

Barbara BRATKOVIČ

Izgradnje stanovanj za trg s pomočjo procesov projektnega menedžmenta

Pri izgradnji stanovanj za trg je ključno razumevanje potreb in zahtev potencialnih kupcev, da se zagotovijo primerna zasnova in kakovost stanovanj ter ustrezen način trženja. Pri tovrstnem projektu ne gre le za gradbeni poseg in trženje, temveč se prepletata in nadzirata tudi organizacija potrebnih virov (človeških, materialnih in finančnih) ter poznavanje postopkov in zakonodaje. Za uspešno vodenje projekta je obvezno, da investitor pozna celotno zakonodajno področje, na katero spadajo gradbena in stanovanjska zakonodaja in zakonodaja na področju trženja nepremičnin. Prav tako je, če je investitor odgovoren tudi za trženje novozgrajenih stanovanj, nujno treba zaposliti osebo, ki ima opravljeno potrebno licenco za trženje nepremičnin. Uporaba procesov projektnega menedžmenta je pri izgradnji objektov ključna, ker omogoča učinkovito načrtovanje, izvajanje in nadzor celotnega gradbenega projekta, kar zagotavlja uspešno dokončanje, s tem pa zadovoljstvo strank in investitorja. V članku je predstavljeno, kakšna je potreba po izgradnji novih stanovanj, namenjenih prodaji in najemu v Republiki Sloveniji, in kako lahko uporaba procesov projektnega menedžmenta olajša izvedbo projekta izgradnje stanovanj za trg. Rezultati analize kažejo, da je uporaba procesov projektnega menedžmenta ključna za doseganje

uspešnosti investitorjev v gradbenih projektih izgradnje stanovanj za trg. Sistematično vodenje projektov omogoča zmanjšanje tveganj, optimizacijo virov in boljšo preglednost nad napredkom projekta. Poleg tega se kakovost gradnje dviguje, kar posledično vodi k povečanju zadovoljstva strank. Ugotovitve prav tako poudarjajo, da so sodelovanje vseh udeležencev, natančna komunikacija in stalno prilagajanje spremenljivim razmeram ključni za uspešno implementacijo procesov projektnega menedžmenta. Investitorji, ki vlagajo v izobraževanje svojih ekip in uporabljajo sodobne prakse projektnega menedžmenta, dosežejo boljše rezultate in povečajo svojo konkurenčnost na trgu. Učinkovita uporaba procesov projektnega menedžmenta izboljšuje uspešnost investitorjev pri gradbenih projektih izgradnje stanovanj za trg. To omogoča boljše obvladovanje projektov, povečuje zadovoljstvo strank in ustvarja trajno vrednost za vse vključene.

Ključne besede: gradbeni projekt, investitor, izgradnja, trženje, objekti

1 Uvod

V članku bomo predstavili, kakšna je potreba po izgradnji novih stanovanj, namenjenih prodaji in najemu v Republiki Sloveniji, in kako nam pri izvedbi projekta izgradnje stanovanj za trg lahko olajša izvedbo uporaba procesov projektnega menedžmenta. Z uporabo teh bomo poskušali prikazati, kako lahko ublažimo tveganja, ki jim je izpostavljen projekt stanovanjske gradnje, in kako izvedemo projekt po zastavljenem urniku. Uporabljali bomo procese projektnega menedžmenta pri projektu izgradnje stanovanj za trg in prikazali vpliv teh procesov na učinkovitost izvedbe.

Gradbeni objekt je v *Gradbenem zakonu* (GZ-1, Uradni list RS, št. 199/21, 105/22 in 133/23; v nadaljevanju: GZ-1) struktura, ki se gradi za določen namen. Objekt je torej stavba, gradbeni inženirski objekt ali drug gradbeni poseg, narejen

z gradbenimi ali inštalacijskimi deli, sestavljen iz gradbenih proizvodov ali naravnih materialov, skupaj s trajno vgrajenimi inštalacijami in napravami v objektu, ki so namenjene delovanju tega (GZ-1, 3. člen).

To lahko vključuje različne vrste objektov, med drugim tudi večstanovanjske, kar je obravnavano v tem članku.^[1] Gradbeni objekti so sestavljeni iz različnih gradbenih elementov, kot so temelji, stene, strehe, stropi, okna, vrata in drugi konstrukcijski elementi. Gradbeni proces vključuje načrtovanje, gradnjo in vzdrževanje objektov ter zahteva sodelovanje različnih strokovnjakov, kot so arhitekti, gradbeni inženirji, geodeti, gradbeni delavci in drugi. Pomembno je, da so gradbeni objekti zgrajeni v skladu z ustreznimi gradbenimi standardi, da so varni in trdni ter ustrezajo funkcionalnim zahtevam in estetskim standardom

(GZ-1, 3. člen). Ker bomo v članku obravnavali izgradnjo stanovanj, ki se gradijo v sklopu večstanovanjskih objektov, se bomo osredinili na gradnjo in prodajo teh. Večstanovanjski objekt je gradbeni objekt, ki vsebuje več ločenih bivalnih enot, namenjenih za stanovanja. Te enote so običajno umeščene v samo eno zgradbo ali blok, ki ima skupne vhode, dvigala, hodnike, stopnišča in druge skupne prostore. Večstanovanjski objekti se lahko razlikujejo po velikosti in obliki ter po številu stanovanj, ki jih vsebujejo. Lahko gre za manjše zgradbe z nekaj stanovanji ali za večje bloke s številnimi stanovanji. Običajno so večstanovanjski objekti namenjeni za bivanje več družin ali posameznikov, ki si delijo skupne prostore, kot so hodniki, dvigala, pralnice, kolesarnice in druge skupne površine. Gradnja večstanovanjskih objektov zahteva posebno pozornost pri načrtovanju in gradnji, da se zagotovijo primerna izolacija med stanovanji, skupni prostori in druge funkcionalne zahteve, ki jih imajo stanovalci. Poleg tega je treba zagotoviti tudi ustrezen prostor za parkiranje avtomobilov, zelenice in drugo opremo. V Sloveniji so kupci stanovanjskih nepremičnin pretežno fizične osebe, ki kupujejo nepremičnino zase ali kot naložbo. Slovenija namreč spada med tiste evropske države, ki imajo najvišji delež lastniških stanovanj, kar je predvsem posledica privatizacije družbenih stanovanj v preteklosti. Objekti so zaradi staranja in posledično tudi obrabe zgrajeni za določen čas. V času obstoja gredo skozi različne faze, kot so ideja projekta, načrtovanje, gradnja, uporaba, upravljanje in ne nazadnje tudi odstranitev. Faze imenujemo faze življenjskega cikla zgradbe. Vsaka faza v nastanku objekta mora biti skrbno premišljena in kakovostno izvedena. Kakovost objekta sčasoma upada, ta proces pa dodatno pospešuje slaba izvedba katere koli faze. Gradnja stanovanjskih nepremičnin za trg je projekt, pri katerem investitor običajno poskrbi tudi za prodajo objektov. Ta lahko poteka v lastni režiji ali prek prodajnih agencij. Pri tem naletimo na številne omejitve in predpise, ki jih narekuje zakonodaja in ki investitorju velikokrat otežujejo predčasen dostop do denarnih sredstev, ki jih pridobijo ob prodaji ali predčasni prodaji oziroma rezervaciji nepremičnin. Predvsem zaradi zakonsko omejenega dostopa do finančnih virov iz rezerviranih stanovanjskih enot je investitor prisiljen financirati projekt z bančnimi posojili. Povpraševanje po nepremičninah v mestu, predvsem po stanovanjskih, je v nekaj letih močno narastlo, razlog je precejšnje pomanjkanje stanovanj, veliko povpraševanje po teh pa je verjetno še večje tudi zaradi gospodarske rasti v zadnjih letih. Prav zaradi tega je trenutno v Sloveniji veliko nepremičninskih projektov, cene teh pa so dosegle maksimum. Pogoji za gradbena podjetja so ugodni, kar je tudi razlog za zavzetost za gradnjo in izpeljavo celotnega projekta. Gradnja stanovanjskih objektov je dalj časa trajajoč proces, ki se začne z nakupom zemljišča za gradnjo ter pridobitvijo vseh potrebnih dovoljenj in soglasij pristojnih institucij, kar je pogoj, da se sploh lahko začnejo dela na gradbišču. Investitorji se običajno odločajo za izdelavo projekta, zato sta nujna povezava

in sodelovanje z zunanjimi izvajalci, nadzorniki in banko, ne nazadnje pa tudi s kupci.

