremičnin, še posebno pomembne. Vsak racionalni investitor v treh fazah odločanja (fazi **pridobitve** ali nakupa, fazi **upravljanja** ali gospodarjenja z lastnino in fazi **prodaje**) sprejema pomembne lastniške odločitve o nepremičninah kot finančnemu premoženju (Cirman et al., 1999).



Slika 6: Faze cikla odločanja investitorja (Cirman et al., 1999)

Standardna klasifikacija dejavnosti (SKD) je obvezen nacionalni standard za evidentiranje, zbiranje, obdelovanje, analiziranje, posredovanje in izkazovanje podatkov, pomembnih za spremljanje stanj in gibanj na ekonomskem in socialnem področju, ter na področju okolja in naravnih virov. SKD se uporablja za določanje glavne dejavnosti in za razvrščanje poslovnih subjektov in njihovih delov za potrebe uradnih in drugih administrativnih zbirk podatkov (registri, evidence, podatkovne baze ipd.) ter za potrebe statistike in analitike v državnem in mednarodnem merilu na različnih ravneh primerjanja in odločanja (UL RS, št. 45/95).

Dejavnosti povezane z nepremičninami, standardna klasifikacija dejavnosti, določa na področju označenem s **K Poslovanje z nepremičninami, najem in poslovne storitve**, angleško real estate, renting and real estate activities. V to področje spadajo dejavnosti, ki nudijo storitve pretežno poslovnim subjektom. Vendar se lahko nekatere storitve, ki so zajete v tem področju, opravljajo tudi za zasebna gospodinjstva, npr. izposoja izdelkov široke porabe, posredništvo v prometu z nepremičninami, pravno svetovanje, varovanje, projektiranje in arhitekturne storitve, notranja dekoracija, fotografske dejavnosti, ipd.

Hierarhična razčlemba področja K70 standardne klasifikacije dejavnosti (Statistični urad Republike Slovenije, 2007):

70 POSLOVANJE Z NEPREMIČNINAMI

70.1 Poslovanje z lastnimi nepremičninami

70.11 70.110 Organizacija izvedbe nepremičninskih projektov za trg

Sem spada: dejavnost zbiranja finančnih, tehničnih in fizičnih sredstev za realizacijo nepremičninskih projektov za kasnejšo prodajo.

Sem ne spada: vodenje in izvajanje gradbenih projektov s strani gradbenih organizacij.

70.12 70.120 Trgovanje z lastnimi nepremičninami

Sem spada: nakup in prodaja nepremičnin za svoj račun (stanovanjskih blokov in hiš, nestanovanjskih zgradb, zemljišč).

70.2 Dajanje lastnih nepremičnin v najem

70.20 70.200 Dajanje lastnih nepremičnin v najem

Sem spada: dajanje lastnih ali zakupljenih nepremičnin v najem in upravljanje z njimi, npr. stanovanjskih blokov in stanovanj, nestanovanjskih zgradb, tudi razstaviščnih prostorov, tržnih površin, zemljišč.

Sem ne spada: dajanje nastanitvenih zmogljivosti v najem v hotelih, kampih, hišah s turističnimi sobami ipd. za krajši čas, dejavnost internatov, dijaških in študentskih domov.

70.3 Poslovanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi

70.31 70.310 Dejavnost agencij za posredništvo v prometu z nepremičninami

Sem spada: posredovanje pri nakupu, prodaji, najemu, ocenjevanje nepremičnin.

70.32 70.320 Upravljanje z nepremičninami za plačilo ali po pogodbi

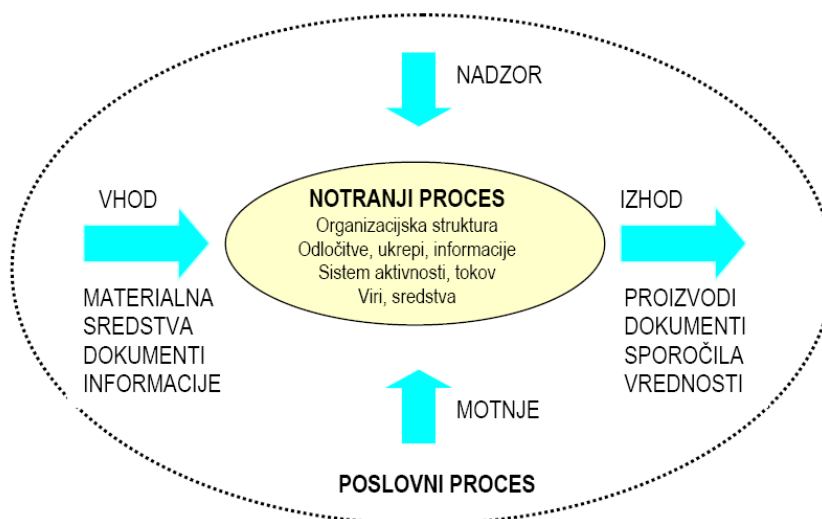
Sem spada tudi: agencije za pobiranje najemnine, hišniška dejavnost (skrb za vzdrževanje stavbe in njene okolice, manjša popravila ipd.).

Področje našega raziskovanja sta dejavnosti 70.110, Organizacija izvedbe nepremičninskih projektov za trg (Development and selling of real estate) in 70.120, Trgovanje z lastnimi nepremičninami (Buying and selling of real estate).

4.2 Razvoj nepremičnin ali Real Estate Development

Razvoj nepremičninskih projektov je multidisciplinaren **proces** s katerim nepremičnini **dodamo vrednost**. Proces na splošno opredelimo kot sistem aktivnosti, materialnih in informacijskih tokov, tako da skupaj z viri in sredstvi v opredeljeni organizacijski strukturi poskrbi za doseganje dodane vrednosti kot razlike med inputom in outputom (glej sliko 7).

V našem primeru ta proces lahko obsega številne aktivnosti kot so razvoj novogradnje, obnavljanje obstoječih stavb ali na primer zgolj nakup zemljišča ter prodaja izboljšane (komunalno opremljene) parcele. Dodana vrednost nepremičnine je tako večja uporabnost, funkcionalnost zemljišča skupaj s storitvami, ki jih novozgrajeni prostor nudi.



Slika 7: Prikaz poslovnega procesa (Dulc, 2007)

Real estate development ali **razvoj nepremičninskih projektov** (krajše razvoj nepremičnin) je nenehno spreminjanje grajenega okolja za zadovoljitev družbenih potreb. Vsaka cesta, hiša, poslovna stavba ali nakupovalni center zahteva nekoga ali neko podjetje, ki nepremičninski projekt razvije in tako nameravajo idejo tudi uresničiti. Enako za vsak objekt obstaja njegov lastnik in vzdrževalec, kar prav tako spada k razvoju nepremičninskega projekta (Berens et al., 2000)

Uspešnost razvitega nepremičninskega projekta je odvisna od uspešnosti **sodelovanja** ključnih udeležencev procesa (Davis, 2007).

Udeleženci razvoja so vsi posamezniki ali organizacije, ki aktivno sodelujejo pri projektu in vsi posredno vpleteni, tisti, ki čutijo posledice (pozitivne ali negativne) izvedbe projekta.

Nekateri najpomembnejši udeleženci so:

- razvijalec,
- arhitekt,
- inženir,
- geodet,
- krajinski arhitekt,
- nepremičninski posrednik,

- soglasodajalec,
- pravnik,
- tržni raziskovalec,
- finančnik,
- končni uporabniki.

Najpomembnejšo vlogo ima vsekakor razvijalec, za katerega ne obstaja enolična definicija. Je pa vsekakor jasno, da je to oseba ali podjetje, ki **aktivno sodeluje** pri procesu razvijanja projekta, prevzema nase vso **odgovornost, tveganja** in končno prevzame tudi **dobiček** od razvijanja projekta. Poudarek je na tveganju in dobičku, saj, tem večje je tveganje, tem večji bo dobiček! Razvijalec mora dobro poznati trg, da lahko sprejema pravilne odločitve ter se ustrezno in hitro odziva na spremembe na trgu. Vedeti in zavedati se mora, kaj je njegova vizija in nenehno delovati v tej smeri.

Definicija Peiser-ja pravi, da je **razvijalec nepremičninskih projektov** tisti podjetnik, ki koordinira aktivnosti v razvojnem procesu nepremičninskih projektov. Tak podjetnik spreminja ideje v realnost, pri čemer udejanja idejni in kreativni proces s finančnimi rešitvami in kontrolo, ter vodi proces od začetka do konca. Taki podjetniki sprejmejo največjo odgovornost glede na druge udeležence v procesu, a so temu ustrezno tudi nagrajeni. Praksa kaže, da gre za podjetnike, ki kupijo neobdelano zemljo ali stavbo, določijo ciljno tržišče, razvijejo nepremičninsko namembnost ter celostno arhitekturno rešitev, pridobijo vsa potrebna soglasja in dovoljenja, priskrbijo finančne vire, zgradijo nepremičnino, jo oddajo, upravljajo ali prodajo (Peiser, R. B., 2003, cit. po Žigante J., 2006).

Osnovna naloga razvijalca je, da poskrbi za **strokovnost** pri uresničevanju projekta. Za projekt izbere oziroma **sestavi ekipo**, jo vodi in usmerja dokler ni posel uspešno končan. Razvijalci usklajujejo vse aktivnosti, ki so potrebne, da od načrta na papirju nastane stvarna nepremičnina. Od začetka pa do konca ustvarjajo, si zamišljajo nove rešitve, **vodijo in kontrolirajo** celoten proces. Začetek razvoja nepremičnin predstavlja ideja ali osnutek, konec pa predaja nepremičnine novim uporabnikom. Med procesom razvoja nepremičnin, ko prihaja do sprememb, razvijalec nujno kontrolira ne samo **izvedljivost** projekta, ampak tudi

usklajenost delovne ekipe. Cilj razvijalca nepremičninskih projektov je pridobiti čim večje povračilo za čim manj porabljenega časa in denarja pri samem procesu razvijanja (Miles et al., 2000)

Vlogo razvijalca ima lahko podjetnik oziroma podjetje, finančna ustanova, korporacija, univerza, bolnišnica, zasebni investitor, mesto, občina in podobni. Ne glede na to kdo zasede to vlogo, je proces razvijanja za vse pravzaprav enak. Do razlik lahko pride zaradi različnih odborov, komisij ali zakonskih postopkov, sami koraki do cilja pa ostanejo enaki. Tako se ustanove pri razvoju projektov pogosto odločijo za sodelovanje s podjetniškimi razvijalci, ki se s tem področjem dela ukvarjajo profesionalno (Berens et al., 2000).

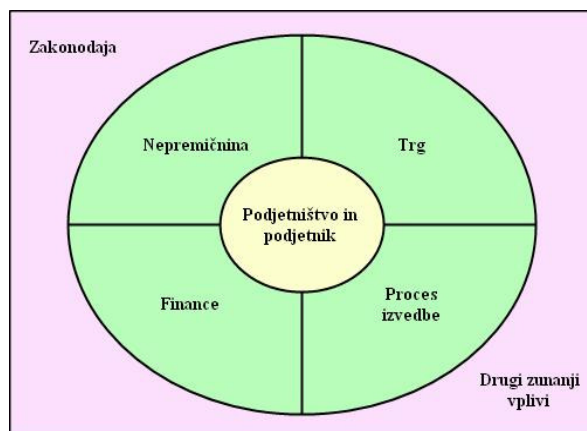
Upravni postopki predstavljajo razvijalcu projekta pot po kateri pride do končnega rezultata. Koraki so za vse primere aktivnosti razvoja nepremičnin (opremljanje zemljišča, novogradnja, rekonstrukcija, rušitev) precej enaki oziroma podobni.

4.3 Proces razvoja nepremičninskega projekta

Da se proces razvoja nepremičninskega projekta sploh lahko začne, mora podjetnik ozorima razvijalec projekta obvladovati vsaj enega izmed štirih močno soodvisnih dejavnikov, ki pa so:

- nepremičnina,
- trg,
- finance,
- proces izvedbe.

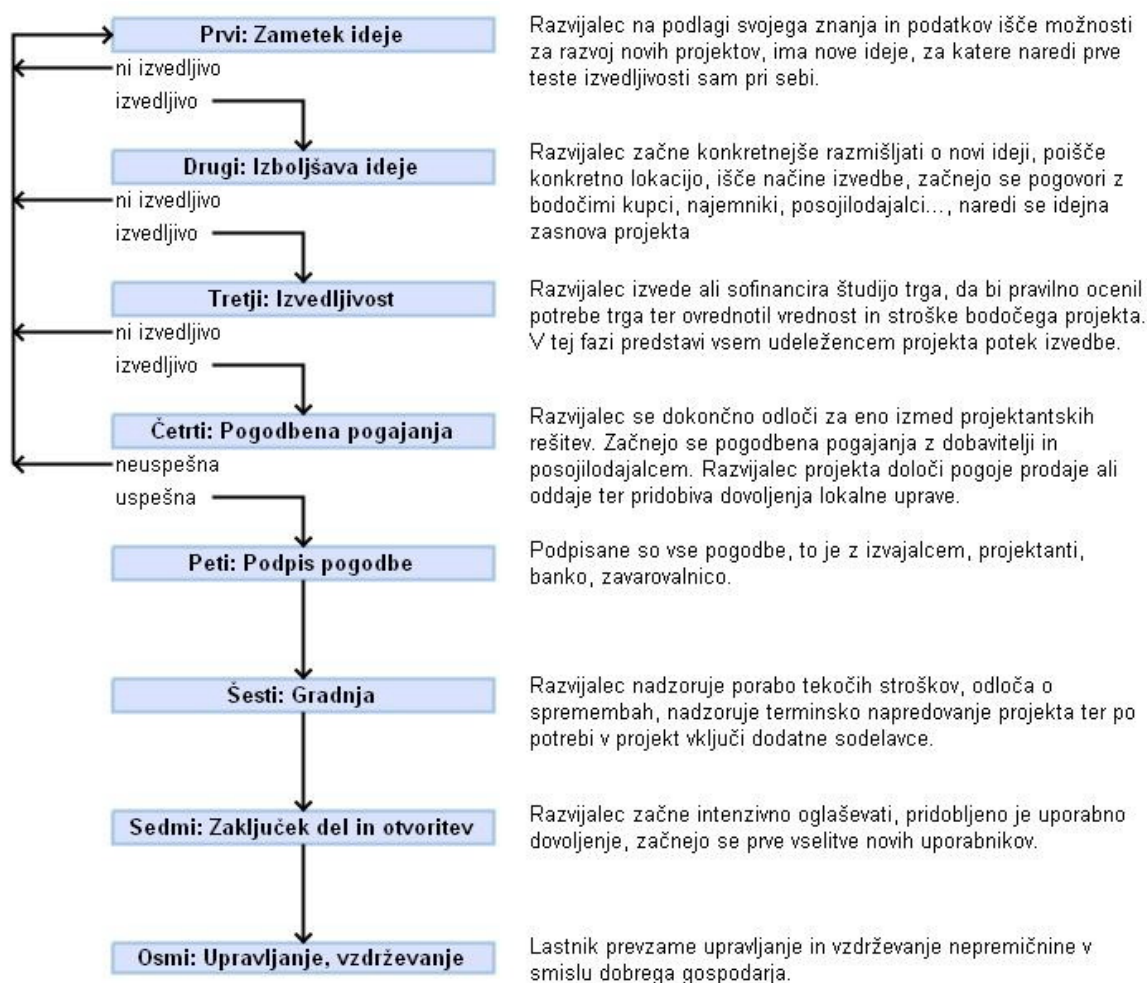
Pri tem ne smemo izvzeti še druge zunanje vplive ter vplive zakonodaje.



Slika 8: Dejavniki procesa razvoja (Peiser, R. B., 2003, cit. po Žigante J., 2006).

Definicija razvoja nepremičninskih projektov s časom ostaja enaka, sam proces pa postaja vse bolj in bolj kompleksen. Končni izdelek razvoja projektov je namreč rezultat posameznih prispevkov strokovnih udeležencev v procesu, vendar pa razvoj projekta ni možen brez ustreznega **financiranja**. Šele takrat lahko pride do fizičnega **izvajanja** (gradnje, rušitve, rekonstrukcije), ki v proces vključi strokovnjake z različnih področij npr. arhitekta, inženirje, gradbene delavce in podobno. Pred procesom razvoja, po njem in med njim razvijalec sodeluje še z **uradniki**, da pridobi ustrezna soglasja, dovoljenja za izvedbo. Zaključno dejanje razvoja nepremičninskega projekta, ki pokaže uspešnost projekta, je oddajanje ali prodaja novih nepremičnin **na trgu**.