2 Analiza izgradnje stanovanj za trg

2.1 Opredelitev nepremičnine

David M. Geltner idr. (2014) so se v monografiji *Commercial real estate analysis and investments* spraševali o definiciji nepremičnine. Zastavili so si vprašanja: »Ali bi lahko rekli, da je nepremičnina zemljišče v smislu, da to predstavlja četrtno zemeljskega površja, na katerem živi več kot sedem milijard ljudi?« in »Ali lahko rečemo, da gre za grajen prostor, v katerem živimo, delamo in se igramo, oblikuje in opredeljuje pa tudi naša mesta?«. Nepremičnine so opredeljene kot fizično zemljišče oziroma kot opredmetena stvar, ki jo lahko vidimo in se je dotaknemo, skupaj z vsemi dodatki na zemlji in podnjo (Slovenski inštitut za revizijo, 2007). V *Stvarnopravnem zakoniku* (SPZ, Uradni list RS, št. 87/02, 91/13 in 23/20; v nadaljevanju: SPZ) je nepremičnina v 18. členu opredeljena kot prostorsko odmerjen del zemeljske površine skupaj z vsemi sestavinami, vse druge stvari pa so premične (SPZ, 18. člen). Nepremičnine tradicionalno veljajo za varne naložbe, ki ponujajo možnost razpršitve in visoke absolutne donose (Amédée-Manesme idr., 2017). Chiara D'Alpaos in Rubina Canesi (2014) razvoj nepremičnin opisujeta kot večfazni proces, ki se začne z urejanjem zemljišča, sledi stanovanjski ali poslovni razvoj, konča pa se s fazo trženja in prodajo ali oddajo dokončanega objekta v najem. Vsaka faza vključuje različna tveganja, ki so porazdeljena med lastnike zemljišč, graditelje objektov in druge udeležence. Raziskava podjetja Bankrate je leta 2022 pokazala, da bi kar 29 % Američanov svoj denar vložilo v nepremičnine, kar pomeni, da so nepremičnine najbolj priljubljena dolgoročna naložba (Royal, 2022). Ewelina Badura (2020) v prispevku *Investing in real estate – legal risks* prav tako ugotavlja, da želijo ljudje svoj denar vložiti v nepremičnine in s tem zaščititi svoje premoženje pred inflacijo. Nepremičnine imajo z makroekonomskega vidika ključno vlogo pri rasti bruto domačega proizvoda (BDP) vsake države, brezposelnosti, delniškega indeksa in obrestne mere (Thwala in Mvubu, 2009). Cene nepremičnin in trg nepremičnin so med seboj tesno povezani s splošnim gospodarskim ciklom (Quigley, 1999).

2.2 Trg nepremičnin

Nepremičninski trg bi lahko opisali kot dinamično in zapleteno okolje, v katero je vključeno več dejavnikov, vključno s ponudbo in povpraševanjem, lokacijo, gospodarskimi razmerami, političnimi in družbenimi trendi. Zato je dobro poznavanje značilnosti nepremičninskega trga ključnega pomena za osebe, ki delujejo na takem trgu (Able life medical, 2023).

Barton A. Smith in William P. Tesarek (1991) menita, da so za nepremičninski trg tako rekoč značilni oziroma celo predvidljivi cikli razcvetov in zlomov. Obdobje razcveta se zgodi takrat, ko cene na trgu strmo naraščajo, obdobje zlomov pa, ko cene nepremičnin padajo. Andreja Cirman idr. (2000) trg nepremičnin opredeljuje kot stičišče ljudi, ki trgujejo z dobrinami, katerih kakovost in količina sta težko merljivi, saj se na njih trguje z lastniškimi pravicami. Podobno teorijo ima Bojan Grum (2012), ki nepremičninski trg opisuje kot trg, kjer se trguje z nepremičninskimi pravicami, ampak poudarja, da se ta trg bistveno razlikuje od teoretičnega koncepta popolnoma konkurenčnega trga zaradi posebnih lastnosti nepremičnin. Nepremičninski trg ni samo eden, ampak je več različnih, in sicer lokalni, nacionalni in mednarodni (Shapiro idr., 2013). Glavni akterji na trgu nepremičnin so lastniki, najemniki, gradbinci in nepremičninski posredniki (Medium, 2023). Na trgu nepremičnin prihaja do povpraševanja iz gospodarstva, na primer najemniki, ki uporabljajo in porabljajo stanovanjski prostor. Povpraševanje po stanovanjskem prostoru je odvisno od številnih dejavnikov, in sicer od cene najemnine, finančnih omejitev posameznika, prihodkov posameznika, infrastrukture kraja, gospodarstva idr. (Shapiro idr., 2013). Pomanjkanje števila stanovanj na trgu povzroči večje povpraševanje in višje cene stanovanj, kar se izraža v neelastičnosti trga. Kupci v ta namen najamejo kredite z visokimi obrestnimi merami, kar pa, če se jim poslabšajo zaposlitvene in prihodkovne možnosti, pripelje do neplačevanja kreditov. Učinek neplačevanja kreditov poveča obremenitve bančnega bremena in lahko povzroči globljo finančno krizo (Zhao in Liu, 2023).

V zadnjih letih sta na nepremičninski trg vplivala še dva dogodka, in sicer covid-19 in ruska invazija, zaradi katerih so centralne banke v boju proti inflaciji v zadnjih desetih letih zvišale obrestne mere. Zaradi take zaostritve finančnih pogojev se zmanjša povpraševanje po nepremičninah, saj si kupci hipotekarnih posojil ne morejo privoščiti oziroma so ta manj dostopna, kar znižuje cene nepremičnin (Rashad in Farghally, 2023). Prav tako študije kažejo, da se v primeru nizkih obrestnih mer ponudba hipotekarnih posojil poveča, kar prav tako vpliva na cene nepremičnin (Adelino idr., 2012). V Evropi je hipotekarno financiranje pri nakupu nepremičnine precej pogosto. V povprečju ima kar 25 % družin hipoteko. Ta delež pa se med državami razlikuje (Filotto idr., 2018). K. Sudhir (2001) meni, da cene določajo vrednost, ki jo bo proizvajalec dobil v zameno za blago in storitev.

Andreja Cirman idr. (2000) trga nepremičnin ne ločijo le od trgov popolne konkurence, temveč ga zaradi lastnosti nepremičnin razlikujejo tudi od drugih trgov. Za gospodarstvo in finančno politiko je trg nepremičnin zelo pomemben. Bojan Grum in Alenka Temeljotov Salaj (2010) menita, da so nepre-

mičnine pomemben del zasebnega sektorja in da lahko različna nihanja cen na trgu nepremičnin povzročajo finančne cikle, ki lahko vplivajo na finančno stabilnost. Finančna globalizacija je omogočila naložbe v nepremičnine, kar omogoča vlagateljem povečanje dobičkov z nakupi na donosnejših lokacijah (Quinn, 1997). Sajal Lahiri (2009) omenja tudi negativno plat globalizacije. Pravi, da globalizacija naložb v nepremičnine ni vedno dobrodošla, saj lahko povzroči negativne posledice državi, v kateri je nepremičnina (na primer izrinjanje domačinov). Primer take države je Avstralija. Tam manjšina domačinov nasprotuje vstopu azijskih vlagateljev na njihov domači trg (Tiwari in Aljoufie, 2016). Z letošnjim letom je v Kanadi za tužce začela veljati dvoletna prepoved nakupa stanovanj. Izjeme ne veljajo za mednarodne študente, prosilce za status begunca in obiskovalce z začasnim delovnim dovoljenjem. Kanadska vlada želi s tem zakonom omejiti naraščanje cen na trgu nepremičnin, saj meni, da to vodi v problem neizkoriščenih in praznih stanovanj in hitre rasti cen (Slovenska tiskovna agencija, 2023b). Matej Rigelnik je v podkastu *Investiranje v nepremičnine* povedal, da cene nepremičnin rastejo predvsem na lokacijah, kjer je višje povpraševanje (na primer Ljubljana, Obala in Kranjska Gora). V Ljubljani je opazil pojav, da se nepremičnine kupujejo z gotovino. Pri tem kupci ne uporabljajo bank kot vir financiranja, ampak svoj kapital. To trditev podkrepi z analizo časnika *Finance*, v kateri je bilo ugotovljeno, da je kar 60–70 % nakupov nepremičnin v Ljubljani financiranih z gotovino. Slovence je poimenoval kot nepremičninske tajkune. Pravi, da noben drug naložbeni razred, ne delnice ne obveznice ne depoziti, ne seže do pet nepremičninam. Nepremičnina je temelj bogastva Slovencev. V svetovni statistiki zasedamo visoko mesto, da ima kar 76 % prebivalcev lastno stanovanje ali hišo, več kot 90 milijard evrov pa naj bi bilo shranjenih v nepremičninah, kar je v povprečju 45.000 evrov na prebivalca (Omerović, 2023). Geodetska uprava Republike Slovenije (v nadaljevanju: GURS) ugotavlja, da cene nepremičnin v prvem polletju leta 2023 padajo glede na leto 2022 (GURS, 2023a), kar nakazuje, da nepremičnine niso najvarnejši naložbeni razred v dolgoročnem spopadu z inflacijo. V Sloveniji je stopnja inflacije dvakrat višja od povprečja v Evropi (Omerović, 2023).

Po mnenju avtorja članka *The best places to buy property in Europe 2023* so najboljše države z najboljšim nepremičninskim trgom in obetavno naložbeno priložnostjo Španija, Portugalska, Francija, Italija in Nemčija (The Edinburgh Reporter, 2023).

2.3 Značilnosti trga nepremičnin

Raziskovalci so že v 90. letih prejšnjega stoletja raziskovali značilnosti nepremičninskega trga. Želeli so ugotoviti, od katerih dejavnikov je odvisen. Analize so pokazale, da se ti dejavniki (nepremičninska vrednost zemljišča, urbanistična politika in finančni sistem) med seboj prepletajo (Theurillat idr., 2014).

Prav tako tudi Bojan Grum in Alenka Temeljotov Salaj (2010) nepremičninske dejavnike delita na fizične dejavnike, dejavnike bivalnega okolja in socialno-ekonomske dejavnike. Fizični dejavniki so tisti, ki so povezani s fizičnimi značilnostmi nepremičnine, na primer velikost stanovanja, lokacija, prisotnost balkona, naravna osvetlitev, starost stavbe in soseske, mir, možnosti parkiranja in infrastruktura stanovanja. Med dejavnike bivalnega okolja spadajo prometne povezave in dostopnost, socialno-ekonomski dejavniki pa so tisti, ki vključujejo stroške vzdrževanja, sosedske odnose, občutek varnosti in socialne povezanosti ter občutek ekonomskega položaja.

V članku *Satisfaction with current residence status in comparison with expectations of real estate buyers in Slovenia and Serbia* je bila predstavljena analiza, v kateri sta Bojan Grum in Darja Kobal Grum (2014) analizirala osebno zadovoljstvo in pričakovanja udeležencev na slovenskem in srbskem nepremičninskem trgu. Z rezultati analize je bilo ugotovljeno, da so slovenski udeleženci izražali bistveno večja pričakovanja do realnih nepremičninskih dejavnikov kot Srbi. Slovenski udeleženci so tako pokazali zelo visoko stopnjo zadovoljstva s fizičnimi dejavniki, kot so starost stavbe, starost soseske in centralno ogrevanje. Po mnenju Franca Trčka (2005) so za visoko stopnjo zadovoljstva udeležencev pomembni lokacija, velikost, osvetlitev (svetlost) in dostop do spleta. Po njegovih podatkih udeleženci kažejo največ nezadovoljstva s kakovostjo gradnje. V članku *Housing in the greater Paris area as an inflation hedge* sta Yasmine Essafi Zouari in Aya Nasreddine (2023) opisali obdobje zgodovinsko nizke inflacije in nepričakovanega povečanja cen ter nazorno prikazali, kako lahko inflacija vpliva na finance. Pišeta tudi o tem, da je usklajeni indeks cen življenjskih potrebščin lanskega oktobra dosegel 7,1 % inflacije. Menita, da ima visoka ali celo nizka inflacija velik vpliv na premoženje vlagateljev in kupno moč posameznikov. Splošna rast cen se kaže prek cen gradbenih inputov, te pa prikazujejo cene nepremičnine. Stroga denarna politika v času inflacije zmanjšuje dotok likvidnosti na nepremičninskem trgu, kar povzroči nižje cene in s tem donosnost nepremičninskih naložb.

Glavne značilnosti trga nepremičnin so:

- Fiksna kratkoročna ponudba: regulacija oziroma usklajevanje ponudbe in povpraševanja je zapleteno in mogoče le dolgoročno. Ponudba je omejena in se zaradi posebnih lastnosti nepremičnin ne more hitro in učinkovito odzivati na povpraševanje.
- Lokalizirana konkurenca: zaradi nepremičnosti, trajnosti in homogenosti nepremičnin se konkurenca od območja do območja razlikuje. Nepremičnine je med seboj težko primerjati, kar ključno vpliva na konkurenco, kar pomeni, da prihaja do velikih razlik med regijami, to pa se opazi pri ceni in številu opravljenih poslov na trgu.
- Slojevito povpraševanje: udeleženci na trgu nepremičnin

vežejo povpraševanje na lastne potrebe in namene, ki pa se glede na širino trga med seboj zelo razlikujejo. Slojevitost je najočitnejša iz primerjave različnih podtrgov, ki dosega različne stopnje dejavnosti, povpraševanja in ponudbe.

- Slaba informiranost tržnih udeležencev: podatki o transakcijah so bili v preteklosti težje dosegljivi, pridobivanje teh pa je bilo dolgotrajen proces. V obdobju pred letom 2000 (glej Cirman idr., 2000) se je vzpostavilo veliko instrumentov za spremljanje trga oziroma so podatki dostopnejši.

Janka Černe idr. (2012) v članku *Dejavniki sprememb slovenskega trga nepremičnin po vstopu v evropske integracije* pravijo, da je slovenski trg razmeroma mlad, kljub temu pa dokaj razvit in kaže določene posebne značilnosti (velik delež lastniških stanovanj, neurejen najemni trg, povečano povpraševanje po nakupu nepremičnin le v določenih krajih – Ljubljana, Obala).

2.4 Tveganje pri vlaganju v nepremičnine

V *Slovarju slovenskega knjižnega jezika* (2023) lahko najdemo pregovor »kdor riskira, profitira«. S temi besedami bi lahko opisali tveganja, s katerimi se lahko investitor sreča na trgu. Investitorji ali kupci lahko na trgu z nakupom ali vložkom v projekt veliko tvegajo – s tem izgubijo ali pridobijo dobiček ali korist. Investitor se mora teh tveganj zavedati, jih pravočasno prepoznati in tudi ustrezno ukrepati. Investicijsko tveganje je odstopanje od pričakovanega finančnega izida (Arh idr., 2021). Lastnina nad nepremičninami ščiti lastnika pred oslavitvijo zaradi neugodnih tržnih sprememb in visoke inflacije (Bieniek idr., 2013). Investitor se lahko sreča tudi s pravnimi tveganji pri investiranju v nepremičnine, na primer nepravilno izvajanje pogodbenih obveznosti med pogodbenimi strankami, neupoštevanje pravnih norm, standardov ali predpisov. Investitor si tega ne more privoščiti, saj to vpliva na njegov ugled. Pred covidom19 je bila najbolj priljubljena oblika naložbe v nepremičnine najem stanovanja ali t. i. način *real estate flipping*. Če lastnik stanovanje kupi s pomočjo posojila in ga oddaja v najem, mesečno od najemnika prejme najemnino (Badura, 2020).