Sosledje in opis posameznih faz procesa razvoja nepremičninskih projektov je predstavljen s skico na naslednji strani.



Slika 9: Osem korakov razvoja nepremičninskih projektov (Miles et al., 2000)

4.3.1 Zametek ideje

To je najbolj zamegljena in hkrati osrečujoča faza razvoja projekta, če sploh lahko takrat že rečemo, da imamo projekt. Gre namreč za fazo, ko se prepustimo miselnemu toku. Nobena ideja ni smešna ali nemogoča, vse so dovoljene in sprejemljive, saj lahko le na takšen način pridemo do res dobre zasnove novega projekta. In če sami nimamo idej? Do njih lahko pridemo preko nepremičninskih posrednikov, cenilcev ali drugih razvijalcev projektov, lahko

se nam porodi ob sprehodu po soseski, ko opazimo območje, ki kliče po prenovi. Uporabne so metode za spodbujanje naše kreativnosti:

- Viharjenje možganov (brainstorming) – individualno ali skupinsko poskušamo v določenem času priti do čim večjega števila idej, zapišemo jih in v tistem trenutku ne presojamo njihove vrednosti, med zapisanimi idejami poiščemo morebitno ugodno kombinacijo; po končani seji se ekipa razvijalcev posvetuje ter izbere najboljše.
- Tehnika nominalne skupine (nominal group process) – manjše skupine predlagajo svoje najboljše ideje, do katerih pridejo z metodo viharjenja možganov; pomembna je usklajenost ciljev v posamezni skupini.
- Delfi metoda – mnenja podajajo strokovnjaki, proces izločanja slabših idej oziroma iskanje najboljših lahko zahteva več ponovitev postopka.
- Raziskovanje okolja (environmental scanning) – razvijalec spremlja lokalno, regionalno, nacionalno in globalno okolico ter skuša predvideti dogodke ter tudi kako se lahko v dogajanje ustrezno vključi s svojimi projekti.
- Fokusne skupine (focus groups) – največkrat se uporabljajo za prilagajanje že izbrane ideje za projekt, uporabna je tudi za iskanje novih; skupina osmih do dvanajstih ljudi se zbere, moderator vodi razpravo skozi skrbno pripravljena vprašanja.
- Anketa – metodo uporabimo na dosedanjih in bodočih uporabnikih naših nepremičnin, da ugotovimo njihove želje in potrebe ter tudi koliko so zato pripravljeni plačati.

4.3.2 Izboljšava ideje

Glavni namen te faze razvoja nepremičninskega projekta je, da idejo konkretiziramo z arhitekturno **idejno zasnovo** za **izbrano lokacijo**. Tako določimo fizične lastnosti, ter spoznamo finančne, marketinške in upravljavske **obsežnosti projekta**. Pomembno je, da se sami, kot razvijalec popolnoma **prepričamo**, da je projekt izvedljiv, oziroma da bo uspešen. Pri tem je odločilna ustreznost izbira lokacije. Mnogi iz prakse pravijo, da so za uspešen projekt pomembne tri stvari, prvič: lokacija, drugič: lokacija in tretjič: lokacija. Le-ta predstavlja od

10% do 30% vrednosti celotnega projekta, zaradi naraščanja cen nepremičnin pa je ta odstotek danes lahko v nekaterih primerih še večji. **Lokacija** je odločilna pri uspešni prodaji novonastale nepremičnine, saj boljša ko je lokacija, višja je lahko cena in več bo zainteresiranih kupcev. To tezo nam potrdi zelo enostaven račun. Stroški izgradnje (gradbena, obrtniška in instalacijska dela ter zunanja ureditev) niso odvisni od lokacije, oziroma je njuna odvisnost bolj izjemna, zato lahko na dveh različnih lokacijah porabimo enako velika sredstva za izgradnjo, medtem ko pri prodaji dobimo za boljšo lokacijo več (postavimo višjo prodajno ceno) in imamo boljši rezultat na projektu, za slabšo pa manj in slabši rezultat. Tega dejstva se moramo zavedati pri izbiranju same lokacije, hkrati pa se moramo odločati hitro, da prehitimo morebitne konkurente, ki bi bili pripravljeni za lokacijo plačati še več, ter tako pridobimo nekaj dobička (torej na račun lokacije zemljišča) že v tej fazi projekta.

Pri odločitvi za lokacijo nam pomaga postopek **preverjanja prostega zemljišča**. Preveriti moramo možnost odkupa zemljišča na lokaciji in možnost same gradnje na območju v skladu s prostorskimi akti občine, ki veljajo na tem območju (Urbanec, 2007).

Po prej veljavnem Zakonu o urejanju prostora (ZureP-1, Ur.l.RS, št.110/2002 in št.8/2003-popravek) je bil občinski upravni organ, pristojen za urejanje prostora, dolžan vsakomur na zahtevo izdati **lokacijsko informacijo** o namenski rabi prostora, lokacijske in druge pogoje kot jih določajo občinski izvedbeni prostorski akti, ter podatke o prostorskih ukrepih, ki veljajo na določenem območju. S tem, nekdanj obveznim dokumentom smo dobili merila in pogoje za načrtovanje nameravane gradnje (npr. kakšna vrsta objekta se lahko gradi, kako je lahko velik, kakšni so pogoji same gradnje ipd.).

Od aprila 2007 ZureP-1 ne velja več, nadomešča ga **Zakon o prostorskem načrtovanju** (ZPNačrt, Ur.l.RS, št.33/2007), ki ne pozna lokacijske informacije, temveč potrdilo o namenski rabi zemljišča, ki pa se izdaja samo za namen prometa z nepremičninami. Lokacijska informacija ali potrdilo o namenski rabi prostora z dnem uveljavitve novega zakona (ZPNačrt) ni več pogoj za izvedbo enostavnih posegov v prostor. Navedeno nikakor ne pomeni, da je izvajanje tovrstnih posegov v prostor odslej prosto ali da se institut lokacijske informacije ukinja. Vsak investitor teh posegov je še vedno dolžan upoštevati vse predpise, ki urejajo to področje (občinski prostorski akti, Pravilnik o vrstah zahtevnih, manj

zahtevnih in enostavnih objektov). Pridobitev lokacijske informacije je od sprejetja tega zakona (ZPNačrt) povsem poljubna, čeprav je še vedno najboljši vir podatkov za investitorja in je trenutno še vedno v uporabi.

Drugi vir informacij je **zemljiška knjiga**, ki je javna knjiga, namenjena vpisu in javni objavi podatkov o pravicah na nepremičninah in pravnih dejstvih v zvezi z nepremičninami. Zemljiška knjiga je torej javni register v katerem so zapisani podatki, ki uživajo javno zaupanje, vsakdo se lahko zanese na njihovo pravilnost in popolnost. Potrebne pravice moramo vpisati takoj, ko imamo zato izpolnjene pogoje (Urbanec, 2007).

Zaradi pogostega vsebinskega neločevanja pojmov zemljiška knjiga in zemljiški kataster, povzemamo ključne značilnosti obeh iz Zakona o zemljiški knjigi (ZZK-1, Ur.l.št.58/2003) in iz Zakona o evidentiranju nepremičnin, državne meje in prostorskih enot (ZENDMPE, Ur.l.št.52/200), ter s spletne strani Geodetske uprave.

Zemljiški kataster, ki ga vodi Geodetska uprava Republike Slovenije, je uradna evidenca zemljišč, kjer je zemljišče opredeljeno s parcelo. Povezuje stvarne pravice na nepremičninah – zemljiščih, ki jih vodi zemljiška knjiga, z lokacijo v prostoru – umesti lastnino v prostor, oziroma prostor poveže z lastnikom. Celotno Območje Republike Slovenije je razdeljeno na katastrske občine, ki se nato delijo na posamezne parcele. Parcela je torej osnovna enota zemljiškega katastra in leži znotraj ene katastrske občine. V zemljiškem katastru je evidentirana z mejo parcele in označena s parcelno številko. Za vsako parcelo se vodijo naslednji podatki: parcelna številka, meje, površina, lastnik, upravljavec, če je lastnik država in dejanska raba (kmetijska zemljišča, gozdna zemljišča, vodna zemljišča, neplodna zemljišča, pozidana zemljišča). Povezavo z Zemljiško knjigo omogoča številka zemljiškoknjžnega vložka.

Zemljiška knjiga je za razliko od zemljiškega katastra pravna evidenca nepremičnin, ki jo vodi sodišče, natančneje okrožno sodišče na območju katerega leži nepremičnina. V zemljiško knjigo se vpisujejo nepremičnine, ki so lahko samostojen predmet stvarnih pravic (zemljiška parcela in objekt oziroma njegov posamezen del, če zakon določa, da je lahko samostojen predmet stvarnih pravic) ter naslednje stvarne pravice na nepremičninah:

- lastninska pravica,
- hipoteka,
- zemljiški dolg,
- služnostna pravica,
- pravica stvarnega bremena,
- stavbna pravica.

V zemljiško knjigo se vpisujejo tudi naslednje obligacijske pravice na nepremičninah:

- pravica prepovedi odtujitve oziroma obremenitve, včasih veljavna tudi, če je nastala na podlagi pravnega posla lastnika, sedaj pa ostaja v veljavi in se lahko zapiše le, če je nastala na podlagi pogodbe o dosmrtnem preživljanju,
- zakupna in najemna pravica,
- predkupna oziroma odkupna pravica, če je nastala na podlagi pravnega posla,
- posebna pravica uporabe javnega dobra,
- druge pravice, za katere zakon določa, da se vpišejo v zemljiško knjigo.

Glede na pridobljene podatke o lokaciji (zemljiška knjiga) in pogojih gradnje (lokacijska informacija), ter naše želje, naročimo izdelavo **idejne zasnove**. Odločimo se lahko za naročilo pri enem ali več projektantih. V primeru, da se odločimo za naročilo pri več projektantih imamo več možnosti za izbiro najustreznejše variante. Projektant mora pri svojem delu upoštevati tudi investitorjeve projektne naloge ali pogoje iz investicijskega programa.

4.3.3 Izvedljivost

Z določitvijo fizičnih lastnosti spoznamo finančne, marketinške in upravljalne obsežnosti projekta, ki nam pomagajo pri njegovem ovrednotenju. Poleg študije izvedljivosti moramo v tej fazi razvoja pripraviti tudi terminski plan, oziroma časovno opredeliti kritične točke projekta ter vse to **predstaviti drugim** - vsem morebitnim udeležencem projekta.

Študija izvedljivosti je postopek, ko na podlagi idejne zasnove ocenimo stroške in prihodke celotne investicije. Poskušamo dobiti odgovor ali je projekt dobičkonosen ali ne. Ko imamo ta odgovor, se odločimo za izvedbo ali pa projekt opustimo.

Kritične točke projekta največkrat predstavljajo:

- odločitev za izvedbo projekta,
- pravnomočno gradbeno dovoljenje,
- podpis pogodbe z izvajalcem in začetek gradbenih del,
- tehnični pregled objekta,
- pravnomočno uporabno dovoljenje in primopredaja novim uporabnikom.

Predstavitev projekta je v tej fazi namenjena predvsem investitorju ali posojilodajalcem, ki bi finančno omogočil izvedbo zelenega projekta.

4.3.4 Pogodbena pogajanja in podpis pogodbe

Bistven rezultat teh dveh faz je, da izberemo **glavne dobavitelje** (projektant, izdelovalec geotehničnih raziskav izvajalec gradbenih, obrtniških in instalacijskih del ter zunanje ureditve, nadzorni inženir ipd.) ter pridobimo vsa potrebna **dovoljenja lokalne uprave** za izvedbo projekta. Ker gre za fazi pred začetkom gradnje, je pomembno, da so v tem času jasno **določeni gradbeni načrti in časovni plan**.

Razvijalec nepremičninskega projekta se namreč odloči za končno arhitekturno rešitev. Začnejo se prva pogajanja s projektanti in posojilodajalcem. Ko imamo zagotovljena finančna sredstva ter podpisano **projektantsko pogodbo** za izdelavo projektne in tehnične dokumentacije, lahko začnemo pridobivati projektne pogoje in soglasja (npr. za vodovodno omrežje, kanalizacijsko omrežje, ogrevalno omrežje – zemeljski plini, toplovod, priključek na javne ceste, priključek na TK omrežje, požarno, naravovarstveno in kulturovarstveno soglasje) k izdelavi projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja (PGD). Za ta postopek lahko pooblastimo projektanta, ki nato projektne pogoje in soglasja pridobiva sam. Za projektno dokumentacijo, ki se nanaša na zahtevne objekte, projektno dokumentacijo, ki je

bila izdelana v tujini in za projektno dokumentacijo, za katero je tako določeno s posebnimi predpisi, je obvezna še revizija projektne dokumentacije.

Ko imamo izdelane vse načrte projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja, lahko pri pristojnem upravnem organu za gradbene zadeve vložimo **zahtevo za izdajo gradbenega dovoljenja**. V zahtevi moramo navesti podatke o parcelni številki in katastrski občini zemljišča z nameravano gradnjo ter podatke o vrsti objekta glede na namen. Zahtevi za izdajo gradbenega dovoljenja moramo priložiti tudi najmanj dva izvoda projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja s predpisanimi sestavinami, druge listine, če tako določa zakon in dokazilo o pravici graditi, če ta pravica še ni vpisana v zemljiško knjigo. Gradbeno dovoljenje izda upravna enota najkasneje v dveh mesecih od prejema popolne dokumentacije (ZGO-1, 2002).

Pred izdajo gradbenega dovoljenja za objekt moramo plačati **komunalni prispevek**, ki je plačilo objektu pripadajočega dela stroškov gradnje komunalne opreme, ki ga zavezanec plača občini. V višini komunalnega prispevka niso vključeni stroški vzdrževanja komunalne opreme. S plačilom komunalnega prispevka je zavezancu zagotovljena priključitev na že zgrajeno komunalno opremo oziroma mu je zagotovljeno, da bo ta zgrajena v roku in obsegu, kot to določa program opremljanja. Šteje se, da so s plačilom komunalnega prispevka poravnani vsi stroški priključevanja objekta na komunalno opremo, razen gradnje tistih delov priključkov, ki so v zasebni lasti. Zavezanec za plačilo komunalnega prispevka je investitor oziroma lastnik objekta, ki se na novo priključuje na komunalno opremo, ali ki povečuje neto tlorisno površino objekta ali spreminja njegovo namembnost. Višina komunalnega prispevka se določi na podlagi programa opremljanja glede na površino in opremljenost stavbnega zemljišča s komunalno opremo ter glede na neto tlorisno površino objekta in njegovo namembnost, oziroma glede na izboljšanje opremljenosti stavbnega zemljišča s komunalno opremo (ZPNačrt, 2007).

Med pridobivanjem gradbenega dovoljenja začne razvijalec projekta, če sam ne izpolnjuje pogojev za izvajalca, zbirati **ponudbe za izbiro zunanjega izvajalca gradbenih del**. Razpisna dokumentacija vsebuje projekt za razpis (PZR) ter kriterije, po katerih se bodo ocenjevale prispele ponudbe. Poznamo javno in prosto zbiranje ponudb. Javno zbiranje

ponudb je potrebno, kadar se projekt financira iz javnih sredstev, v ostalih primerih lahko izvedemo prosto zbiranje. Po natančni analizi prispelih ponudb, investitor oziroma razvijalec projekta z izvajalcem sklene **gradbeno pogodbo**. Podobno kot za izvajalca poteka razpis za opravljanje gradbenega nadzora. Gradbeni nadzor mora biti zagotovljen najpozneje z dnem, ko se začne s pripravljalnimi deli na gradbišču.

Po pridobitvi gradbenega dovoljenja je tudi prvi primeren čas za obveščanje javnosti in bodočih kupcev o nameravani izvedbi projekta. Začnejo se prve objave v različnih oglaševalskih medijih in podajanje informacij neposredno iz komercialnega oddelka podjetja, ki razvija projekt. Zainteresirani kupci podpišejo prodajne pogodbe in plačajo aro, ter si tako zagotovijo svoj lastninski delež na novi nepremičnini.

4.3.5 Gradnja

Rezultat te faze so strokovno zgrajeni objekti, kar zagotavlja poleg glavnega izvajalca tudi nadzorni inženir. Proces gradnje mora zagotoviti tudi doseganje opredeljenih časovnih rokov in predpisanega nivoja kakovosti. Ključnega pomena je tudi, da vse to izpeljemo z načrtovanimi in dodeljenimi finančnimi sredstvi, oziroma, da sredstva še prihranimo z inventivnimi rešitvami, ki pa ne smejo poslabšati končnega izdelka.