Ta znesek je pogosto višji od zneska obroka posojila, ki ga plačuje lastnik. Z ustreznim znanjem, izkušnjami in poznavanjem trga je tako mogoče ustvariti od 7 do več kot 15 % dobička na leto (Badura, 2020). Liang Peng in Thomas G. Thibodeau (2017) trdita, da je za ustvarjanje dobička treba najti samo stanovanje pod tržno ceno, ga prenoviti in prodati. Tveganja lahko močno vplivajo na donosnost investicije, zaradi česar je treba oceniti vpliv posameznih vrst tveganj na investicijo ter premisliti o možnostih obvladovanja in s tem tudi znižanja tveganja. Prepoznavanje tveganja je prvi korak pri naložbah oziroma pri investiranju v nepremičnine, poleg tega pa je treba upoštevati še druga tveganja, ki so navedena v nadaljevanju.

1. Poslovno tveganje

Na nepremičninskem trgu se investitorji srečujejo s povpraševanjem po poslovnih, stanovanjskih in drugih prostorih (Cirman idr., 2000). Spremembe na gospodarskem, političnem, demografskem in socialnem področju lahko vplivajo na povpraševanje po nepremičninah ter s tem tudi na višino najemnine in kapitalskega dobička v primeru prodaje nepremičnine. V tem primeru lahko znižanja ekonomskih dejavnosti pripeljejo do selitve ljudi in nižanja njihovih dohodkov, kar pripelje do manjšega povpraševanja po nepremičninah. V primeru gospodarske rasti velja obratno (24 NEP, 2023). To tveganje lahko zmanjšamo z geografsko razpršitvijo naložb ali razpršitvijo naložb v različne vrste nepremičnin. Poslovno tveganje lahko zmanjšamo tudi z ustrezno vsebino najemnih pogodb (Cirman idr., 2000).

2. Finančno tveganje

Uporaba finančnega vzvoda pri financiranju investicije (dolžniško financiranje) dodatno poveča tveganje naložb v nepremičnine. Če nepremičnina dalj časa ne prinaša pričakovanega oziroma zahtevanega donosa, lahko neporavnane obveznosti do posojilodajalca povzročijo propad investicijskega projekta (Cirman idr., 2000). Višina tega tveganja je odvisna od višine uporabljenega dolžniškega kapitala, njegove sestave in stroškov, to tveganje pa se lahko zmanjša z ustrezno vsebino posojilnih pogodb (24 NEP, 2023).

3. Inflacijsko tveganje

Povišanje cen lahko povzroči zmanjšanje realne vrednosti dohodkov, ki jih investitor prejema iz nepremičnine, in s tem tudi njeno tržno vrednost. To tveganje lahko investitor omeji s tem, da nepremičnino odda v najem (Cirman idr., 2000).

4. Upravljavsko tveganje

To tveganje je odvisno od sposobnosti upravljavca nepremičnine, ki skrbi, da so nepremičnine oddane in da se ohranja njihova vrednost (Cirman idr., 2000).

5. Likvidnostno tveganje

Do njega pride, kadar na nepremičninskem trgu ni na voljo veliko nepremičnin s številnimi prodajalci in kupci in je transakcij z njimi zelo malo. Zaradi individualiziranosti je za njihovo prodajo potreben daljši čas. Če moramo nepremičnino prodati v kratkem času, lahko to pogosto storimo le z znatnim znižanjem cene (24 NEP, 2023).

6. Tveganje zaradi spremembe obrestne mere

Spremembe obrestnih mer povzročajo spremembe pri donosnosti investicij v nepremičnine. Rast obrestnih mer vpliva na povečanje stroškov dolžniškega financiranja, hkrati pa potencialnim najemnikom otežuje dostop do denarnih sredstev in s

tem vpliva na višjo ceno najemnine, ki so jo pripravljene plačati. Obratno velja za znižanje obrestne mere. Zaradi dolgoročnosti naložb v nepremičnine in uporabe visokega finančnega vzvoda lahko spremenjene obrestne mere pri naložbah v nepremičnine povzročajo znatne izgube oziroma dobičke (24 NEP, 2023).

7. Tveganje zaradi sprememb v zakonodaji

Področje nepremičnin je močno regulirano, zato lahko spremembe v zakonodaji (na primer davčni) močno vplivajo na donosnost investicije (Cirman idr., 2000).

8. Tveganje okolja

Zaradi sprememb in vplivov v okolju in okolja se lahko spremeni vrednost nepremičnine. Tako je bila včasih pri gradnji uporaba azbesta popolnoma običajna, danes pa velja, da je ta material zdravju škodljiv. Učinki tovrstnih sprememb imajo lahko pri vrednosti večje posledice kot vsa prej naštetata tveganja (24 NEP, 2023).

V članku, ki ga je objavila Slovenska tiskovna agencija (2023a), je direktorica oddelka za finančno stabilnost in makrobonitetno politiko Meta Ahtik glede tveganja, ki izhaja iz nepremičninskega trga, dejala, da ostaja zmerno. V tem času, ko se je v Nemčiji in Avstriji začel trend zniževanja rasti cen nepremičnin, v Sloveniji in na Hrvaškem cene še naprej rastejo. Dejala je, da v Ljubljani te cene rastejo po precej nižjih stopnjah, s čimer se nakazuje obrat cikla, vendar poudarja, da je to gibanje zelo zmerno in kaže na korekcijo na trgu nepremičnin, torej na nadaljnje približevanje ravnovesju.

2.5 Gradnja stanovanj

V tuji literaturi avtorji povzemajo podatke Združenih narodov, ki napovedujejo, da bo število prebivalstva v južnoazijskih državah do leta 2030 doseglo eno milijardo. Celotna rast prebivalstva vodi v večjo urbanizacijo. Z naraščanjem populacije se podeželska območja urbanizirajo in ljudje potrebujejo več stanovanj. To povpraševanje pa vodi vlagatelje oziroma investitorje k večjim naložbam v nepremičnine (Kabir idr., 2023). Pri gradnji stanovanj imajo vsi udeleženci (projektanti, nadzorniki, izvajalci in investitorji) določene obveznosti in odgovornosti, ki so določene in predpisane v GZ-1.

Investitorjeve obveznosti med gradnjo so:

- pridobiti mora vsa predpisana dovoljenja, poskrbeti mora za vse potrebne zahteve, naročila, prijave in dokumentacijo, določeno s tem zakonom;
- pri gradnji, za katero ni predpisano gradbeno dovoljenje po GZ-1, mora zagotoviti, da ni v nasprotju s prostorskim izvedbenim aktom, gradbenimi in drugimi predpisi, in pridobiti mnenja oziroma soglasja ali druga dovoljenja,

- če je to določeno z drugimi predpisi;
- določiti mora vodilnega pogodbenika in z vsemi drugimi pogodbeniki urediti obveznosti do vodilnega pogodbenika, če sklene pogodbo za projektiranje ali nadzor z več pogodbeniki;
- če je na gradbišču več izvajalcev hkrati, mora investitor določiti tistega, ki prevzame tudi naloge vodenja gradbišča;
- zagotoviti mora, da se gradbišče ogradi, zavaruje in označi;
- v skladu z načeli projektnega vodenja lahko imenuje pravno ali fizično osebo za koordinacijo in izvedbo investicije;
- v času gradnje mora zagotoviti redno dostop, spremljanje gradnje in sodelovanje projektanta, ki je izdelal projektno dokumentacijo za izvedbo gradnje, in projektanta, ki izdelal projektno dokumentacijo izvedenih del;
- po zaključeni gradnji mora poskrbeti za evidentiranje objekta (GZ-1).

Pred začetkom gradnje morajo biti izpolnjeni določeni pogoji. Izgradnja objekta se tako začne, ko izvajalec:

- pridobi pravnomočno gradbeno dovoljenje in ustrezna soglasja;
- sklene pisno pogodbo z nadzornikom;
- sklene pisno gradbeno pogodbo z izvajalcem del;
- investitor naroči načrt ureditve gradbišča;
- izvajalec ustrezno uredi gradbišče;
- investitor prijavi gradbišče inšpekciji za delo;
- se gradbišče ustrezno označi z gradbeno tablo;
- se zakoliči objekt (Velkovrh, 2007).