Pred začetkom gradnje novega objekta, mora izvajalec poskrbeti za zakoličenje objekta, ki ga izvede geodet. O zakoličenju objekta se v skladu z geodetskimi predpisi izdelata poseben **zakoličbeni načrt**, na podlagi katerega je omogočeno zakoličenje objekta v skladu s pogoji iz gradbenega dovoljenja (ZGO-1, 2002).

Pogoji, za katere je odgovoren investitor, za začetek izvajanja del so tudi:

- prijava gradbišča,
- načrt organizacije gradbišča,
- varnostni načrt,
- označitev gradbišča s tablo.

Pred začetkom gradbenih del se najprej izvedejo pripravljalna dela po projektu pripravljalnih del ali vsaj v minimalnem obsegu, to je odziv humusa, postavitve kontejnerjev, priprava dovoznih poti in podobno. Sledijo gradbena, obrtniška in instalacijska dela ter zunanja ureditev.

Med procesom gradnje je pomembno, da vsi udeleženci sledijo planu. Koordinacijo udeležencev ponavadi vodi ravno razvijalec projekta, ki je tudi odgovoren za spremembe tekom projekta. Razvijalec projekta mora tekom gradnje nenehno kontrolirati terminski plan, kakovost in proračun projekta. To pomeni, da preverja udeležence, da opravijo svoje delo v določenem času, z določeno kakovostjo, ter pri tem upošteva stroške tega dela. Vsak trenutek mora natanko vedeti, kaj se dogaja na projektu, koliko je že narejenega, kako dobro je narejeno in koliko denarja je že porabljenega. Tako se lahko pravilno in hitro odzove na spremembe projekta, ki se redno pojavljajo tekom izvedbe.

4.3.6 Zaključek del in primopredaja novih nepremičnin

V času zaključevanja del na gradbišču mora razvijalec projekta poskrbeti za vrsto postopkov. Poskrbeti mora za uspešen **tehnični pregled** novih objektov, to je pravočasno vložiti zahtevo za izdajo uporabnega dovoljenja, zagotoviti vse potrebne dokumente in prisostvovati na tehničnem pregledu.

Investitor pri upravnem organu za gradbene zadeve, ki je izdal gradbeno dovoljenje, vloži **zahtevo za izdajo uporabnega dovoljenja**, ko skupaj z nadzornikom ugotovi, da je objekt ali njegov del zgrajen oziroma rekonstruiran v skladu z gradbenim dovoljenjem, tako da ga je možno uporabljati in da je izdelan projekt izvedenih del. Zahtevo za izdajo uporabnega dovoljenja mora investitor vložiti najpozneje v osmih dneh po prejemu obvestila izvajalca, da je gradnja končana (ZGO-1, 2002).

Ko pristojni upravni organ za gradbene zadeve ugotovi, da je zahteva za izdajo uporabnega dovoljenja v skladu s pogoji iz četrtega odstavka prejšnjega člena, s sklepom, zoper katerega ni pritožbe, imenuje komisijo za tehnični pregled in določi datum tehničnega pregleda. V komisiji za tehnični pregled morajo biti predstavniki tistih projektnih soglasodajalcev, ki so

določili pogoje ali dali soglasje k projektnim rešitvam za gradnjo. Če je zaradi tehnične ali druge specifičnosti objekta potrebno, se lahko v komisijo imenujejo še drugi strokovnjaki (ZGO-1, 2002).

Investitor mora na dan tehničnega pregleda predložiti:

- projekt izvedenih del z izjavo, s katero nadzornik potrdi, da so bile med gradnjo v projekt vnesene vse spremembe in so te skladne z izdanim gradbenim dovoljenjem,
- gradbeni dnevnik,
- geodetski načrt novega stanja zemljišča po končani gradnji,
- dokazilo o zanesljivosti objekta,
- projekt za vzdrževanje in obratovanje objekta in
- druge podatke in dokazila, če tako za določeno vrsto objektov določa gradbeno dovoljenje ali poseben zakon,
- če je predmet tehničnega pregleda objekt z vplivi na okolje, mora biti projektu za obratovanje in vzdrževanje objekta priložen tudi program prvih meritev obratovalnega monitoringa, kadar so takšne meritve predpisane (ZGO-1, 2002).

S tehničnim pregledom se mora ugotoviti:

- ali je objekt izveden v skladu z gradbenim dovoljenjem,
- ali je iz dokazila o zanesljivosti objekta razvidno, da je objekt izveden v skladu z gradbenimi predpisi, ki so obvezni pri izvedbi objektov take vrste in s pogoji, določenimi za gradnjo,
- ali je iz dokazila o zanesljivosti objekta razvidno, da so bili upoštevani predpisani ukrepi, s katerimi bodo preprečeni oziroma na najmanjšo mero omejeni vplivi, ki jih utegne povzročiti objekt sam po sebi oziroma z uporabo v svoji okolici,
- ali so inštalacije, tehnološke naprave in oprema kvalitetno vgrajene in ali izpolnjujejo predpisane parametre, upoštevajoč tehnološki proces ter varnost in zdravje pri delu, varstvo pred požarom in varstvo okolja,
- ali obstoji ustrezno dokazilo o zanesljivosti objekta, izdelano v skladu z določbami tega zakona,

- ali je navodilo za vzdrževanje in obratovanje objekta izdelano v skladu z določbami tega zakona in
- ali je v skladu z geodetskimi predpisi izdelan geodetski načrt novega stanja zemljišča in novo zgrajenih objektov.

Po končanem tehničnem pregledu objekta izda pristojni upravni organ za gradbene zadeve odločbo, s katero:

- izda uporabno dovoljenje, ali
- odredi odpravo ugotovljenih pomanjkljivosti, ali
- odredi poskusno obratovanje ter izvedbo prvih meritev obratovalnega monitoringa po predpisih o varstvu okolja ali drugih predpisih, s katerimi so predpisane takšne meritve in sicer za obdobje, določeno s programom prvih meritev, ali
- zavrne izdajo uporabnega dovoljenja, če ima objekt takšne pomanjkljivosti, da predstavlja nevarno gradnjo po tem zakonu, teh pomanjkljivosti pa ni mogoče odpraviti.

Če je pristojni upravni organ za gradbene zadeve odredil, da mora investitor odpraviti ugotovljene pomanjkljivosti, mora investitor po tem, ko jih je odpravil, upravnemu organu za gradbene zadeve predložiti o tem dokazila in zahtevati, da se ponovno opravi tehnični pregled. Če upravni organ za gradbene zadeve ugotovi, da ni potreben ponoven tehnični pregled, izda uporabno dovoljenje (ZGO-1, 2002).

S pridobitvijo pravnomočnosti uporabnega dovoljenja in vpisom novega objekta v zemljiško knjigo, imamo vse pogoje za primopredajo in vselitev novih uporabnikov. Predaja novih nepremičnin v posest kupcem pomeni zaključek gradbene faze razvoja projekta, vendar ne nujno tudi zaključek projekta.

4.3.7 Upravljanje in vzdrževanje

V kolikor nove nepremičnine ne prodamo v celoti ali jo oddajamo v najem, nas čaka še zadnja faza razvoja nepremičninskega projekta, to je upravljanje in vodenje investicije kot naložbe.

V primeru, da sami ne izpolnjujemo pogojev za upravljavca, z razpisom izberemo

najugodnejšega ponudnika upraviteljskih opravil, ter z njim podpišemo pogodbo o upravljanju.

Upravljanje večstanovanjske stavbe je po Stanovanjskem zakonu sprejemanje in izvrševanje odločitev ter nastopanje v pravnem prometu in v postopkih pred pristojnimi organi z namenom obratovanja, vzdrževanja in ohranjanja bistvenih lastnosti večstanovanjske stavbe. Upravnik je lahko pravna ali fizična oseba, ki je registrirana za upravljanje z nepremičninami, oziroma je eden od etažnih lastnikov v večstanovanjski stavbi, na katero se določitev nanaša (SZ-1, 2003).

Temeljni namen obratovanja in vzdrževanja stavbe je dejansko zagotavljanje njene obratovalne in funkcionalne sposobnosti - vse odločitve v zvezi z obratovanjem in vzdrževanjem so usmerjene k temu, da posamezni in skupni deli lahko služijo svojemu namenu. Vzdrževanje so materialna vlaganja, ki ohranjajo uporabno vrednost stavbe ves čas njihove uporabe. Obratovanje večstanovanjske stavbe pa pomeni: dobavo in storitve za skupne dele, varstvo pred požarom, ukrepi za zaščito in reševanje, vzdrževanje in čiščenje skupnih prostorov, hišniška opravila, deratizacija ipd. (Rakar, 2006).

4.4 Tveganja pri razvoju nepremičninskih projektov in obvladovanje tveganj

Razvijalci nepremičninskih projektov so **koordinatorji** vseh faz procesa razvoja, s katerim zasnovane ideje spreminjajo v realne nepremičnine. Od vseh deležnikov razvojnega procesa se razlikujejo glede na visoko stopnjo tveganj, ki jih v teh procesih redno prevzemajo.

Sposobnost **prevzemanja tveganj** in sposobnost **obvladovanja tveganj** sta lastnosti, ki odlikujeta uspešnega nepremičninskega razvijalca in mu dajeta neprecenljivo konkurenčno prednost.

Tveganje je po definiciji merilo verjetnosti in posledic za nedoseganje opredeljenih ciljev projekta (Kerzner, 1994, cit. po Česen, 2006). Je vsaka aktivnost, dogodek ali ukrep, ki se nagiba k možnosti, da povzroči negativni vpliv na načrtovane cilje projekta z vidika kakovosti, varnosti, časa izvedbe ali stroškov (World Conference On Construction Risk,

1995, cit. po Česen, 2006). Tveganje ima lahko enega ali več vzrokov in, če se pojavi, tudi enega ali več vplivov. Z obvladovanjem tveganj projekta maksimiramo rezultate pozitivnih dogodkov in minimiziramo posledice negativnih dogodkov (PMBOK, 2004, cit. po Česen, 2006).

Da bi tveganja obvladovali, jih je najprej potrebno zaznati, prepoznati, ovrednotiti in potem sprejeti ukrepe, da bi tveganja **odpravili** ali pa vsaj **zmanjšali**. Nepremišljeno vstopanje v proces razvoja nepremičnine pa seveda ni prednost, prej je podobno hazardu na osnovi čustvenih reakcij s praviloma pogubnim finančnim in moralnim izidom.

Poslovno okolje je že samo po sebi nepredvidljivo, vendar je zaradi preteklih izkušenj določena tveganja možno oceniti. To, česar pa ni mogoče predvideti, poslovni svet poimenuje višja sila - force majeure, latinsko **vis maior**, kar pomeni nepredvideno oviro, ki je ni mogoče preprečiti npr. potres, poplava, stavka, vojna (Verbinc, 1974).

Najpogostejša tveganja, ki jih pri svojem delu srečuje razvijalec nepremičnin, so (Cirman et al., 1999):

- **tržno tveganje:** zmanjšanje gospodarske moči ima za posledico manjše povpraševanje po stanovanjskih, poslovnih in drugih prostorih, nižje prodajne cene in nižje najemnine;
- **finančno tveganje:** uporaba tujih virov financiranja (oziroma finančnega vzvoda) dodatno poveča tveganje naložb v nepremičnine v primeru, če le-ta dalj časa ne prinaša zahtevanega donosa in lahko projekt zaradi terjatev dolžnikov predčasno propade;
- **obrestno tveganje:** zaradi dolgoročnosti naložb v nepremičnine in uporabe visokega finančnega vzvoda, lahko spremenjene obrestne mere pri naložbah v nepremičnine povzročijo znatne izgube oziroma dobičke;
- **likvidnostno tveganje:** zaradi posebnosti določenih nepremičnin je za njihovo prodajo potreben daljši čas in če smo tako nepremičnino prisiljeni prodati v krajšem času, lahko to pogosto naredimo le z znatnim znižanjem cene;

- **tveganje sprememb v zakonodaji:** področje nepremičnin je zakonsko močno regulirano, tako da lahko spremembe določenih predpisov neugodno vplivajo na donosnost naložb (aktualen primer: opustitev znižane stopnje DDV 8,5% pri prodaji stanovanj in uporaba 20% DDV-ja bi močno vplivala na cene stanovanj in s tem na zmanjšanje povpraševanja);
- **tveganje inflacije:** v preteklosti se je izkazalo, da to tveganje pri nepremičninah ni zelo veliko, vendar nastane, če dohodki od nepremičnin ne naraščajo dovolj hitro, da bi prehiteli naraščajočo inflacijo;
- **tveganje upravljanja z nepremičninskim portfeljem:** da nepremičnine ohranjajo svojo vrednost, morajo biti oddane z donosom; donos, ki ga je možno uresničiti, je v veliki meri odvisen od inovativnosti, učinkovitosti in prilagodljivosti upravitelja;
- **tveganje okolja:** vrednost nepremičnine je lahko spremenjena tudi zaradi sprememb v okolju (onesnaženje, infrastruktura – ceste, kanalizacija, vodovod...) oziroma sprememb v zavedanju potencialnih nevarnosti iz okolja.

Obvladovanje tveganja je stalna funkcija projektnega managementa. Prepoznano tveganje ni več tveganje; je le managerjev problem (Clark et al., 1990, cit. po Česen, 2006).

Glavne faze metodologije obvladovanja tveganj so (PMBOK, 1996, cit. po Česen, 2006):

1. **prepoznavanje** (identificiranje): je opredeljevanje tveganj, ki lahko vplivajo na projekt in dokumentiranje njihovih značilnosti ves čas trajanja projekta; ukvarja se z internimi in eksternimi tveganji na katere tim lahko oziroma ne mora vplivati; prepoznavanje tveganj v kontekstu projekta vsebuje pozitivne in negativne dogodke,
2. **ovrednotenje** (kvantificiranje): je ovrednotenje tveganj in njihovih medsebojnih vplivov z namenom, da določimo območja vrednosti možnih izidov in verjetnosti njihovega ponavljanja; najprej pa se je potrebno odločiti, na katere tvegane dogodke smo upravičeni sploh reagirati,
3. **načrtovanje odzivov** na tveganja: je načrtovanje korakov za izkoriščanje priložnosti, ki so posledica pozitivnih vplivov in korakov za omilitev nevarnosti, ki so posledica negativnih vplivov,

4. **nadzorovanje odzivov** na tveganja: je odzivanja na spremembe pri tveganjih oziroma pri pojavljanju tveganih dogodkov med potekom projekta skladno z načrtom za obvladovanje tveganj; če pride do sprememb, je potrebno ponoviti celoten cikel (prepoznavanja, ovrednotenje, načrtovanje odzivov), po potrebi tudi večkrat – stalno nadzorovanje in iteracije.

5 UPRAVLJANJE IN VODENJE PROJEKTA (PROJECT MANAGEMENT)

5.1 Splošno o upravljanju in vodenju projekta

Projekt v splošnem označuje niz medsebojno povezanih dejavnosti, ki peljejo k realizaciji natanko opredeljenega cilja v okviru dodeljenih sredstev in v določenem času. Vsak projekt je zato unikaten in zahteva za realizacijo pričakovanih rezultatov dobro upravljanje, vodenje, načrtovanje in izvedbo (Žurga, 2003).

Upravljanje in vodenje projektov, znano pod skupnim angleškim izrazom **project management**, je problem in umetnost, kako izvesti projekt s sodelovanjem ljudi v neki organizaciji v dogovorjenem roku, z določenimi proizvodnimi sredstvi in želenim učinkom (Hauc, 2002).

Pri tako zastavljeni opredelitvi upravljanja in vodenja projektov predstavlja upravljanje projektov nadgradnjo vodenja. **Upravljanje** projektov predstavlja odločanje o bistvenih zadevah projektov, ki stremijo k namenskim ciljem projektov. **Vodenje** projektov ali projektno vodenje pa predstavlja razreševanje organizacijskih vprašanj za uspešno izvajanje projektov in doseg objektivnih ciljev projekta (Pšunder, 1997).

Vodenje se razlikuje od **managementa**, ki je osredinjen na usklajevanje v organizaciji in vključuje **planiranje, organiziranje, kadrovanje in kontroliranje** v skladu z opredeljenimi organizacijskimi cilji (doseganje poslanstva, vizije organizacije). **Vodenje** pa je sposobnost **vplivati, spodbujati in usmerjati sodelavce** k želenim ciljem. V skladu s tem nekateri poudarjajo, da vodenje ni enkratno dejanje, ampak je niz večjega števila dogodkov, ki se nanašajo na usmerjanje in spremljanje. Uspešen vodja sodeluje s člani skupine v ustvarjanju ugodnega ozračja za doseganje organizacijskih ciljev. Toda biti dober vodja ne pomeni vedno biti dober manager (Možina, 2002).

Projektni management lahko obravnavamo ožje kot management, ki je zadolžen za projekt, ali širše, tako v povezavi s procesi in managementom pred projektom kot tudi po njegovem

končanju. To je tudi izhodišče avtorjem za postavljanje definicij kaj je projektni management. Nekaj primerov navajamo v nadaljevanju (Hauc, 2002).

Upravljanje in vodenje projektov, angleško project management, velja za koncept upravljanja in vodenja, ki se sestoji v tem, da se za čas trajanja projekta odredi centralna odgovornost za projekt, ki jo prevzamejo vodje – skrbniki projektov (Management Enzyklopedie, 1971, cit. po Hauc, 2002).

Projektni management je skupek vodstvenih nalog s področja organizacije, tehnike in sredstev, potrebnih za izvedbo projekta (DIN 69 901, Projektmanagement.Fachman, 1991, cit. po Hauc, 2002).

Temeljna značilnost uspešnega projektnega managementa je doseganje poslovnih učinkov projektov. Proces projektnega managementa pa opredeljuje s treh zornih kotov (Turner, 1993, cit. po Hauc, 2002):

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

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 povezovanja projekta z okoljem (Kovač, 1995, cit. po Hauc, 2002).

Project Management Institute iz ZDA opredeljuje projektni management kot veččino vodenja in koordiniranja človeških in materialnih virov skozi celoten življenjski cikel projekta z uporabo sodobnih managerskih tehnik za doseganje vnaprej postavljenih strateških in operativnih ciljev o obsegu, stroških, času, kakovosti in zadovoljitvi potreb in pričakovanj udeležencev projekta (Cleland, 1997, cit. po Hauc, 2002).

Projektni management lahko obravnavamo samo v okviru projekta. Gre za management, ki skrbi za projekt od njegovega naročila do končanja. Povezujemo ga z nastankom naročila, ki izhaja iz strateških ali drugih razvojnih programov, poslovnih odločitev ali pa projekt naroči kupec, kar velja za projektno usmerjena podjetja. Povezati pa moramo projektni management tudi s tem, kar po končanju projekta nastane, z uporabo. Ne moremo izhajati iz tega, da je projektni management zadolžen samo za projekt in hkrati tudi ne za to, kar je s projektom nastalo. Zagon strategij postavlja projektni management v vlogo managementa in je tako odgovoren glede na vrsto projekta za neposredne ali posredne ekonomske učinke. Projektni management deluje v življenjskem ciklusu projekta. Podobno deluje projektni management v projektno usmerjenih podjetjih v celotnem procesu nastanka in končanja projekta, torej v ponudbenem postopku, pri izvedbi projekta, garancijskem roku do primopredaje kupcem. Ker projekti v takih primerih zagotavljajo prihodek in dobiček tega podjetja, hkrati pa tudi poslovne in druge učinke za naročnike – kupce, moramo projektni management povezati tudi z odgovornostjo za te ekonomske učinke. Tudi tukaj gre za odgovornost v življenjskem ciklusu projekta (Hauc, 2002).

V podjetjih ali organizacijah, ki niso projektno usmerjena, obravnavamo, da je **projektni management** tisti **del splošnega managementa** podjetja ali organizacije, ki je zadolžen za izvajanje vhodne projektne strategije ali drugega naročila za pripravo zagona projekta in vodenje njegovega izvajanja vse do končanja projekta. Hkrati z vsemi temi zadolžitvami pa je zadolžen za doseganje planiranih posrednih, neposrednih ali drugih ekonomskih učinkov individualnega projekta, ki jih bodo zagotavljali projektni rezultati oziroma uporaba. Tukaj predpostavljamo, da projektni management ni nekaj neodvisnega od splošnega managementa. Ločena obravnava bi bila nesprejemljiva. Problem bi bil najprej v ločevanju na redno delo, ki ga usmerja splošni management, ter projektno delo, ki ga usmerja projektni management. Poleg tega morata biti v podjetju ali organizaciji opravljeni obe vrsti del (redno in projektno delo), in to najpogosteje z istimi viri (Hauc, 2002).

Za projektno usmerjena podjetja velja, da je **projektni management** komercialnih projektov **zadolžen** za:

- vodenje ponudbenega postopka v skladu z naročilom kupca in nameni izvajalca,
- za izvedbo,

- vodenje morebitnih garancijskih posegov,
- za poslovne izide z vidika prihodkov in dobička,
- za takšno izvedbo projekta, ki bo pripomogla k dvigu ugleda podjetja.

Je pa ta management soodgovoren tudi za doseganje učinkov, ki jih je s projektom želel doseči naročnik (Hauc, 2002).

Razlika med splošnim managementom in projektним, ki jo velja omeniti, je v tem, da splošni management deluje na procesih, ki obstajajo in so za njihovo izvajanje na voljo vsi potrebni viri. Projektни management pa deluje na podlagi procesov, ki jih ob pripravi zagona še ni, s planom projekta in zagonskim elaboratom se šele oblikujejo. Vire, tako notranje v podjetju, kot zunanje, bo treba šele pridobiti. Oba managementa sta zadolžena za plan, splošni za letni plan poslovanja, projektни za plan projekta. Tehnologijo projekta zastavimo ob zagonu projekta, med izvajanjem pa ga nenehno izpolnjujemo. Gre torej za procese, ki nastajajo sproti in ravno v tem je zahtevnost dela projektnega managementa drugačna. Od tu se vidi pomembnost planiranja projektov, ki je ena najpomembnejših nalog.

Profesor Kern v svojem študijskem gradivu pravi, da je **dober projekt 50 % razmišljanja vnaprej, 25 % komuniciranja in 25 % nadzorovanja** (Kern, 2003).

Z vidika projektnega managementa so najpomembnejše veččine (Priročnik PMBOK, 2000, cit. po Kerin, 2006):

- **voditeljstvo**, ki zajema:
 - sposobnost oblikovanja vizij in strategij za izvajanje sprememb, da bi dosegli vizijo,
 - vodenje ljudi in pridobivanje somišljenikov z besedo in dejanji, da bi se v uresničevanje vključili vsi potrebni,
 - motiviranje in navdihovanje ter pomoč sodelavcem, da bi lahko premagali birokratske politične ovire.
- **komuniciranje** - vsebuje izmenjavo informacij in prepoznavanje sporočil, da bi jih vsi v celoti razumeli pravilno:

-
- je lahko pisno ali ustno, poslušanje in govorjenje,
 - notranje (znotraj projekta) ali zunanje (s stranko, naročnikom, investitorjem, mediji, javnostjo ipd.),
 - formalno (pisma, sporočila, poročila), neformalno (slučajni razgovori, zabeležke, opažanje),
 - vertikalno (navzdol in navzgor) ali horizontalno.
- **pogajanje** - zajema načine in tehnike, da bi prišli do sporazuma; pogajanja so seveda stalno na dnevnem redu ob kakršnemkoli problemu, času in katerikoli ravni o:
 - obsegu, stroških, rokih,
 - spremembah obsega, rokov, stroškov,
 - pogodbenih pogojih,
 - pooblastilih,
 - virih.
 - **reševanje problemov** - zajema kombinacijo definiranja in prepoznavanja problemov ter odločanja; gre torej za probleme, ki so že nastali v nasprotju z obvladovanjem tveganj, ki se nanaša na potencialne probleme, ki bi lahko nastali:
 - notranjih, zunanjih, tehničnih, medosebnih,
 - pomembno je ločevanje med simptomi in vzroki.
 - **odločanje** - vključuje analizo vzrokov in iskanje ustrezne odločitve:
 - nujno je pravočasno odločanje, čeprav ni nujno hkrati tudi optimalno.
 - **vplivanje na organizacijo:**
 - sposobnost zagotoviti, da so naloge opravljene,
 - razumevanje formalnih in neformalnih struktur vseh organizacij, ki so vključene v projekt,
 - razumevanje moč in politike.

5.2 Vodenje nepremičninskega projekta

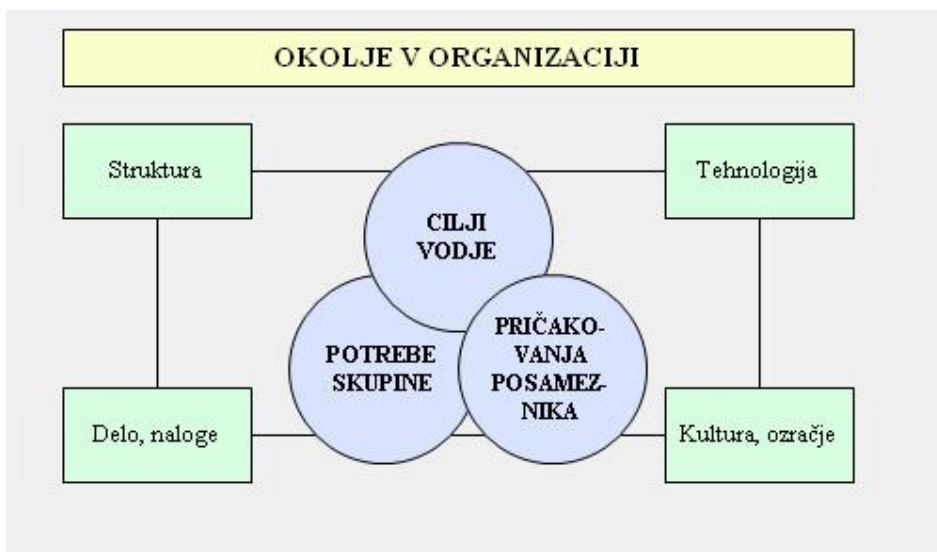
Naloga vodenja projektov je, da se projekt izvede ob sodelovanju ljudi, ki so primerno organizirani, v dogovorjenih rokih, z določenimi viri (sredstvi in kapacitetami) in z želenim učinkom. Torej je ta naloga dvojna:

- vključevanje ljudi in usmerjanje njihovega obnašanja pri definiranju in izvajanju projekta (psihosociološki vidik),
- vključevanje virov in nadzor nad porabo finančnih sredstev za izvedbo projekta (izvedbeni vidik).

Osnovne **sestavine vodenja** so vodja, skupina, člani in okolje. Omenjene sestavine mora vodja usklajevati v smiselno in produktivno celoto, kot prikazuje slika v nadaljevanju. Za začetek pa kratki opisi omenjenih dejavnikov (Možina, 2002):

- **vodja**: različne vodje privzamejo različne prioritete glede svojih nalog, nekateri bolj poudarjajo uspešnost izvedenih nalog, drugi dobre odnose, tretji odgovornost za sprejete cilje,
- **skupina**: na delovanje skupine pomembno vpliva njeno stanje, ki je lahko harmonično ter prevladuje motiviranost za delo in medsebojno sodelovanje ali pa obratno, prevladuje neenotnost, nasprotovanje, napetost, kar ima negativen vpliv na delo skupine,
- **posameznik**: vsak posameznik v skupini ima drugačne predstave in pričakovanja o svojem delu, plačilu, delovnem mestu...; te pa niso vedno usklajene s stališči ostalih v skupini ali s stališči in cilji vodje,
- **okolje**: predstavljajo ga naslednje spremenljivke:
 - **struktura**: strukture organizacije so lahko centralizirane ali necentralizirane, lahko dopuščajo veliko osebne svobode ali pa tudi ne, lahko imamo več ravni vodenja ali pa je organizacija bolj ploska in nima posebne hierarhije,
 - **tehnologija**: nekatere tehnologije so tržno določene glede programov in postopkov, druge dopuščajo svobodo izbire,

- **delo, naloge:** lahko imamo točno predpisane delovne postopke in naloge, lahko pa je način dela vsaj delno prepuščen posamezniku,
- **kultura, ozračje:** vsaka organizacija ima značilen vzorec življenja, vrednotenja, počutja, razpoloženja, ki je rezultat tradicije in neposrednih dogodkov; le-ta tudi vpliva na delo in ljudi, zato jih mora vodja upoštevati.



Slika 10: Povezanost med spremenljivkami, ki oblikujejo vodenje (Možina, 2002)

Vodja se mora torej najprej zavedati, kaj vse vpliva na vodenje, da lahko potem aktivno usmerja dogajanja in hkrati skuša doseči sinergijo učinkov med posameznikom, skupino in dejavniki okolja (Možina, 2002). Le tako lahko pride do uspešnega delovanja celega sistema, vključno z njim samim, ki skrbi za vodenje.

Vodja projekta pomembno vpliva na dodano vrednost dela, ki ga opravlja skupaj s svojo skupino. **Dodajanje vrednosti z vodenjem** je proces izboljševanja oziroma prispevanja k večji uspešnosti dela. To pomeni, da so izločki (outputi) vodje vredni več kot vložki (inputi) v njegovo delo. Vodja prispeva k dodajanju vrednosti z vodenjem predvsem tako, da se osredotoči na odstranjevanje sil, ki preprečujejo napredek ter omogoča prost pretok silam, ki podpirajo hotenje članov k doseganju skupnih ciljev. **Obseg dodane vrednosti** je namreč

odločilno odvisen od tega, da ljudi pripravimo da **hočejo**, ne morajo, delati tako, da bodo **doseženi skupni cilji** (Možina, 2002).

V poglavju 3.1.4 smo po avtorjih Rant, Jeraj, Ljubič predstavili delitev udeležencev na glavni sistem, sistem vodenja in skrbništva ter sistem izvajanja projekta. Pri taki delitvi projektne dela lahko, kot opozarja Slana, pride do več problemov, npr.:

- pojavijo se dvojni cilji,
- cilje je skoraj nemogoče poenotiti,
- projekti so že v drugi fazi izvedbe, ko še ni usklajenega planiranega poslovnega izida,
- vodja projekta prenese svojo najvažnejšo nalogo, to je nadzorovanje sprememb, na glavni sistem.

Izkušnje pa kažejo, da je vodja projekta odgovoren za **celoten projekt** in skrbi za kupca, ki je naročil projekt. Odgovoren je za vodenje **ponudbenega postopka**, za **pogodbo** in **izvedbo** projekta. Vodja projekta je odgovoren vodstvu podjetja oziroma naročniku (Slana, 2006).

Pri nepremičninskih projektih, ki so praviloma projekti velikih vrednosti in trajajo dalj časa (tudi več let), je še posebej pomembna kontinuiteta ter celovitost poznavanja in videnja projekta, da bi lahko z vodenjem dosegli optimalne rezultate.

Naloge in odgovornosti vodje projekta glede na predhodno obrazložitev so (Slana, 2006):

- je odgovoren za celoten projekt,
- je odgovoren za vse stike z naročnikom v okviru projekta, tekoče terjatve, spremembe in zahteve,
- je odgovoren za denarni tok, vključno s fakturiranjem in plačili,
- je skrbnik poslovnih procesov, ki jih izvajajo zunanji izvajalci,
- načrtuje in nadzira roke in vire,
- obvladuje poslovni izid projekta,
- izdeluje poročila,
- je odgovoren za nagrajevanje projektne skupine po učinku.

Po zadnjih dognanjih stroke pri vodenju projektov v deželah EU vodja projekta porabi svoj čas za (Slana, 2006):

- uveljavljanje sprememb – 60%
- kontrolo stroškov – 30%
- pregled dela na projektu – 10%

6 PRIMER NEPREMIČNINSKEGA PROJEKTA DRUŽBE REAL IZ NOVEGA MESTA

6.1 Predstavitev družbe

REAL, d.o.o. iz Novega mesta, včasih tudi ponudnik finančnih storitev (leasing, factoring), svojo dejavnost razvoja nepremičninskih projektov vse bolj razvija in utrjuje. Nepremičnine so poslovna praksa družbe že od njene ustanovitve leta 1991. V letu 1998 so z razvojem trgovsko poslovne hiše Hedera v Bršljinu v Novem mestu naredili prvi korak k dejavnosti razvoja nepremičninskih projektov, ki jim je danes najpomembnejša, če ne že edina.

REAL torej investira v gradnje nepremičnin za prodajo na trgu, njihova dodana vrednost pa je razvoj takega projekta, kar pomeni, da vsak objekt spremljajo od idejne zasnove do pridobitve uporabnega dovoljenja in izročitve kupcem.

Nekatere faze razvoja REAL izvede s pomočjo zunanjih izvajalcev. Družba tako redno sodeluje z različnimi arhitekturnimi biroji, izvajalci gradbenih storitev, izvajalci geotehničnih raziskav, geodeti, nadzornimi inženirji ter tudi posameznimi podizvajalci gradnje. Merilo za vsakokratni izbor so cenovna konkurenčnost ter tudi izkušnje in kakovost na preteklih projektih.