V letnem poročilu GURS-a (2023b) je bilo zabeleženo, da je bilo leta 2022 v Ljubljani zgrajenih dobrih 900 stanovanjskih enot. Za stanovanja, ki so bila še v gradnji, pa je bilo opaženo, da se je zanimanje za rezervacije teh nekoliko znižalo. V Ljubljani in okolici se je marca 2023 gradilo približno 2.600 stanovanjskih enot, večinoma v večstanovanjskih stavbah. GURS ugotavlja, da kljub pospešeni gradbeni dejavnosti v zadnjih dveh letih ponudba še vedno ni uspela zadostiti povpraševanju na stanovanjskem trgu. Navajajo, da »/.../ v glavnem mestu vlada prava gradbena evforija, ki je primerljiva s tisto v zadnjih dveh letih pred nastopom krize nepremičninskega trga leta 2008« (GURS, 2023b: 39). Po navedbah Statističnega urada Republike Slovenije (v nadaljevanju: SURS) je bilo januarja 2023 izdanih 16 % manj gradbenih dovoljenj za stavbe: za stanovanjske 15 %, za nestanovanjske pa 17 % manj; vendar je v njih načrtovanih več stanovanj kot mesec prej (december 2022). Po podatkih SURS-a bo skupna površina načrtovanih stavb merila približno 220.000 kvadratnih metrov, kar je za 10 % manj kot v mesecu pred tem (Kristan Fazarinc, 2023). Avgusta 2023 je bilo po podatkih SURS-a izdanih 468 gradbenih dovoljenj za stavbe in 319 gradbenih dovoljenj za stavbe,

v katerih so načrtovana stanovanja (Statistični urad Republike Slovenije, 2023). Nor Aini Salleh idr. (2015) navajajo, da želijo ljudje danes kupiti že zgrajene hiše in se tako izogniti težavam pri gradnji. Christopher A. Manning (1988) trdi, da stroški gradnje vplivajo na povpraševanje po stanovanjskih zemljiščih, zaradi česar je bilo ugotovljeno, da pozitivno in pomembno vplivajo na cene zemljišč. V njegovi študiji je bilo opazno, da se stroški gradnje ločijo po regijah, zaradi česar se cena zemljišč lahko bistveno razlikuje.

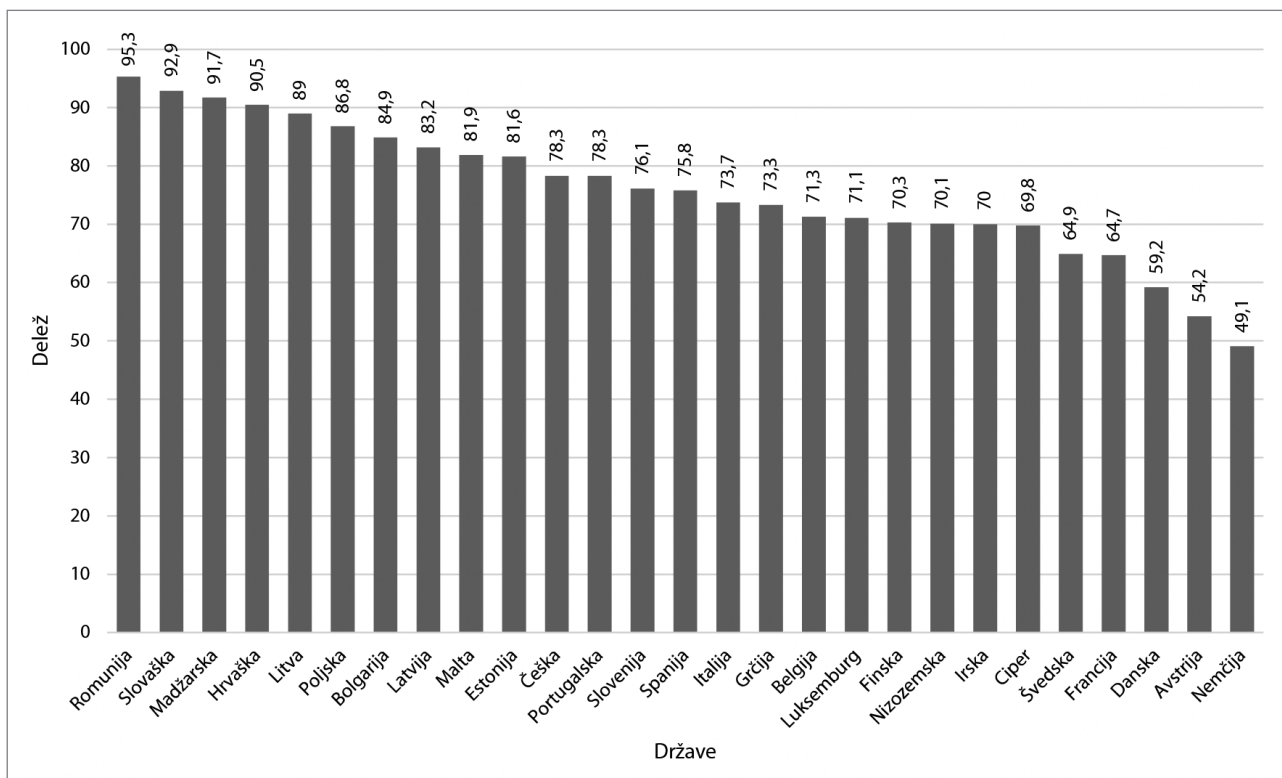
2.6 Stanovanjski trg

Sodobna teorija portfelja domneva oziroma predvideva, da večja ko je stopnja povezanosti trgov, bolj hitro in tesno bi morale biti spremembe cen nepremičnin povezane s splošnimi ekonomskimi osnovami. V primeru drugih dejavnikov ali če je na trgu neučinkovitost, bodo obstajale priložnosti za donosno arbitražo za portfeljske naložbe z več sredstvi. Kar pomeni, da imajo vlagatelji priložnost, da izkoristijo razlike v tveganju med različnimi razredi premoženja. V takem primeru se bo kapital ustrezno stekel po tržnih segmentih, dokler se razlike v cenah ne bodo popravile. Insolvenca in stroški informacij v stanovanjskem sektorju običajno zmanjšujejo donosnost možnosti arbitraže. Stopnja integracije stanovanjskih trgov in splošni kapitalski trgi so pomembni tudi za vprašanja javne politike, povezana s trgom, učinkovitostjo in regulativnimi ovirami za kapitalne tokove med dvema trgovoma (Ling in Naranjo, 1999).

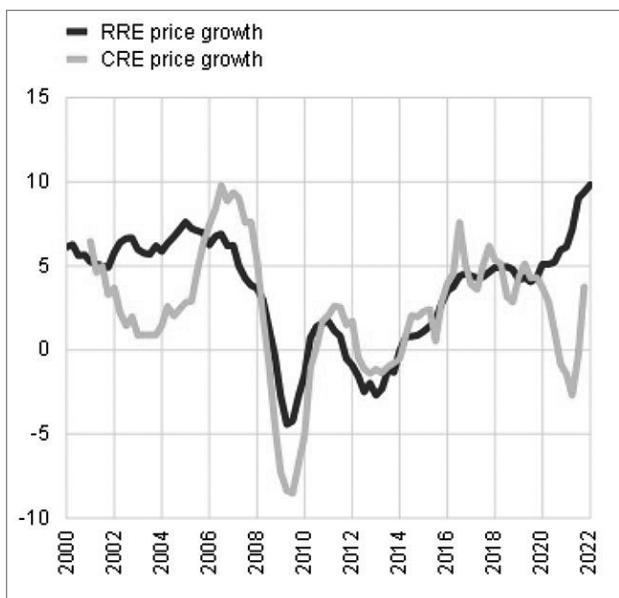
Po statističnih podatkih, navedenih v *Resoluciji o nacionalnem stanovanjskem programu 2015–2025* (ReNSP15–25, Ur. l. RS, št. 92/15), število stanovanj v stanovanjskem skladu presega število gospodinjstev, kar pa še ne pomeni, da je razpoložljivost primernih stanovanj ustrezna. Zaradi neskladja med potrebami prebivalstva po stanovanjih na določenih lokacijah, dejansko razpoložljivostjo in kakovostjo teh stanovanj prihaja do neskladja med potrebami prebivalstva po stanovanjih. V Evropski uniji je kar 70 % prebivalstva imelo v lasti svoje stanovanje (Eurostat, 2022).