Svoje delo namreč opravljajo skrajno odgovorno, saj vedo, da s posegi v prostor pomembno vplivajo na izgled okolice in počutje prebivalcev. Zato poskrbijo, da so objekti skladni s predpisi in zakoni, posebno pozornost pa namenjajo tudi ustvarjanju harmonije z naravno in kulturno krajino ter njenimi prebivalci.

V družbi REAL so takole opredelili svoje poslanstvo:

»Družba REAL, d.o.o. Novo mesto želi ob upoštevanju družbenega in naravnega okolja s poslovno fleksibilnostjo razvijati vsebinsko inovativne in finančno uspešne investicijske projekte na področju nepremičnin in komunalne ureditve. S svojimi aktivnostmi želimo

kupcem in partnerjem omogočiti realizacijo njihovih ciljev in načrtov, ter jim zagotoviti možnosti za dolgoročen razvoj (REAL, 2007).«

Poslanstvo uresničujejo z vsakodnevnim opravljanjem svoje dejavnosti in imajo kot razvijalec nepremičnin za seboj že kar nekaj velikih in zanimivih poslovnih projektov. Najbolj prepoznaven v Novem mestu je poleg Hedere še Zabaviščno-trgovski center Portoval s Planetom Tuš. Svojo dejavnost širijo tudi izven občine Novo mesto, in sicer: v Sevnico, kjer so razvili projekt Trgovsko poslovni center Sevnica z ureditvijo osrednje splošne knjižnice; v Šentjernej, kjer so razvili poslovni objekt, v katerem se nahajajo policija, lekarna in pošta; v Metliki z razvojem trgovine Tuš; ter na Obrežje, kjer je družba investirala v poslovni objekt ob evropski meji s Hrvaško za mednarodno delovanje špedicij. Trenutno sta od nestanovanjskih projektov aktualna projekta Baumax v Celju in bencinski servis Tuš Oil v Novem mestu.

Z iztekom leta 2007 bo dokončano 200.-to stanovanje, razvito pod okriljem družbe REAL. Od tega je v Novem mestu 21 stanovanj na objektu S3 v Bršljinu, 30 na sosednjem objektu S4, 29 na objektu Pod topom na Drski, kar 54 na Seidlovi ploščadi v Ločni, ter v Trebnjem 66 stanovanj na Glavarjevem trgu. V družbi si prizadevajo, da stanovanja, razvita pod njihovim imenom, stanovalcem nudijo več od konkurence v smislu ugodne lokacije, funkcionalnosti in kakovosti. Prizadevajo si tudi za profesionalnost svojih storitev ter s tem za zadovoljstvo partnerjev in kupcev.

V REAL-u se nenehno ozirajo po novih projektih. Tako imajo v Trebnjem in Novem mestu že kupljena nova zemljišča za katera so v pripravi idejni projekti za bodoče večstanovanjske objekte, vrstne hiše in manjše enodružinske hiše z manjšimi lastnimi parcelami. Prav tako pripravljajo projekte na novih lokacijah za svoje znane kupce kot so Tuš, Baumax in Mercator, predvsem v Sloveniji, nekaj projektov pa tudi na Hrvaškem.

6.2 Predstavitev projekta Glavarjev trg Trebnje

Stanovanjska soseska s komercialnim imenom Glavarjev trg se nahaja 500 m iz središča Trebnjega, v križišču Glavarjeve in Režunove ulice, in je obdana z naseljem enodružinskih hiš ter domom starejših občanov.



Slika 11: Načrt mesta Trebnje (Občina Trebnje, 2007)



Slika 12: Ortofoto posnetek mikrolokacije pred gradnjo (PISO, 2007)

Sosesko predstavljajo štiri 16- do 17- stanovanjski bloki (poimenovani lamela A, B, C, D), ki so v kletni etaži povezani med seboj z veliko garažo. Iz garaže v posamezne bloke vodijo štiri dvigala in stopnice. Na nivoju pritličja bloke povezuje dvoriščna ploščad, ki tvori trg namenjen glavnim vhomom v bloke, atrijem stanovanj, druženju in igri otrok.



Slika 13: Vizualizacija stanovanjske soseske Glavarjev trg – dvoriščna ploščad z igriščem

Arhitekturno so bloki zasnovani kot čisti geometrijski volumni z minimalnimi napušči in ložami, ki ne segajo izven osnovnega volumna. Tlorisni gabariti blokov so enaki in merijo 25,9 x 16,9 m; bruto površina ene etaže meri približno 430 m². Prav tako imajo bloki enake višinske gabarite, to je štiri etaže in sicer K+P+1+M. Zaradi naklona terena imajo stolpiči različno globoko vkopane kletne etaže v katerih se nahajajo shrambe za stanovalce, lokali, garaže ter skupna kotlovnica. Strehe objektov so simetrične dvokapnice z naklonom 30°. Po dva stanovanjska objekta sta enaka. Zeleni lameli A in B obsegata 17 stanovanj, oranžni lameli C in D pa 16 stanovanj, ter imata na nivoju kletne etaže vsaka še dva lokala z ločenimi vhodi.



Slika 14: Poslovna prostora v pritlični etaži lamele C (gradnja, september 2007)

V garaži je za stanovalce predvidenih 89 lastniških parkirnih mest, za obiskovalce pa so parkirna mesta predvidena ob Glavarjevi ulici. Dostop do garaž je urejen na vzhodnem delu z Režunove ulice, dostop do glavnih vhodov v bloke pa je na nivoju pritličja s ploščadi in iz nivoja kleti skozi garažo.



Slika 15: Vhod v garaže z Režunove ulice (gradnja, september 2007)

Objekti so zidani klasično, razen kleti, ki je armirano-betonska. Gre za sistem armirano-betonskih vertikalnih in horizontalnih vezi, nosilcev in stropnih konstrukcij v kombinaciji z nosilnimi stenami iz opečnega modularnega votlaka. Komunikacijsko jedro (dvigalni jašek in stena ob stopnišču) je armirano betonsko, prav tako poševni strop mansarde.

Vsi priključki na javno infrastrukturo so projektirani v skladu s projektnimi pogoji posameznih upravljavcev javnega infrastrukturnega omrežja.

6.3 Opis poteka razvoja projekta

V nadaljevanju na konkretnem projektu predstavljamo potek dogodkov in vseh postopkov, ki jih moramo opraviti, da uspešno razvijemo nepremičnino. V primerjavi s teoretično predstavljenim potekom razvoja nepremičnine bomo prikazali, kako se v praksi posamezne faze procesa medsebojno prepletajo ali odvijajo sočasno, ter da meje med njimi niso vedno jasno razvidne.

Za časovno in vsebinsko koordinacijo vseh potrebnih postopkov in aktivnosti za doseg cilja je zadolžen vodja projekta. On vodi in usmerja sodelavce projekta (notranje in zunanje) tako, da so naloge in obveznosti investitorja - razvijalca projekta, ki nastajajo tudi tekom projekta pravočasno in kvalitetno opravljene. Uspešnost vodenja projekta se pomembno odraža na končnem rezultatu projekta.

6.3.1 Pobuda o projektu in nakup zemljišča

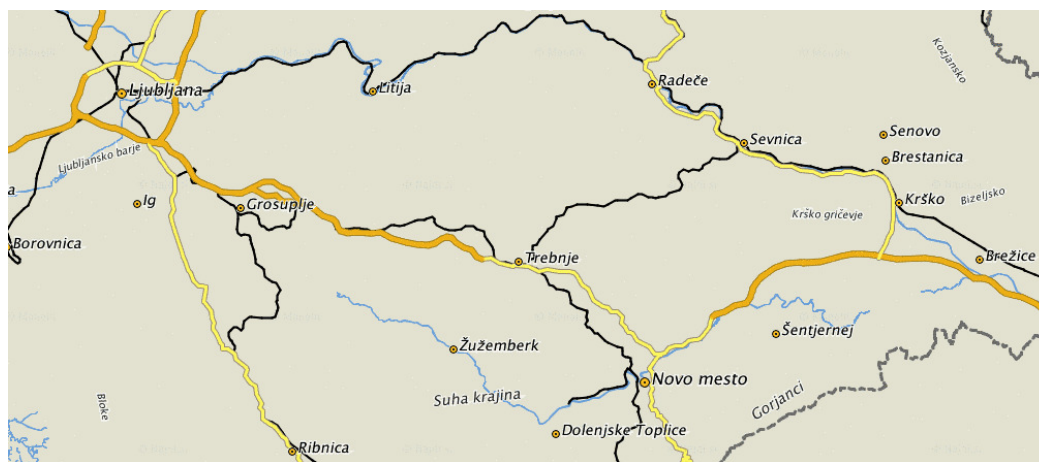
Začetek vsakega projekta predstavlja neka ideja, ki je lahko posledica konkretne potrebe npr. nova trgovina, bencinski servis ali posledica zaznave s trga, npr. povpraševanje po stanovanjih ali varovanih stanovanjih. Zasnovi ideje sledi iskanje primerne lokacije, na kateri bi to idejo lahko uresničili. V nekaterih primerih pa lahko že sama lokacija da idejo za projekt, kot je bilo to v predstavljenem primeru projekta Glavarjev trg.

Pri iskanju možnosti za nove projekte so se osredotočili na mesto Trebnje iz več razlogov. Pripomogla je tudi lokalna pripadnost nekaterih delavcev podjetja in zato dobro poznavanje

tamkajšnjih razmer na trgu nepremičnin. Občina Trebnje meri 194,6 km² in ima 13.782 prebivalcev, od tega jih ima mesto Trebnje 3.617 (stanje na dan 30.6.2005). Podatek iz popisa 2002 je 3.150 prebivalcev za mesto Trebnje. Podatki torej govorijo o naraščanju prebivalstva, večjih stanovanjskih gradenj v času od leta 2003 pa kljub povpraševanju ni bilo.

Mesto Trebnje ima kot makrolokacija tega projekta kljub svoji majhnosti urejene vse storitvene in oskrbne dejavnosti, ki jih potrebuje za svoje nemoteno delovanje. S tem mislimo osnovno šolo, vrtec, zdravstveni dom, knjižnico, upravno enoto, občino, pošto, trgovine in podobno. Ugodna je možnost zaposlovanja, kar dokazuje nenehen razvoj in širitev industrijske ter obrtne cone na obrobju mesta. Poleg tega, da je mesto Trebnje gospodarsko dobro razvito, se nahaja ob strateških prometnicah, med močnima upravnima in gospodarskima središčema, Novim mestom in Ljubljano.

Prometna lega je ugodna, saj mesto leži ob avtocesti Ljubljana (48 km) – Novo mesto (20 km) – Zagreb (87 km). Do omenjenih mest lahko pridemo z avtom ali avtobusom v razmeroma kratkem času, saj potrebujemo do Novega mesta z osebnim avtomobilom samo 15 minut, z avtobusom pa 17 minut, do Ljubljane z osebnim avtomobilom 35 minut, z avtobusom pa 47 minut. Hitra dostopnost se bo z dokončanjem avtoceste še izboljšala, s tem da že sedaj na omenjenih relacijah ni večjih in rednih prometnih zastojev. Trebnje ima že tradicionalno dobro prometno povezanost tudi z železnico v smereh Ljubljana - Novo mesto - Karlovac in Sevnica - Dobova. Vožnja z vlakom traja iz Trebnjega do Ljubljane 76 minut, do Novega mesta 20 minut ter do Sevnice 40 minut.



Slika 16: Ugodna prometna lega mesta Trebnje

Območje interesa je bilo pred gradnjo nepozidano, na njem je bila z veljavnim zazidalnim načrtom »Stari trg – DSO« predvidena stanovanjska gradnja. Obravnavana lokacija je imela v času zanimanja za nakup poleg ugodnega urbanizma še eno veliko prednost, to je urejena komunalna infrastruktura (glej prilogo 1: Posnetek izvedenih del komunalne opreme območja).

Pri iskanju primernih stavbnih zemljišč največkrat naletimo na problem njihove neustrezne komunalne opremljenosti. Glede na izkušnje družbe REAL je bilo vedno treba z občino skleniti urbanistično pogodbo po kateri so del komunalnega prispevka uporabili za izgradnjo potrebne komunalne infrastrukture na samem projektu, saj doslej še nikjer niso imeli pred začetkom gradnje tako dobro opremljenega zemljišča (vodovod, kanalizacija, elektroenergetsko in telefonsko omrežje, nova ulica s pločnikom in kolesarsko stezo), kar je predstavljalo veliko časovno prednost in dodaten argument za odločitev o nakupu omenjenega zemljišča.

Izbrana mikrolokacija je izredno ugodna tudi s tržnega vidika. Nahaja se v mirni soseski individualnih hiš, doma starejših občanov in varovanih stanovanj. Zemljišče je rahlo in dokaj enakomerno nagnjeno proti jugozahodu z lepimi pogledi na staro mestno jedro z dominantno cerkvenega zvonika in dalje po dolini reke Temenice proti zahodu. Prostor je idealno osončen (jugozahodna lega) in, kljub osrednji legi v naselju in dokaj dobri dostopnosti, zavarovan pred močnejšim hrupom, saj ga od bolj obremenjene regionalne ceste loči tampon pozidave ob njej (Odlok o zazidalnem načrtu »Stari trg – DSO«, 2002).

Kljub naštetim in opisanim prednostim obravnavane lokacije v Trebnjem, bi z nakupom zemljišča kot investitor še zmeraj prevzemali določeno tveganje. Ker je bilo zemljišče zazidljivo, so bila ta tveganja obvladujoča, je pa še zmeraj obstajal riziko arheoloških najdb, ki so značilne za področje Trebnjega. Območje današnje občine je bilo poseljeno že v kameni dobi, kar dokazujejo številne najdbe, ostanki mostiščarskih naselij dokazujejo, da so do tu segali zalivi Panonskega morja. Iz imena Praetorium Latobicorum, ki so ga naredili Trebnjemu Rimljani, izvemo, da je tod živelo keltsko pleme Latobikov. Glavni razlog goste naselitve je bila prav gotovo rimska cesta Emona – Siscia, od katere so se v Trebnjem odcepile ceste proti Litiji, Sevnici, Šmarjeti in Žužemberku. V občini tako skoraj ni kraja ali zaselka, kjer ne bi

našli rimskih grobov, napisnih kamnov, ostankov zidov, novcev ali stare posode (občina Trebnje, 2007).

Odločitve za nakup zemljišča so ponavadi otežene zaradi dveh dejstev, ki predstavljata problem. Prvi je problem razpoložljivosti primerne lokacije, kar je značilnost dolenske gričevnate pokrajine, po možnosti prepletene s kraškimi vrtačami, potočki, podzemnimi vodami ipd. Drug problem predstavljajo relativno visoke cene zemljišč.

Vodja projekta, ki se v projekt vključuje že v pripravljalni fazi, ima v zvezi s tem pomembno nalogo, da ugotovi ali je nakup zemljišča za konkreten projekt ekonomsko upravičen. Lokacijo mora najprej spoznati, nato pa pridobiti čim več uporabnih informacij, kot na primer kakšna je okolica, njeni vplivi na lokacijo, bližina prometnic, navezava na druge kraje, pritiski priseljevanja. Ti podatki lahko pomembno pomagajo pri oblikovanju tržne cene nove nepremičnine. Poleg tega mora preveriti velikost in možnost pozidave ter predlagati racionalizacije, da bi prišli do optimalne izkoriščenosti zemljišča (npr. lokali v pritličnih etažah uličnega niza stanovanjskih stavb, vkopane kletne etaže namenjene parkiriščem in shrambam).

V tem delu projekta opravi vodja projekta veliko individualnega dela. Preučiti mora vse znane vire o lokaciji, se vživeti v vlogo bodočega kupca, ter oceniti, kasneje pa tudi s sodelavci preveriti, možnost prodaje razvite nepremičnine, kot rezultata bodočega nepremičninskega projekta.

Na podlagi znanih pomembnejših podatkov o projektu (cena zemljišča, površine novega objekta, komunalna opremljenost, povpraševanje kupcev in podobno), lahko vodja projekta s pomočjo aproksimativnega predračuna in strukturnega prikaza investicijske vrednosti projekta dokaže ali ovrže ekonomsko upravičenost bodočega projekta oziroma nakupa zemljišča, ki je prvi korak k realizaciji. Primer tega dokumenta za projekt Glavarjev trg je izgledal takole:

**APROKSIMATIVNI PREDRAČUN IN STRUKTURNI PRIKAZ
INVESTICIJSKE VREDNOSTI**

z dne 26.05.06

A./ PRIPRAVA INVESTICIJE IN ZEMLJIŠČA	Vsota brez DDV [€]	[%]
1.0 Stroški nakupa, priprave zemljišča	390,000.00	6.31
2.0 Prispevki in soglasja (vključno s participacijo za priključke)	733,520.00	11.87
3.0 Urbanizem in prometna ureditev	20,000.00	0.32
4.0 Izdelava investicijsko tehnične dokumentacije	150,000.00	2.43
SKUPAJ A	1,293,520.00	20.93
B./ IZVEDBA INVESTICIJE		
1.0 Gradb., obrt., instal. dela in zunanja ureditev	4,262,179.93	68.97
2.0 Priključki in prometnica	20,000.00	0.32
3.0 Odmere, atesti, posnetki	8,000.00	0.13
4.0 Ostali stroški	11,000.00	0.18
5.0 Nadzorni in varnostni inženir	44,000.00	0.71
SKUPAJ B	4,345,179.93	70.31
C./ FINANCIRANJE	153,315.82	2.5
A + B + C	5,792,015.75	93.7
DODANA VREDNOST	387,984.25	6.3
A + B + C + DODANA VREDNOST	6,180,000.00	100.0
PRIHODKI OD PRODAJE	6,180,000.00	100.0

D./	SPECIFIKACIJA DODANE VREDNOSTI		
1.0	Pripravljalni inženiring	35,000.00	0.6
2.0	Izvedbeni inženiring	45,000.00	0.7
3.0	Delo REAL-a (v tem rezultat)	250,000.00	4.0
4.0	Riziko	57,984.25	0.9
SKUPAJ DODANA VREDNOST		387,984.25	6.3

Gre za dokument, kjer je vrednost projekta ocenjena glede na štiri večje sklope:

- priprava investicije in zemljišča,
- izvedba investicije,
- stroški financiranja in
- dodana vrednost.

Posamezne sklope za lažje ovrednotenje še nadalje razdelimo. Tako dobimo posamezne postavke, ki jih ocenimo glede na podatke s katerimi razpolagamo, velikokrat pa si pomagamo z o ocenami preteklih projektov.

Za obravnavani projekt so poznali ceno zemljišča (izklicna cena na javnem razpisu je bila 370.721 €), glede na zazidalni načrt so ocenili približne površine (pri tlorisnih dimenzijah enega bloka 17 X 26 m, je to cca. 1.330 m² na en blok in 5.320 m² bruto površin za vse 4 bloke oziroma 40 stanovanj), določili so ustrezno prodajno ceno stanovanj na osnovi informacij komercialista družbe ter nepremičninskih posrednikov. Poznana jim je bila okvirna nabavna cena objekta glede na pretekle projekte družbe.

V predračun so vključili načrtovano dodano vrednost. Ta je za potrebe načrtovanja in spremljanja projektov razdeljena na stroške dela REAL-a, ki vključuje stroške dela, amortizacije in bruto dobiček, ter posebej na stroške financiranja (obresti, bančne provizije za kredite in garancije). S tako strukturo dodane vrednosti predračun projekta izkaže vodstvu

družbe REAL sposobnost prispevka k pokritju fiksnih stroškov družbe, bančnim financirjem pa sposobnost odplačila kredita in plačila obresti ter drugih odvisnih stroškov financiranja.

V družbi REAL vodja projektov svoja spoznanja o lokaciji in izračun aproksimativnega predračuna za projekt posreduje direktorju projektov, oba skupaj predložita direktorici družbe argumente za sprejem odločitve o nakupu zemljišča ali pa proti njem.

Poleti 2005 je občina Trebnje kot lastnica komunalno opremljenega zemljišča izvedla javni razpis za izbor najugodnejšega ponudnika za nakup. Izmed dveh ponudnikov je bila družba REAL s ponujeno ceno 387.380 € + DDV za 6.378 m² stavbnega zemljišča, to je 59,32 €/m² + DDV izbrana kot ugodnejši kupec zemljišča. Pogodbo so podpisali, kupnino v celoti plačali v oktobru 2005, pri čemer so morali v pripravo zemljišča všteti še stroške že izvedene komunalne opreme v višini 103,65 €/ m² gradbene parcele.

6.3.2 Sprememba zazidalnega načrta in preveritev idejne zasnove

Kupljeno zemljišče je sicer že imelo sprejet zazidalni načrt, vendar so takoj po uspešnem nakupu zemljišča predlagali njegovo spremembo. Predlagali so spremembo v številu predvidenih stanovanj na posamezen blok, in sicer, so ga povečali z desetih stanovanj na petnajst do šestnajst stanovanj na en blok. S pridobitvijo manjših stanovanj so povečali njihovo tržno zanimivost. Predlog spremembe veljavnega prostorskega akta so vložili takoj, sam postopek sprejetja sprememb pa je zahteval nekaj več časa.

Marca 2006 so v družbi REAL začeli z zbiranjem idejnih zasnov. K sodelovanju so povabili tri projektivne biroje. Interni natečaj so izvedli v dveh krogih. Po natančni preučitvi prispelih ponudb so ugotovili, da so vse tri ponudbe glede cene izdelave projektne in tehnične dokumentacije precej enake, tako da so se za izbor projektanta odločali na podlagi analize idejnih zasnov stanovanjskih objektov. Kriterij je bil vizualni izgled, funkcionalnost stanovanj, ter predvsem rezultat na nivoju projekta, ki bi ga dal posamezen predlog.

Rezultat projekta so preverili z izračunom skupnih stroškov investicije, ki so jih primerjali z izračunano vrednostjo prihodkov od prodaje. Razlike med posameznimi arhitekturnimi

predlogi so nastale pri oceni nabavne vrednosti gradbenih, obrtniških in inštalacijskih del ter zunanje ureditve in pri prihodkih od projekta. Obe vrednosti so namreč izračunali na podlagi površin, ki jih dajo posamezni predlogi projektantov.

Do razlik pa ni prišlo samo zaradi več ali manj površin, pomembna je bila tudi struktura stanovanj in razporeditev le-teh. Racionalna razporeditev oziroma izraba površin lahko zagotovi precej boljši rezultat na projektu, to pomeni, manj skupnih in več stanovanjskih površin, več manjših stanovanj, ne preveliki balkoni in shrambe; na kratko, več prodajnih površin. Končna odločitev za projektanta tako ni bila težka, izbrali so idejno zasnovo natečajnika 1, ki je kazal pozitiven rezultat (dobiček 7.384,75 €) na projektu. Omenjeni izračuni in podatki so razvidni iz preglednic v nadaljevanju.

Preglednica 1: Primerjava natečajnih projektov glede na prodajne površine (REAL, 23.3.2006)

NATEČAJNIK	ŠT. STANOVANJ	STRUKTURA STANOVANJ	STANOVANJA (m ²)	SHRAMBE (m ²)	ATRIJ (m ²)	BALKONI (m ²)	SKUPNE PLOŠČINE (m ²)	POSLOVNE PLOŠČINE (m ²)	ŠTEVILO PARKIRNIH MEST	PARKIRIŠČA (m ²)	SKUPNA PRODAJNA PLOŠČINA * (m ²)
Natečajnik 1 VARIANTA 1	58	40-60 m ²	4020,00	312,00	693,50	236,00	794,00	168,00	62 pokritih v garaži 6 pokritih boksov v garaži 24 zunanjih 92 skupaj	1688,50	4809
		61-90 m ²									
		nad 90 m ²									
Natečajnik 1 VARIANTA 2	67	40-60 m ²	4239,00	312,00	693,50	202,00	794,00	168,00	62 pokritih v garaži 6 pokritih boksov v garaži 24 zunanjih 92 skupaj	1688,50	5011
		61-90 m ²									
		nad 90 m ²									
Natečajnik 2 VARIANTA 1	56	40-60 m ²	3614,00	1006,00	512,00	636,00	664,00	326,00	64 pokritih v garaži ? zunanjih ? skupaj	1894,00	5017
		61-90 m ²									
		nad 90 m ²									
Natečajnik 2 VARIANTA 2	57	40-60 m ²	3390,00	218,00	286,00	420,00	632,00	390,00	80 pokritih v garaži ? zunanjih ? skupaj	2200,00	4242
		61-90 m ²									
		nad 90 m ²									
Natečajnik 3 VARIANTA 1	65 (52, 78)	40-60 m ²	2834,00	270,00	0,00	546,00	830,00	350,00	60 pokritih v garaži 41 zunanjih 10 zunanjih poslovnih 111 skupaj	1550,00	3592
		61-90 m ²									
		nad 90 m ²									
Natečajnik 3 VARIANTA 2	65	40-60 m ²	3434,00	285,00	0,00	520,00	894,00	380,00	58 pokritih v garaži 41 zunanjih 10 zunanjih poslovnih 108 skupaj	1624,00	4217
		61-90 m ²									
		nad 90 m ²									
Natečajnik 3 VARIANTA 3	75 - 80	40-60 m ²	4230,00	320,00	0,00	640,00	1035,00	360,00	80 pokritih v garaži 25 na Glavarjevi 12 zunanjih poslovnih 16 na južni strani 133 skupaj	2085,00	5070
		61-90 m ²									
		nad 90 m ²									

OPOMBA:

* Skupna prodajna površina je vsota površin stanovanj (koeficient 1,0), shramb (k. 0,5), atrijev (k. 0,5), balkonov (k.0,5) ter poslovnih površin (k.1,0). Skupne površine in parkirišča niso zajeta v skupnih prodajnih površinah.

Preglednica 2: Analiza prispelih idejnih zasnov glede na rezultat projekta (REAL, 24.3.2006)

VRSTA OBRAVNAVANEGA ZNESKA	Natečajnik 2		Natečajnik 1		Natečajnik 3	
	znesek v €	indeks	znesek v €	indeks	znesek v €	indeks
VREDNOST GOI + ZU	4,203,543.00	76.23	4,671,294.00	71.71	4,924,835.00	74.72
SKUPAJ STROŠKI INVESTICIJE (nabavna brez DDV)	6,039,164.25	109.29	6,506,91.25	99.89	6,760,456.25	102.52
REZULTAT NA NIVOJU PROJEKTA	-524,564.25	-9.29	7,384.75	0.11	-169,456.25	-2.52
SKUPAJ VSI PREDVIDENI PRIHODKI (brez DDV)	5,514,600.00	100.00	6,514,300.00	100.00	6,591,000.00	100.00
Opombe: GOI - gradbena, obrtniška in instalacijska dela ZU - zunanja ureditev Predvidene cene za GOI + ZU so: 307€/m2 za klet, 588€/m2 za ostale etaže, 85€/m2 za zunanjo ureditev Planirana prodajna cena je 1300€/m2 Površine za izračun stroškov in prihodkov so iz tabele: Primerjalna tabela natečajnih projektov						

6.3.3 Pridobitev gradbenega dovoljenja

Podpis projektantske pogodbe za izdelavo projektne in tehnične dokumentacije je bil junija 2006, saj so vmes potekala še pogajanja in prilagoditve projekta glede na interese investitorja ter že prej omenjena sprememba zazidalnega načrta. Za naročilo izdelave projektne dokumentacije so projektantu podali projektno nalogo, s katero so tudi omejili zgornjo vrednost gradbenih del. Projektant je s podpisom pogodbe poleg izdelave projektne in tehnične dokumentacije prevzel kot obveznost še:

- izdelavo propagandnega in promocijskega gradiva,
- pridobivanje projektne pogodbe in soglasij (pri izdelavi PGD),
- izdelavo varnostnega načrta za delo na začasnih in premičnih gradbiščih (vključen je tudi načrt ureditve gradbišča),
- projektantski nadzor.

Kot investitor gradnje so morali oziroma je moral vodja projekta poskrbeti, da so bile še pred začetkom gradnje na parcelah bodočih stanovanj opravljene preliminarne arheološke raziskave in za potrebe projektiranja tudi geotehnične raziskave. Informacijo o obveznosti

arheoloških raziskav na določenih parcelah in ostale lokacijske podatke ter pogoje projektiranja je podala lokacijska informacija. V času razvoja projekta Glavarjev trg je bil ta dokument še obvezen del projekta za pridobitev gradbenega dovoljenja, tako da je bila lokacijska informacija pridobljena in je priložena k diplomski nalogi kot priloga 2. Iz njenih grafičnih prilog je lepo razvidna obravnavana lokacija z okolico, ki je na načrtu Ureditvene enote in parcelacija poimenovana kot enota C4.

Za projektno dokumentacijo, ki se nanaša na zahtevne objekte je obvezna revizija, ki jo lahko opravi projektant drugega projektivnega biroja. Po prejetju projektne dokumentacije in revizijskega poročila, je vodja projekta pripravil in vložil na upravno enoto zahtevo za izdajo gradbenega dovoljenja. Med samim postopkom pridobivanja gradbenega dovoljenja so plačali komunalni prispevek, zahtevo za odmero pa vložili že prej. Komunalni prispevek so plačali občini na podlagi izdane odločbe o odmeri in plačilu komunalnega prispevka; glej prilogo 3.

Pridobljeno oziroma pravnomočno gradbeno dovoljenje je pomembna prelomna točka razvoja projekta.

6.3.4 Začetek prodaje stanovanj in izbor izvajalca

S pridobitvijo gradbenega dovoljenja so v REAL-u postopek prodaje začeli izvajati javno, potem ko so se nanjo dobro pripravili (kalkulacije, prodajne cene, notarsko overjeni splošni pogoji prodaje, preglednice, oglasi). Vodja projekta začne bolj intenzivno sodelovati s prodajo oziroma s komercialistom. Njegova vloga je, da navezuje stike s potencialnimi kupci, posreduje morebitne spremembe in želje kupcev vodji projekta, ki nato v času gradnje poskrbi za njihovo uresničitev. Izmed možnosti plačevanja, ki jih ima investitor po Zakonu o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb, so se v Realu odločili za naslednje plačilne pogoje: kupec plača ob podpisu prodajne pogodbe 10 % aro, preostanek kupnine pa plača po prevzemu stanovanja. Z začetkom prodaje komercialist skrbi za kupce, jim predstavlja različne variante stanovanj, skrbi za pripravo in podpis prodajnih pogodb, ki postanejo veljavne šele po prejemu are.

V tej fazi projekta poskrbijo za ustrezno izvedbo oglaševanja in obveščanja javnosti o nameravani gradnji, na primer z oglaševalskimi tablamami na bodočem gradbišču ali oglasi v različnih lokalnih časopisih. Primer časopisnega oglasa je pod priložo 4.

Pridobitev gradbenega dovoljenja pomeni s strani pristojnega upravnega organa odobritev izvedbe projekta. Naloga vodje projekta je, da organizira interni razpis za več možnih dobaviteljev. Najpomembnejši med njimi je prav gotovo izvajalec gradbenih del, saj predstavlja vrednost gradbenih, obrtniških in inštalacijskih del ter zunanja ureditev, več kot polovico vseh stroškov projekta. Vodja projekta ima izredno pomembno in odgovorno nalogo, da prispele ponudbe analizira in med njimi izbere najbolj konkurenčno. Kot konkurenčnost štejemo tudi zanesljivost izvajalca in kakovost izvedenih del. Ta dva kriterija sta izredno pomembna, kako zelo, se izkaže v zaključnih fazah projekta, ko mora investitor kot prodajalec stanovanj le- ta prodati, ter jih pravočasno in uspešno predati zahtevnim kupcem.

Ponudbe za izgradnjo so morale biti izdelane v skladu z razpisnimi pogoji, ki jih je pripravil investitor in v skladu s projektno dokumentacijo za razpis, ki so jo pripravili projektanti. Na povpraševanje se je odzvalo vseh pet povabljenih ponudnikov. Končne ugotovitve analize so zbrane v sledeči preglednici.

Preglednica 3: Analiza prispelih izvajalskih ponudb (REAL, 11.9.2006)

	PONUDBA 1	%	PONUDBA 2	%	PONUDBA 3	%	PONUDBA 4	%	PONUDBA 5	%
gradbena dela	1,681,229.80	100.0	1,834,129.37	109.1	1,889,548.27	112.4	1,865,209.82	110.9	1,813,560.37	107.9
obrtniška dela	1,381,912.41	100.0	1,179,859.60	85.4	1,242,458.16	89.9	1,402,454.01	101.5	1,312,405.28	95.0
dokumentacija	23,367.16	100.0	23,385.95	100.1	8,352.13	35.7	23,385.95	100.1	18,641.94	79.8
varovanje grad. jame	38,823.60	100.0	39,979.75	103.0	40,052.62	103.2	59,922.12	154.3	54,970.43	141.6
zunanja ureditev	306,804.73	100.0	314,987.17	102.7	446,877.24	145.7	332,399.33	108.3	401,099.05	130.7
elektro inštalacije	344,486.33	100.0	372,139.86	108.0	399,770.88	116.0	370,956.95	107.7	380,879.54	110.6
strojne inštalacije	581,222.94	100.0	650,212.11	111.9	662,803.87	114.0	577,780.28	99.4	616,408.07	106.1
SKUPAJ	4,357,846.97	100.0	4,414,693.81	101.3	4,689,863.16	107.6	4,632,108.45	106.3	4,597,964.68	105.5

OPOMBE K PREGLEDNICI:

- 1) Vse cene so v EUR brez DDV.
- 2) V cenah so upoštevani popusti.
- 3) Na ponudbo 1 nudijo še 5 % popusta.
- 4) Na ponudbo 5 nudijo še 7 % popusta.