Cene stanovanj se vsako leto zvišujejo (Statistični urad Republike Slovenije, 2023). Iz članka *Cene nepremičnin še naprej rastejo, v Ljubljani pa preobrat* lahko povzamemo, da se je cena rabljenih stanovanj in hiš na četrletni ravni skupno podražila za 2,5 %, cene rabljenih stanovanj pa so v enakem obdobju višje le za 0,2 %. Cene rabljenih stanovanj so se tako v Mariboru podražile za 5,6 %, v Ljubljani pa le za 1,8 % (Črnko, 2023).

Po mnenju Evropske centralne banke se je leta 2020 rast cen stanovanjskih nepremičnin v evroobmočju močno povečala in dosegla najvišjo stopnjo rasti v zadnjih 20 letih (Hannes Lang idr., 2022).



Slika 1: Delež prebivalstva, ki ima v lasti svoje stanovanje (vir: Eurostat, 2022)



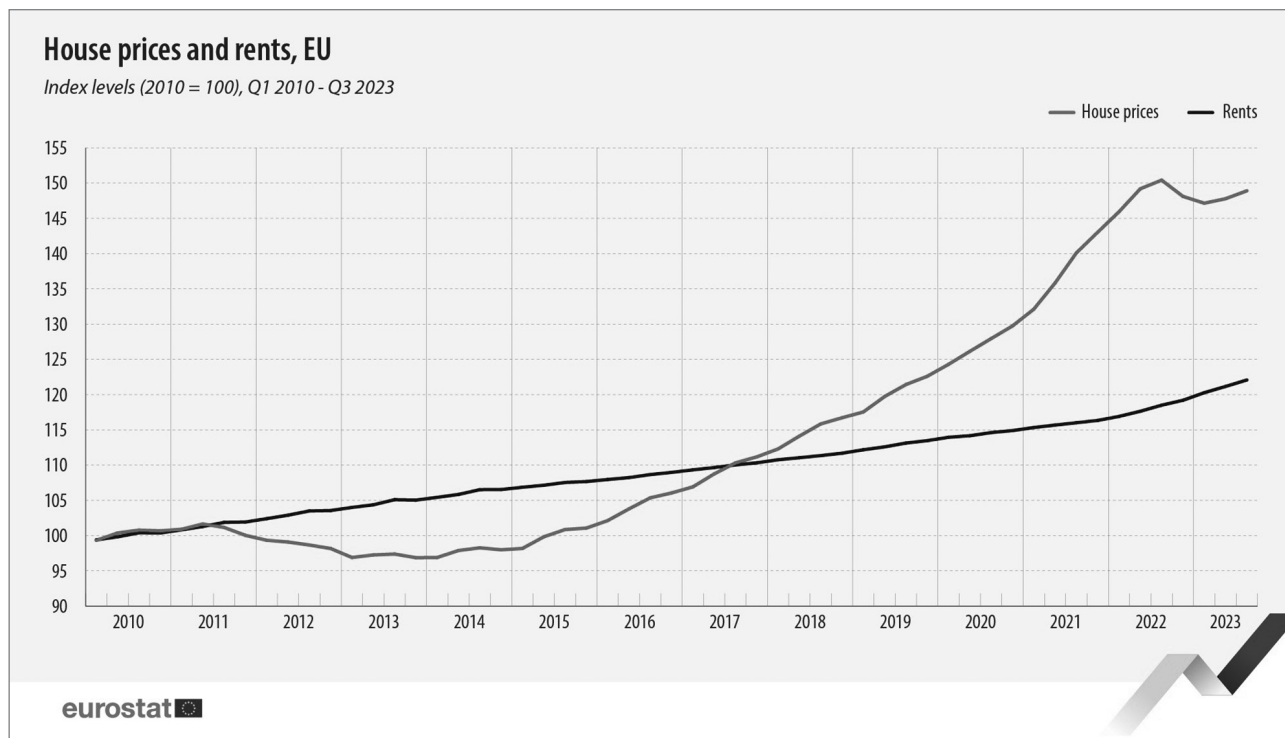
Slika 2: Prikaz dogajanja na nepremičninskem trgu v zadnjih 20 letih za stanovanjske nepremičnine (ang. residential real estate oziroma RRE) in za poslovne nepremičnine (ang. commercial real estate oziroma CRE) (vir: Hannes Lang idr., 2022)

Po podatkih Eurostata (2023) so se cene stanovanj v prvem četrtletju leta 2023 v primerjavi s četrtletjem 2022 znižale za 0,7 %. V tem obdobju so se cene stanovanj zvišale v 24 državah Evropske unije, in sicer v Avstriji, Estoniji, Litvi, Latviji in Luksemburgu, na Madžarskem in Češkem, pa so se cene stanovanj podvojile. Za cene stanovanj v Grčiji, Italiji in na Cipru so opazili, da so se znižale.

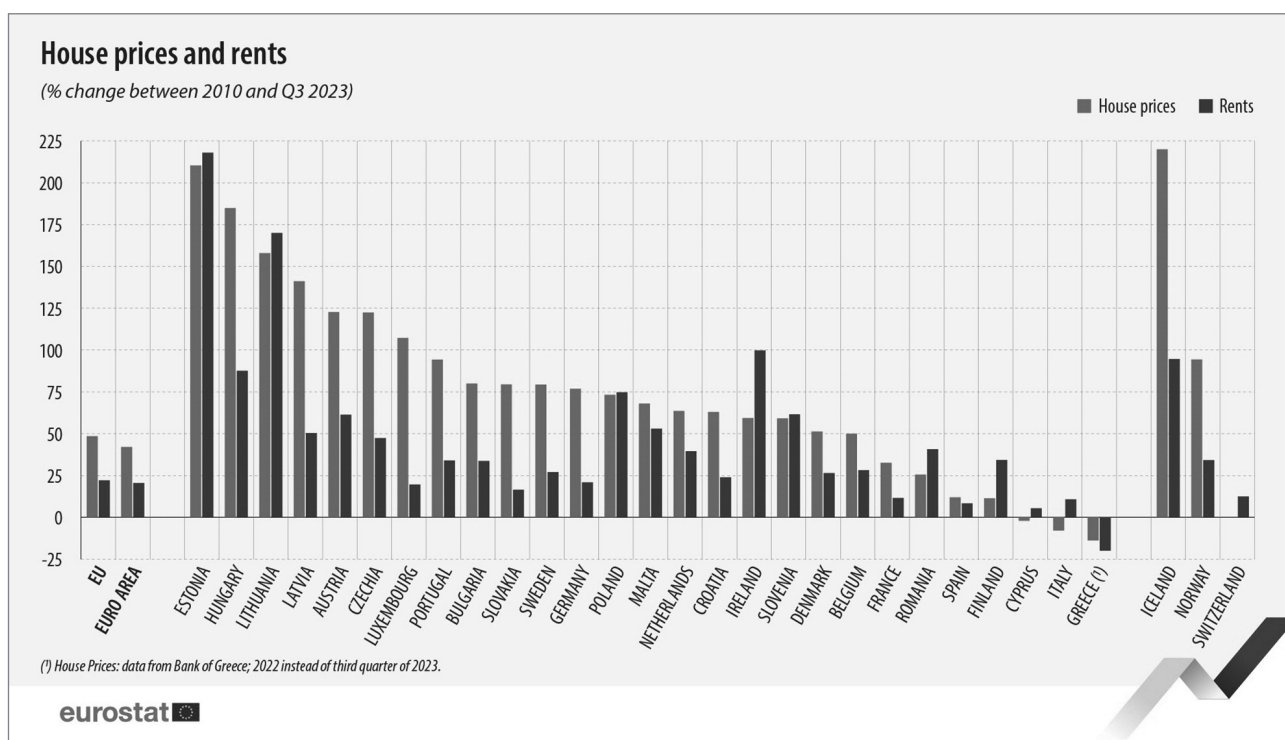
GURS je v polletnem poročilu za leto 2023 zapisal, da so se v prvem polletju cene rabljenih stanovanj na ravni države povzpelle na 2.550 evrov/m². Najvišje cene stanovanj ohranja Ljubljana, sledijo cene stanovanj na Obali (Geodetska uprava Republike Slovenije, 2023a). Preglednica 1 prikazuje cene in lastnosti prodanih stanovanj na sekundarnem trgu po mestih za prvo polletje 2023.