OPOMBE K PONUDBAM:

- Ponudba 2: Ni ponudil dvigal.
- Ponudba 3: Investitorju ne dopušče izbire podizvajalcev.
- Ponudba 4: Ni priložil podpisanih razpisnih pogojev.
- Ponudba 5: Ponudbo oddal samo preko elektronske pošte, brez prilog.

V REAL-u so se odločili za dokončna pogajanja s ponudnikom 1, njegova ponudba je bila najugodnejša (4.357.847 € brez DDV) in nanjo niso imeli večjih vsebinskih pripomb. Dodaten razlog za izbor so bile dobre izkušnje iz sodelovanja na preteklih projektih.

Poleg izvajalca del so morali pred pričetkom del na gradbišču izbrati še najugodnejšega ponudnika za izvajanje nalog koordinatorja varnosti in zdravja pri delu ter najugodnejšega ponudnika gradbenega nadzora.

6.3.5 Podpis gradbene pogodbe in gradnja

Z izbranim izvajalcem so gradbeno pogodbo podpisali konec oktobra 2006. V gradnjo so zajeta gradbeno-obrtniška dela, strojno-inštalacijska dela, elektro-inštalacijska dela in dela na zunanji ureditvi. V pogodbi so investitor in izvajalec določili pogodbeno vrednost, način izvedbe (»ključ v roke«), rok izvedbe, način plačila, izvedbena opravila, zavarovanje gradbišča pri zavarovalnici v primeru škode, bančno garancijo za dobro izvedbo del, pogoje za razdrtje pogodbe in ostalo.

Dela na gradbišču so se začela 20.11.2006. Investitor gradnje je pred tem še prijavil gradbišče pri pristojnem organu, to je inšpektoratu za delo Ministrstva za delo, družino in socialne zadeve (glej prilogo 5).

V času gradnje vodja projekta največ sodeluje z vodjem gradbišča. Z ostalimi udeleženci gradnje je neposredno sodelovanje vodje projekta bolj intenzivno v primerih, ko prihaja do sprememb ali nejasnosti na projektu. Tudi iz tega razloga se vodja projekta redno udeležuje tedenskih koordinacij na gradbišču. Tako ima vedno pregled nad trenutno situacijo, da lahko sproti ukrepa v primeru odklonov, ter o napredovanju del in aktualnih problemih na gradbišču verodostojno poroča direktorju projektov.

Na omenjenih koordinacijah na gradbišču vodja projekta v sodelovanju z vodjo gradbišča in nadzornimi inženirji preveri opravljena dela (pregleda gradbeni dnevnik in stanje na gradbišču), njihovo usklajenost s terminskim planom (priloga 6), določi plan dela v naslednjih dneh, preuči problemske situacije, ki so nastale pri delu in določi njihovo rešitev, določi

prioritete dela, predlaga rebalans terminskega plana. Pomembno je, da v primeru odstopanj od planiranih ciljev, ki se tičejo doseganja rokov, kakovosti in planiranih stroškov, vodja projekta gradbišče na kritično stanje pravočasno opozori in predlaga ustrezne rešitve.

V času gradnje je iz istih razlogov kot ob času začetka prodaje pomembno sodelovanje vodje projekta in komercialista prodaje stanovanj. V tem času še vedno lahko prihaja do manjših sprememb projekta na željo kupcev. Kot smo že poudarjali, so kupci prav tako pomemben udeleženec razvoja nepremičnine, saj njihovo zadovoljstvo pomeni naš uspeh.

6.3.6 Finančno spremljanje projekta

Interno uveljavljena metoda dela vodij projektov in vodstva družbe je preizkus ekonomske upravičenosti naložbe posameznega projekta s pomočjo tabele: Aproximativni predračun in strukturni prikaz investicijske vrednosti. To orodje uporabljamo za načrtovanje in dinamično spremljanje projekta, tako z vidika stroškov kot z vidika likvidnosti projekta, ter za pokalkulacijo kot izkustveni informacijo za bodoče projekte.

V družbi REAL smo dobili v primerjavo dva celovita predračuna, že omenjenega z dne 26.5.2006 in še bolj obsežnega z dne 19.3.2007. Vodje projektov imajo sicer več delovnih različic, ki so usmerjene v spremljanje posameznih stroškov in njihovih struktur. Aproximativni predračun in strukturni prikaz investicijske vrednosti iz marca 2007 s planirano in realizirano kumulativno razliko med prilivi in odlivi po mesecih trajanja projekta je priloga 7 te naloge.

Ko primerjamo aproksimativni predračun iz maja 2006 in tistega čez 10 mesecev, iz marca 2007, je kasnejši zagotovo bolj natančen in verodostojen, saj je veliko poslovnih dogodkov že realiziranih in ne le ocenjenih. Verjetnost zadnje variante je zelo velika, vodja projekta in vodstvo družbe jo le še izboljšuje.

Nemogoče je opisati vse podrobnosti, ki jih vodja projekta doživi in doseže v 10 mesecih svojega operativnega dela, zato navajamo le bistvene spremembe:

1. stroški nakupa in priprave zemljišča so se zaradi odprodaje za projekt odvečnega zemljišča zmanjšali za 19.000 €,
2. izračun komunalnega prispevka je bil za 74.000 € ugodnejši od predračuna,
3. izdelava tehnične dokumentacije je bila za 34.000 € ugodnejša od predračuna,
4. metoda izbora najugodnejšega ponudnika in pocenitve izvedbe so dale nižjo ceno izvedbe gradbenih, obrtniških in instalacijskih del za cca. 200.000 €,
5. stroški financiranja so bili na osnovi natančnejše prognoze finančnih tokov ocenjeni bolj natančno in sicer za dobrih 81.000 € več kot prvotno.

Učinek izboljšav projekta je pozitiven in znaša +327.000 €, vendar ga je vodja projekta pri predračunu marca 2007 iz previdnosti upošteval le deloma, pri zemljišču, medtem ko je povečane stroške financiranja, to je – 81.000 €, upošteval v celoti.

Predračun iz marca 2007 je bil izdelan tudi za potrebe načrtovanja likvidnosti in ugotovitve potrebnih bančnih virov financiranja.

Iz spodnje kumulativne preglednice navedene priloge 7, iz razlike med prilivi in odlivi razberemo, da je investitor, ob ostalih izpolnjenih pogojih, potreboval največ bančnih sredstev septembra 2007, in sicer 5.100.000 €. Takrat je bil objekt pretežno zaključen, večina obveznosti do dobaviteljev pa že nastalih in plačanih. Potem pa se s prilivi od kupnin zadolženost skokovito zmanjša na 1.094.000 €.

Zgoraj navedeno metodo v družbi REAL že več let uporabljajo z uspehom in jo še izboljšujejo ter uvajajo v informacijsko podporo celotnega poslovnega procesa.

6.3.7 Pridobitev uporabnega dovoljenja in izročitev stanovanj kupcem

Vodja projekta je ob zaključevanju izvajalskih del na objektu odgovoren za organizacijo tehničnega pregleda. Pravočasno mora vložiti vlogo za izdajo uporabnega dovoljenja in aktivno sodelovati pri pripravah nanj:

- na gradbišču preveri in zagotovi, da so izpolnjeni osnovni pogoji za izvedbo tehničnega pregleda, to je generalno končanje del, brez večjih pomanjkljivosti,
- od izvajalca in podizvajalcev pridobi vso potrebno dokumentacijo, ki jo mora predložiti ob tehničnem pregledu,
- pridobi še ostale obvezne dokumente, ki so priloga k vlogi za izdajo uporabnega dovoljenja.

Po oddaji vloge za izdajo uporabnega dovoljenja z vsemi obveznimi prilogami (projekt izvedenih del, izjava nadzornika, da so bile v projekt vnesene vse spremembe in so te skladne z izdanim gradbenim dovoljenjem, gradbeni dnevnik, geodetski načrt novega stanja zemljišča po končani gradnji, dokazilo o zanesljivosti objekta, projekt za vzdrževanje in obratovanje objekta z načrtom za etažne lastnike) na pristojni upravni organ, le-ta s sklepom določi datum in komisijo tehničnega pregleda, na katerem prisostvujeta tudi predstavnik investitorja, vodja projekta in direktor projektov. Obveznost investitorja je, da zagotovi udeležbo na tehničnem pregledu vseh udeležencev pri gradnji.

Tehnični pregled objektov je bil 28.8.2007 in ni bil v celoti uspešno opravljen, saj je imela komisija nekaj pripomb. Predlog komisije upravnemu organu iz zapisnika pravi: » Komisija za tehnični pregled je na osnovi pregledane tehnične dokumentacije izvršenih del, predloženih atestov, izjav in rezultatov opravljenih meritev ugotovila, da so vsa gradbena in elektro-strojna dela pri predmetni novogradnji izvedena zadovoljivo in varno tako v statičnem pogledu, kot v pogledu varnosti objekta pred požarom in varno za življenje ali zdravje ljudi, promet, sosednjih objektov ali okolice z upoštevanjem vseh standardov, predpisov in normativov za tovrstne gradnje, z ugotovitvijo, da se lahko izda uporabno dovoljenje, ko bodo odpravljene pomanjkljivosti navedene v zapisniku. Na osnovi navedenega predlaga komisija upravnemu organu občine Trebnje, da izda odločbo za uporabno dovoljenje skladno s 96. členom Zakona o graditvi objektov po odpravi pomanjkljivosti.«

Kljub nekaterim zapletom na gradbišču ob finalnem zaključevanju del (potrebne so bile tudi urgence investitorja) so 24.9.2007 upravni enoti Trebnje posredovali izjavo o odpravi

pomanjkljivosti, ugotovljenih na tehničnem pregledu. S tem so zadostili vsem pogojem za izdajo uporabnega dovoljenja (priloga 8), ki je postalo pravnomočno 30.10.2007.

Med postopkom pridobivanja uporabnega dovoljenja so potekala pogajanja s potencialnim upravljavcem stavbe. Po podpisu pogodbe in pridobitvi uporabnega dovoljenja so lahko skupne prostore in naprave stanovanjskih blokov predali upravniku. S tem so zagotovili organizirano obratovanje objekta pred predajo stanovanj novim stanovalcem.

S prvimi primopredajami stanovanj so lahko začeli ob pravnomočnosti uporabnega dovoljenja. Zaradi večjega števila stanovanj je postopek trajal kar cel mesec. Ob predaji stanovanja se namreč zberejo kupec, predstavnik investitorja in predstavnik izvajalca, ki nato skupaj opravijo kvalitativni pregled posameznega stanovanja, ter v zapisnik zabeležijo morebitne pripombe kupca. V primeru napak in pomanjkljivosti je potrebna odprava le-teh (najkasneje v enem mesecu), kupec pa ima do odprave napak pravico zadržati 5% kupnine.

Ob uspešni izročitvi stanovanja kupcu poleg ključev izročijo še pripadajočo dokumentacijo: bančno garancijo za odpravo skritih napak, kopijo uporabnega dovoljenja za stavbo, etažni načrt ter navodila za uporabo in vzdrževanje objekta s predpisanimi certifikati, garancijskimi listi in izjavami o skladnosti za opremo in naprave. Obvezne listine za opremo in naprave, ki so skupni deli stavbe, ter projekte izvedenih del izročijo upravniku stavbe.

V času pisanja naloge predaje stanovanj še niso povsem zaključene, saj se še odpravljajo napake in pomanjkljivosti ugotovljene v postopku izročanja. Analiza zavrženih stanovanj pove, da so si napake podobne in kažejo na nelogična zaporedja posameznih del za dokončanje stanovanj, predvsem obrtniških del. Pri tem so nastajale poškodbe, ki jih je možno popraviti, ne pa odpraviti v celoti.

Omenjen problem je potrdil investitorjeve dvome o pravočasnem in kakovostnem (poudarek je predvsem na kakovostnem) dokončanju del na objektu, na kar so ves čas gradnje opozarjali izvajalca gradbenih del. Bolj pravilo kot izjema iz njihove prakse je, da je v času pred tehničnim pregledom in po njem, na gradbišču vedno izredna gneča in pomanjkanje časa, pri tem pa nastajajo prej opisane situacije. Opazili so, da je bilo s strani izvajalca zaključnim

obrtniškimi deli tudi pri tem projektu namenjeno premalo časa in pozornosti. Posledice tega so nezadovoljstvo investitorja in kupcev, saj morata izvajalec in investitor za reševanje in odpravljanje nastalih napak vložiti še dodaten čas in energijo, pritek kupnin pa je počasnejši.

Skozi ves proces razvoja nepremičnine vodja projekta skrbi in nadzira, da je nova nepremičnina ažurno zemljiškoknjižno evidentirana:

1. ob nakupu:
 - a. parcelacije, eventualna komasacija,
 - b. služnosti,
 - c. vpis novega lastnika.
2. tekom izvedbe:
 - a. vpis pravih hipotekarnih bremen.
3. po končanju del:
 - a. vpis novih objektov,
 - b. vpis etažnega načrta in novih etažnih lastnikov.

S primopredajo novih nepremičnin je bistven del razvoja projekta zaključen in vodja projekta od tedaj naprej skrbi za reševanje morebitnih reklamacij. Formalno se projekt konča po preteku 10-letne garancijske dobe za konstrukcijo in streho, dejansko pa nikoli. Namreč poprodajno spremljanje vseh preteklih projektov odločilno pomaga investitorju pri razvoju novih in jih ohranja aktualne še dolgo časa.

6.4 Razgovor z direktorjem projektov o projektu Glavarjev trg

V nadaljevanju povzemamo razgovor z direktorjem projektov pri družbi REAL, s katerim smo se pogovarjali o projektu Glavarjev trg.

»Na splošno projekt gradnje stanovanjske soseske s 66 stanovanji ni ne prezahteven in ne preobsežen projekt, da bi lahko postal neobvladljiv. Poleg tega organizacija tovrstnih projektov v razmerah, ko trg in ljudje niso zasičeni s tovrstnimi aktivnostmi, ni težavna, zato nismo pričakovali posebnih zapletov. Naša velika prednost pri razvoju konkretnega projekta so izkušnje, ki smo si jih pridobili z razvijanjem vsebinsko podobnih projektov.

Na nivoju vodenja projekta smo imeli na tem projektu dve kritični točki. Prva kritična točka je nastopila že na začetku, ko se je pojavilo vprašanje o spreminjanju zazidalnega načrta. Pretehtati smo morali dve možnosti. Prva je bila, da nemudoma naročimo projektiranje po obstoječem zazidalnem načrtu in ga ne spreminjamo. Veljavni zazidalni načrt je predvideval manjše število večjih stanovanj, tako da bi s tako odločitvijo prevzeli določeno tveganje pri prodaji tržno manj zanimivih stanovanj. Druga možnost je bila sprememba zazidalnega načrta v delu, ki določa število stanovanj na en blok. S povečanjem števila stanovanj na en blok bi pridobili stanovanja, po katerih je bilo večje povpraševanje, se pa zaradi uradnega postopka spremembe zazidalnega načrta prestavi začetek gradnje. Odločili smo se za drugo možnost, ki se je izkazala za pravilno, saj so bila ponujena stanovanja prodana v zelo kratkem času po planirani ceni.

Druga kritična točka projekta Glavarjev trg je bila izbira izvajalca gradbenih del. Izbirali smo med petimi ponudniki iz naše regije. Zaradi našega ugleda smo želeli v kraj, kjer smo se pojavili prvič, pripeljati kakovostnega izvajalca, s katerim bi profesionalno realizirali projekt, ter dokazali našo strokovnost pri dejavnosti razvoja nepremičnin.

Pri izboru izvajalca smo uporabili metodo izločanja in na koncu izbrali najbolj optimalnega. Opazovali smo ponujeno ceno ter hkrati upoštevali še ostale pomembne dejavnike, kot so na primer kapacitetne zmogljivosti, zanesljivost, kakovost, izkušnje. Enega od ponudnikov smo izločili zaradi slabega ugleda v tem kraju, ki si ga je pridobil z neuspešnim projektom na sosednji lokaciji, dva ponudnika sta imela premalo kadrov za projekt tolikšnega obsega.