3 Projektne menedžment in praktična uporaba

Projektne menedžment je proces upravljanja projekta, ki vključuje načrtovanje, organiziranje, vodenje in nadzorovanje virov, da bi dosegli določene cilje projekta v določenem času, z omejenimi sredstvi in v skladu z zahtevami naročnika. Praksa projektne menedžmenta se lahko uporablja v številnih industrijskih panogah, kot so gradbeništvo, informacijska tehnologija, proizvodnja, zdravstvo itd.



Slika 3: Cene stanovanj in najemnin v obdobju 2010–2023 (ang. *house prices and rents in the period 2010–2023*) (vir: Eurostat, 2023)



Slika 4: Cene stanovanj in najemnin v obdobju 2021 in prvem četrtletju leta 2023 (ang. *housing prices and rents in 2021 and the first quarter of 2023*) (vir: Eurostat, 2023)

Preglednica 1: Cene in lastnosti prodanih stanovanj na sekundarnem trgu po izbranih analitičnih območjih, 1. polletje 2023

Območje	Velikost vzorca	Cena evri/m ² (25. percentil)	Cena evri/m ² (mediana)	Cena evri/m ² (75. percentil)	Leto zgraditve (mediana)	Uporabna površina v m ² (mediana)
Slovenija	2.701	1.840	2.550	3.540	1974	51
Ljubljana	677	3.410	3.880	4.500	1972	52
Obala	144	3.210	3.690	4.480	1975	50
severna okolica Ljubljane	139	2.750	3.210	3.610	1982	49
južna okolica Ljubljane	80	2.660	3.070	3.600	2000	52
Kranj z okolico	116	2.690	3.010	3.600	1973	47
Celje	123	1.880	2.120	2.400	1970	51
Maribor	359	1.690	2.040	2.310	1968	51

Vir: Geodetska uprava Republike Slovenije (2023a)

V tem poglavju smo prikazali strokovne izraze obravnavanega področja, udeležence projekta, njihove lastnosti in značilnosti. Opisali smo vzroke za neuspeh projekta in obravnavali projektno delo po metodi *Inštituta za projektni menedžment* (ang. *Project Management Institut* oziroma PMI), zasnovano, življenjski cikel in faze projekta z opisom vseh področij upravljanja obravnavanega projekta. Pri projektne menedžmentu je ključno, da se projektne ekipe osredinijo na dosego ciljev projekta ter uporabljajo učinkovite metode za spremljanje in ocenjevanje napredka projekta ter pravočasno izvajanje popravilnih ukrepov, če je to potrebno. S pravilno uporabo projektne menedžmenta se lahko projekti uspešno izvajajo in dosežejo zadovoljstvo naročnika.

3.1 Opredelitev projekta

Projekt je časovno omejen proces, ki se izvaja za doseganje določenega cilja oziroma rezultata (Česen idr., 2008). Projekt vključuje načrtovanje, organiziranje, izvajanje in nadzorovanje dejavnosti, ki so usmerjene v doseganje specifičnega cilja v določenem časovnem okviru in z določenimi sredstvi. Gre za poseben način vodenja nalog, ki imajo omejeno trajanje in se praviloma ne ponavljajo, kar pomeni, da gre za ciljno in časovno omejen proces (Schwalbe, 2006). V našem primeru gre za način organiziranja temeljnih dejavnosti v podjetju.

Pri raziskovanju literature in iskanju opredelitve projekta smo ugotovili, da različni avtorji različno opredelijo projekt. Harold Kerzner (1998) pravi, da je projekt skupina medsebojno povezanih dejavnosti, ki imajo svoj cilj. Rory Burke (1993) govori o projektu kot o skupini dejavnosti, ki morajo biti izvedene v logičnem zaporedju, da bi uresničili cilje, ki jih postavi uporabnik. Project Management Institute (2021) v delu *A Guide to the Project Management Body of Knowledge* opredeli projekt kot časovno omejen napor, vložen za ustvarjanje edinstvenega

izdelka ali storitve. Časovna omejenost pomeni, da ima vsak projekt natančno določen začetek in konec. Edinstvenost izdelka pomeni, da se ti izdelki oziroma storitve razlikujejo od vseh drugih izdelkov ali storitev (Česen idr., 2008). Rudi Rozman (2000) opredeli projekt kot podjem, dejavnost, ki jo sestavlja skupina med seboj povezanih aktivnosti, za katero so značilni enkratnost proizvoda ali storitve, časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev pri projektu.

Vse našete opredelitve projekta so si med seboj zelo podobne, tako da lahko povzamemo nekatere skupne značilnosti:

- projekt je enkratna dejavnost, ki ima natančno določene cilje;
- projekt sestavljajo med seboj povezane dejavnosti;
- projekt ima določen začetek in konec;
- za izvedbo projekta so potrebni finančni in drugi viri, ki pa so praviloma omejeni.

Pri obravnavi teme smo uporabljali definicijo avtorja Aljaža Stareta (2011), ki v svoji knjigi navaja, da je projekt enkraten, časovno in finančno omejen ter ciljno naravn in zapleten proces logično povezanih dejavnosti za ustvarjanje proizvoda ali storitve, vse z upoštevanjem standardov kakovosti in zahtev naročnika.

Projektne način dela se lahko uporablja v različnih organizacijah za upravljanje različnih projektov. Ključno je, da se izvaja na način, ki je prilagojen specifičnim potrebam in ciljem projekta (Hauc, 2007).

3.2 Cilji in namen projekta

Projekt je vedno vzpostavljen in izpeljan, da se doseže določen cilj. Cilj projekta je torej opredeljen kot končni rezultat, ki ga

želimo doseči s tem, ko se potrudimo, da bo projekt uresničen (Hauc, 2007). Namen projekta je običajno opisati glavni cilj, namen ali želeni izid določenega projekta. Ta cilj je običajno povezan z reševanjem specifičnega problema, izboljšanjem obstoječega stanja ali dosego določenih rezultatov.

Namen projekta je širša perspektiva, ki opisuje, zakaj se izvaja projekt. To je lahko vključitev povezanih interesnih skupin, doseganje konkurenčne prednosti, zadovoljevanje potreb strank ali izpolnitev zakonskih zahtev. Je uresničitev naročnikove želje, ki je navsezadnje tudi sponzor projekta, zaradi tega ga tudi izvajamo.

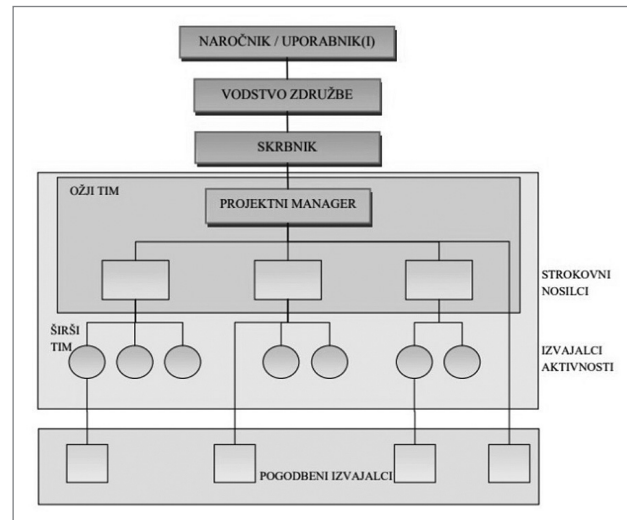
Cilj projekta oziroma naloga projektnega tima je, da načrtovane proizvode ustrezne kakovosti ustvari v okviru načrtovane časa in predvidenih stroškov, naročnik projekta pa bo ob koncu projekta z izkoriščanjem tega dosegel svoj cilj, kar je tudi namen projekta (Stare, 2011).