Odločili smo se za največjega in najbolj znanega izvajalca v regiji, ki je tudi generalno gledano uspešno podjetje in se v zadnjem času vse bolj razvija in krepi svojo moč na trgu. Kmalu se je ta odločitev izkazala za napačno. Rokovno gledano so dela začeli izredno dobro. Zaradi ugodnih vremenskih razmer so v začetnih fazah gradnje celo nekoliko prehiteli terminski plan, vendar pa so se za kritične, zaradi slabe kakovosti in zamud, izkazale zaključne faze.

Ocenjujemo, da je bila največja napaka z naše strani, da od izvajalca nismo zahtevali poimenski izbor vodje gradbišča in vodje del. Ugotavljamo tudi, da podjetje očitno zaradi svoje hitre rasti zaposluje ljudi s trga, ki so premalo usposobljeni in izobraženi, kar se kaže na nekakovostni izvedbi del. Vsaka napaka je za kupca stres, le-tega prenaša na nas, prodajalca, poleg tega pa slaba kakovost ponujenih stanovanj kvari naš ugled.

Naše vodenje razvoja nepremičninskih projektov temelji na naslednjih kontrolnih točkah:

1. preveritev urbanističnih rešitev,
2. primerjava med projektnimi rešitvami glede na tržne razmere (feasibility),
3. pridobitev gradbenega dovoljenja,
4. izbor optimalnega izvajalca,
5. spremljanje gradnje (doseganje rokov, kakovosti, stroškov) in prodaje,
6. tehnični pregled in pridobitev uporabnega dovoljenja,
7. zaključna dela (izbor upravnika, predpregled stanovanj, odprava napak, izročitev).

Poleg tega smo vse postopke, ki jih je predpisal zakonodajalec kot dodatne ukrepe za varovanje kupcev stanovanj povsem osvojili in so tako že utečena praksa. Pri tem imamo v mislih notarsko overjene elaborirane splošne pogoje prodaje, predogled in končni ogled stanovanj, bančno garancijo in predpisano politiko zaračunavanja kupnine.

Na projektu Glavarjev trg smo dobro obvladovali vse upravne postopke, pa tudi cenovna razmerja, dinamika prodaje je bila celo boljša od pričakovane, saj je bila večina stanovanj prodanih v prvih treh mesecih od začetka prodaje, do zaključka gradnje pa prav vsa stanovanja in poslovni prostori.«

Navedene ugotovitve direktorja projektov želimo podpreti s preglednico v nadaljevanju, kjer so primerjamo glavne postavke strukture cene nepremičninskega projekta, ki so:

- stroški nakupa zemljišča,
- komunalni prispevek,
- stroški projektiranja,
- gradbena, obrtniška, inštalacijska dela in zunanja ureditev (v nadaljevanju GOI + ZU).

Za ustrezno primerjavo projekta z ostalimi so posamezni nominalni stroški prevedeni na stroške za neto kvadratni meter površine objekta.

Preglednica 4: Primerjava projektov družbe REAL s stanovanjsko-poslovnim programom

Predmet primerjave	Glavarjev trg Trebnje	Seidlova ploščad Novo mesto	S4 Novo mesto
Leto gradnje	2007	2007	2006
Trajanje gradnje	12 mesecev	13 mesecev	12 mesecev
Neto površine (m ²)	8.430,50	8.461,85	6.542,58
Neto prodajne površine (m ²)	4.438,60	4.979,65	3.559,27
Razmerje med neto prodajnimi površinami in neto površinami	0,53	0,59	0,54
Zemljišče (€/m ² neto površine)	44,11	160,61	15,49
Komunalni prispevek (€/m ² neto površine)	78,02	14,63	30,02
Projektiranje (€/m ² neto površine)	12,33	15,81	15,68
GOI + ZU (€/m ² neto površine)	481,62	531,80	382,69

V preglednici obravnavamo tri vsebinsko in zahtevnostno podobne projekte: Glavarjev trg Trebnje, Seidlova ploščad Novo mesto in S4 Novo mesto. Projekta Glavarjev trg in Seidlova ploščad sta bila dokončana v letu 2007, projekt S4 pa v letu 2006.

Čas gradnje pri projektu Glavarjev trg je bil v primerjavi s Seidlovo ploščadjo, ki sta glede na velikost objekta primerljiva, za mesec dni krajši. S tem je pojasnjena slabša kakovost izvedbe zaključnih del na Glavarjevem trgu. Glede na to, da sta investitor in izvajalce rok izgradnje

določila sporazumno, bi moral biti temu primerno prilagojen terminski plan izgradnje oziroma bi morali za zaključna dela predvideti več časa.

Iz preglednice razberemo še naslednje koristne informacije:

- razmerje med neto prodajnimi površinami glede na neto površine je pri vseh treh projektih podobno, zato sklepamo, da je ustrezno,
- cena zemljišča je pri trebanjskem projektu primerna, na Seidlovi ploščadi zelo visoka zaradi t.i. mestne plombe in nakupa starih objektov za rušenje, zemljišče za projekt S4 pa je bilo kupljeno že leta 1999 po takratnih tržnih cenah,
- komunalni prispevek je bil v Trebnjem pričakovano visok zaradi odlične in nove komunalne opreme,
- cena projektiranja je bila na Glavarjevem trgu ugodnejša zaradi takratne konkurence ponudnikov,
- pri cenah za GOI + ZU razberemo sicer splošno znan porast cen, pri čemer je cena za Glavarjev trg ugodnejša od cene za Seidlovo ploščad, razlog je v izredno zahtevnem varovanju gradbene jame v mestnem okolju in zahtevnem terenu Seidlove ploščadi.

7 ZAKLJUČEK

Veličastna Keopsova piramida, širitev rimskega cesarstva, prvi človeški korak na Luni. Skorajda vse, kar je človeštvo pomembnega ustvarilo, je rezultat projektov, ki so imeli dorečene cilje, ter vodjo, ki je usmerjal ljudi in vire, da so cilje v dogovorjenem času dosegli.

Tudi podjetnik uresničuje svoje cilje skozi projekt oziroma projekte. Cilj razvoja nepremičninskega projekta je kakovostno dokončan objekt z uporabnim dovoljenjem, prost bremen in vpisan v uradne evidence. Cilj so tudi številni zadovoljni deležniki:

- kupci s svojo novo nepremičnino,
- investitor s finančnim rezultatom,
- poslovni partnerji s sodelovanjem,
- lokalni prebivalci z arhitekturno novostjo.

Za uspešen nastop na trgu morajo biti projekti, ki dajejo ekonomski učinek, izvedeni hitro, z optimalnimi stroški in ustrezno kakovostjo. Zagotoviti morajo tudi čimprejšnje vračilo vloženih finančnih sredstev skupaj z ustvarjenim dobičkom projekta. Čedalje bolj se kaže, da je eden od glavnih pogojev za večjo konkurenčnost tudi sposobnost obvladovanja sprememb. Vloga projektne managementa pri večanju konkurenčne prednosti po načelu časovnega prehitavanja postaja čedalje pomembnejša (Hauc, 2002).

Posebnost dejavnosti razvoja nepremičninskih projektov je njena multidisciplinarnost, ki zahteva izredno dobro sodelovanje vseh udeležencev v projektu. Vlogo koordinatorja in soustvarjalca v procesu ima vodja projekta, ki je zadolžen za nemoten potek projekta v skladu z vsemi delnimi in končnimi cilji projekta, ki si jih z izjemo glavnega cilja, postavlja sam. Ravno v tem vidimo njegovo največjo odgovornost in težavnost dela. Odgovoren je za projekt od njegove zasnove pa vse do zaključka, to je:

- za doseganje rokov oziroma spremljanje realizacije plana in preverjanje rezultatov,
- doseganje pozitivnih finančnih učinkov,
- reševanje operativnih izvedbenih problemov,
- zagotavljanje kontinuitete informacij in

- konsistentnost odločanja.

Nevarnost poklica vodje projektov je v tem, da zaide v področje, ki niso del njegovih pooblastil. Pomembno je, da odgovorno deluje na področju svojih dolžnosti in obveznosti in zato ne sme:

- neutemeljeno popuščati glavnemu sistemu,
- operativno izvajati dejavnosti v okviru projekta,
- se pretirano vključevati v delo izvedbenih skupin,
- postati administrator,
- izgubiti kontrole v kriznih situacijah,
- voditi nesistematsko.

Najpogostejše problemske situacije razvoja nepremičninskega projekta so v začetku projekta iskanje primerne lokacije in potencialnih kupcev, med izvedbo je nenehno prisoten problem doseganja planiranih rokov, v zaključevanju projekta pa se velikokrat srečujemo s slabšo izvedbo od pričakovane in slabšim finančnim izidom od načrtovanega.

V današnjih tržnih razmerah velja, da je važno zmagati in ne zgolj sodelovati. Odlično podjetje je zmagovito podjetje.

Reševanje problemov in predvsem poslovno odličen končni rezultat projekta lahko dosežemo ob dobrem poznavanju pojma kakovost. V najširšem pomenu je kakovost skladnost s pričakovanji. Dosežemo jo lahko, če pričakovanja o končnem izidu dobro poznamo in tudi razumemo kako ta pričakovanja nastanejo. Če vse to vemo, postane doseganje kakovosti enostavno. Na voljo so številna preizkušena orodja, metode in pristopi. Med ta orodja sodi tudi projektno vodenje.

Konkreten projekt, katerega smo obravnavali kot primer iz prakse, nas je seznanil z vsemi postopki uspešnega razvoja projektov, opozoril na problematiko vodenja projektov in pokazal primer uspešne metode ekonomske analize upravičenosti naložbe pri načrtovanju in

dinamičnem finančnem spremljanju projekta. Predstavljeno metodo investitor uspešno uporablja tudi za pridobivanje finančnih sredstev projektov pri slovenskih poslovnih bankah. Uspešnost izbranih orodij in metod razvoja nepremičninskih projektov na konkretnem primeru investitor utemeljuje z dodano vrednostjo projekta, ki presega prvotno načrtovanih 387.984,25 € za 230.000 €.

Projekt Glavarjev trg je potekal tekoče in brez večjih zapletov. V nadaljevanju povzemamo časovni potek projekta po pomembnejših dogodkih:

- avgust 2005 – javni razpis za nakup zemlje,
- oktober 2005 – REAL postane lastnik parcele v velikosti 6.378 m²,
- 1. junij 2006 – podpis projektantske pogodbe,
- 30. oktober 2006 – podpis gradbene pogodbe,
- 6. november 2006 – gradbeno dovoljenje,
- 28.8.2007 – tehnični pregled,
- 12.10.2007 – uporabno dovoljenje,
- december 2007 – zaključene vse primopredaje stanovanj

V družbi REAL obravnavajo projekt Glavarjev trg kot uspešnega, saj so stanovanjsko soseseo, kljub spreminjanju prostorskih aktov, razvili v času dobrih dveh let. Dobra lokacija, ugodna cena, sodobna in funkcionalna arhitektura, ter očitno pomanjkanje novih stanovanj v tem kraju je pripomogla k uspešni prodaji prav vseh stanovanj še pred končano gradnjo.

Zadovoljni so tudi s cenovno strukturo projekta:

- zemljišče: 59,32 €/m² stavbnega zemljišča oziroma 44,11 €/m² neto površine objekta,
- komunalni prispevek: 103, 65 €/m² gradbene parcele oziroma 78, 02 €/m² neto površine objekta,
- projektiranje: 12,33 €/m² neto površine objekta
- gradbeno, obrtniška, inštalacijska dela in zunanja ureditev: 481,62 €/m² neto površine objekta.

V primerjavi z REAL-ovimi sorodnimi projekti izstopa na tem projektu cena komunalnega prispevka, vendar je bilo to zaradi nove, že izvedene komunalne opreme pričakovano. Komunalna opremljenost stavbnega zemljišča je hkrati predstavljala velik časovni prihranek na projektu.

Šibka stran projekta je gotovo kakovost zaključnih del, katerim je bilo tokrat namenjeno premalo časa. V težnji k odličnosti nameravajo v REAL-u na naslednjih stanovanjskih projektih nameniti posebno pozornost finalni obdelavi stanovanj.

VIRI

Berens, G., Miles, M. E., Weiss, M. A., 2000. Real Estate Development. Washington. ULI-the Urban Land Institute: 578 str.

Cirman, A., Čok, M., Lavrač, I., Zakrajšek, P. 1999. Poslovanje z nepremičninami. Zapiski predavanj. Ljubljana. Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta: 128 str.

Česen, A. 2006. Uspešno vodenje projektov. Gradivo za delavnico NLB

Davis, T. 2007. The Real Estate Developer's Handbook. Florida. Atlantic Publishing Group: 288 str.

Dulc, J., 2007. Osnove vodenja projektov. Študijsko gradivo. Ljubljana, Minerva: str.5

Hauc, A. 2002. Projektni management. Ljubljana, GV Založba: str. 167-172

Kerin, A., Slana, M. 2006. Projektni management v gradbeništvu. Seminarско gradivo. Ljubljana, Agencija poti.

Klobučarič, S. 2005. Analiza investicije v stanovanjsko - poslovni objekt. Diplomaska naloga. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta: 46 str.

Kotler, P. 1996. Marketing management - Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor. Ljubljana. Slovenska knjiga: str. 99, 100

Kotler, P. 2004. Management trženja. Enajsta izdaja. Ljubljana, GV Založba: str. 1-5

Možina, S., Rozman, R., Glas, M. »et al.«. 2002. Management: nova znanja za uspeh. Radovljica, Didakta: str. 498-503

Nemanič, K. 2007. Vse na enem mestu? Samo v sanjah. Delo in dom, priloga Dela 21.3.2007: str.98-102

Pšunder, M. 1997. Vodenje gradbenih projektov. Študijsko gradivo. Maribor, Univerza v Mariboru, Fakulteta za gradbeništvo: 17 str.

Rant, M., Jeraj, M., Ljubič, T. 1998. Vodenje projektov:projektni pristop, projektna organizacija, vodenje projektov, projektni proces, terminsko planiranje projektov, mrežno planiranje. Druga izdaja. Radovljica, ORFIN Radovljica: str. 7- 14, 37-45

Slana, M., 2002. Investicijski procesi in vodenje projektov. Seminarsko gradivo. Ljubljana: 49 str.

Urbanec, M. 2007. Vzpostavitev službe za prodajo nepremičnin v gradbenem podjetju. Diplomaska naloga. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo: 73 str.

Verbinc, F. 1974. Slovar tujk. Ljubljana, Cankarjeva založba: str. 220

Žigante, J. 2006. Podjetniški proces razvoja nepremičninskih projektov. Diplomaska naloga. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Ekonomska fakulteta: 47 str.

Stvarno pravni zakonik. UL RS št.87/2002

<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200287&stevilka=4360> (5.9.2007)

Zakon o graditvi objektov. UL RS št.110/2002

<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=2002110&stevilka=5387> (5.9.2007)

Zakon o prostorskem načrtovanju. UL RS št.33/2007

<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200733&stevilka=1761> (5.9.2007)

Zakon o varstvu kupcev stanovanj in enostanovanjskih stavb. UL RS št.18/2004

<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200418&stevilka=776> (7.9.2007)

Zakon o zemljiški knjigi. UL RS št.5/2003

<http://www.uradni-list.si/1/objava.jsp?urlid=200358&stevilka=2857> (7.9.2007)

Internetni viri:

- http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=projekt&hs=1 (3.8.2007)

- http://www.stat.si/doc/sosvet/Sosvet_25/Sos25_s542-2006.doc (17.9.2007)

- <http://www.stat.si/klasje/tabela.aspx?cvn=1891> (18.9.2007)

- http://www.stat.si/doc/klasif/SKD_pojasnila.doc (18.9.2007)

- http://bos.zrc-sazu.si/cgi/a03.exe?name=sskj_testa&expression=nepremi%C4%8Dnina&hs=1
(3.8.2007)

- <http://www.real-nm.si/> (10.11.2007)

- <http://www.real-nm.si/orealu.php> (10.11.2007)

- <http://www.real-nm.si/realovoposlanstvo.php> (10.11.2007)

- <http://www.geoprostor.net/piso/ewmap.asp?obcina=TREBNJE> (9.1.2008)

- <http://www.trebnje.si/images/uploaded/Image/OTrebnjem/NacrtTrebnje.jpg> (9.1.2008)

KAZALO PRILOG:

Priloga 1: Posnetek izvedenih del komunalne opreme območja

Priloga 2: Lokacijska informacija

Priloga 3: Odločba o komunalnem prispevku

Priloga 4: Primer časopisnega oglasa

Priloga 5: Prijava gradbišča

Priloga 6: Terminski plan

Priloga 7: Aproximativni predračun, dinamika prilivov in odlivov

Priloga 8: Uporabno dovoljenje