Kakor je navedeno zgoraj, velja za projekt, ki bo prikazan v nadaljevanju. Gre za projekt izgradnje stanovanj za trg, pri katerem smo načrtovan obseg dela izvedli v načrtovanem času in s predvidenimi stroški. Doseči cilj projekta v načrtovanem času, s predvidenimi stroški in v določenem obsegu velja za tradicionalen pristop pri izvajanju projektov. V nasprotju z navedenim se v zadnjem času vse pogosteje omenja agilni pristop. Od tradicionalnega se loči po tem, da pri njem obseg projekta ni jasno določen in se prilagaja med izvedbo. Uporablja se predvsem na področju informacijsko-telekomunikacijske tehnologije (IKT) in za doseganje ciljev našega projekta ni primeren. Aljaž Stare (2021) meni podobno, ko navaja, da agilni projekti temeljijo na rednem dodajanju finančnih in funkcionalnih vrednosti, pri čemer je treba uresničiti tisto, ki v danem trenutku prinese največjo dodano vrednost. Zaradi prihranka časa in denarja lahko naročnik sprejme odločitve o predčasnem zaključku projekta.

Različni avtorji enako opozarjajo, da je treba pri določanju cilja projekta postaviti realne in dosegljive cilje. Pri previsoko postavljenih ciljih so pri uresnitvi teh zelo verjetni negativni učinki. Zaradi poznavanja nalog naj bi člani tima sodelovali že pri snovanju ciljev. Tu gre tudi za mobilizacijsko sredstvo, saj bodo cilji sodelujočih tako sprejeti kot njihovi lastni in se bodo z njimi strinjali tudi člani tima (Rozman idr., 1993).

3.3 Udeleženci projekta

Udeleženci projekta so ljudje in skupine, ki sodelujejo pri izvajanju projekta in prispevajo k njegovi uspešni izvedbi. Eric Verzuh (2003) udeležence projekta razdeli na primarne in sekundarne. Primarni so tisti, ki so neposredno vključeni v projekt (dobavitelji, naročnik, projektni menedžer, zaposleni),



Slika 5: Udeleženci projekta (vir: Stare, 2011).

sekundarni pa niso posredno vključeni (lokalna skupnost, širša javnost in prebivalci).

Ključni udeleženci projekta so:

- projektni menedžer,
- projektni tim,
- stranka ali naročnik projekta,
- zunanji svetovalci/strokovnjaki, izvajalci ali pogodbeni partnerji,
- udeleženci projekta (Bogataj, 2016; Stare, 2021).

Udeleženci projekta so posamezniki, skupine ali organizacije, ki s svojo dejavnostjo pozitivno ali negativno vplivajo na rezultat projekta (Stare, 2021). Po mnenju Aljaža Stareta (2021) ima projektni menedžer ključno vlogo pri učinkoviti izvedbi projekta, saj mora razumeti okolje, v katerem deluje.

Udeležence projekta imenujemo tudi vplivnike ali vplivneže projekta, saj s svojimi dejavnostmi pozitivno ali negativno vplivajo na izid projekta (Česen idr., 2008).

3.4 Naročnik

Naročnik projekta je hkrati tudi plačnik, kar pomeni, da je v celotnem projektu upravičen do vseh informacij o projektu, vmesnih poročil in tudi do zahtev po spremembah. V našem primeru je naročnik projekta direktor projektnega podjetja, ustanovljenega za natančno določen projekt izgradnje stanovanj, ki daje naročilo za izvedbo projekta. Odgovoren je za določanje zahtev, ciljev in proračuna projekta ter zagotavljanje sredstev in virov za njegovo izvedbo. Praviloma ima tudi končno odločevalno moč v zvezi z izvedbo projekta in sprejemanjem ključnih odločitev. Naročnik projekta je oseba, podjetje ali

organizacija, ki projektneemu timu naroči izvedbo projekta. Ob koncu projekta naročnik prevzame projekt in uporablja njegov proizvod. Naročnik je ključni dejavnik pri postavitvi namenov in ciljev projekta, argumentira zahteve ter potrjuje vmesne in končne rezultate (Česen idr., 2008).

3.5 Projektni menedžer ali projektni vodja

Po mnenju Aljaža Stareta (2011) je projektni menedžer tisti, ki povezuje tri skupine udeležencev projekta – vodilni menedžment projekta, naročnika projekta in projektni tim. Projektni menedžer je odgovorna oseba za načrtovanje, izvedbo in nadzorovanje projekta. Vodja projekta je tako oseba, ki je odgovorna za uspešen začetek, načrtovanje, izvedbo, nadzor in zaključek projekta (Giri, 2019). Njegovi glavni nalogi sta vodenje projektnega tima ter zagotavljanje uspešnega izpolnjevanja ciljev projekta v skladu s časovnimi roki, proračunom in zahtevami naročnika (Stare, 2021).

Projektni menedžerji morajo imeti širok nabor sposobnosti in kompetenc, da bi uspešno upravljali projekte. Ključna sposobnost projektnega menedžerja je vodstvena sposobnost, da lahko učinkovito vodi projektno ekipo, jo motivira, usmerja in usklajuje delo. Pomembno je, da spodbuja sodelovanje in timsko delo. Za projektnega menedžerja je tudi zelo pomembno, da obvlada večino komuniciranja, saj mora vzpostaviti jasno in učinkovito komunikacijo s člani ekipe, naročnikom, udeleženci in drugimi vpletenimi stranmi. Obvladati mora vsebinska znanja, vezana na vsebino oziroma objekt projekta, znanja v zvezi z nastajanjem in pripravo zagona projekta in tudi znanja, vezana na samo vodenje projekta (Kralj, 2001).

Projektni vodja je odgovoren za načrtovanje, organiziranje, usmerjanje in nadzorovanje projekta. Upravlja vire, komunicira s sodelujočimi in zagotavlja doseg ciljev projekta v skladu z zahtevami naročnika (Martin in Tate, 2001).

Veščine, ki jih mora pri svojem delu uporabljati projektni vodja, so:

- znanja s področja uporabe, standardov in predpisov;
- razumevanje projektnega okolja;
- znanje in spretnosti splošnega menedžmenta;
- spretnosti v medsebojnih odnosih;
- znanje projektnega vodenja, ki se prekriva z drugimi strokovnimi disciplinami menedžmenta (Česen idr., 2008).

3.6 Projektni tim

Projektne ekipa ali projektni tim je skupina strokovnjakov, ki sodelujejo pri doseganju skupnega cilja in so odgovorni za izvajanje različnih dejavnosti projekta. Ekipa skrbi za izvajanje

in nadzor načrtovanih dejavnosti za posamezno področje ter za tekoče izvajanje projekta in s tem za uspešno izvedbo tega (Association for Project Management, 2023).

Poleg menedžerja ima projektni tim najpomembnejšo vlogo pri izvedbi projekta (Rozman in Stare, 2008). Sestavljajo ga neposredni izvajalci projektne dejavnosti, ki imajo za to potrebna strokovna znanja in izkušnje (Stare, 2011).

Tim lahko delimo na ožji in širši. Ožjega sestavlja skupina najbližjih sodelavcev, med katerimi je tudi projektni menedžer. Tu gre predvsem za najbolj zaupanja vredne osebe, od katerih vsaka pokriva svoje strokovno področje znotraj projekta. Ker imajo vsa potrebna znanja z določenega strokovnega področja, sodelujejo že v fazi priprave projekta. Projektni menedžer si običajno sam izbere ožje sodelavce, ki sodelujejo in so medsebojno povezani, saj lahko le tako uspešno izvede projekt. Ožji projektni tim ne sme biti preveč številčen. Velikost tima naj bi bila odvisna od razsežnosti projekta, najpogosteje pa tim za običajne in naše projekte šteje od pet do deset članov.

Poleg osnovnega projektnega tima, ki vključuje investitorja, projektne vodjo, arhitekta, gradbene inženirje, izvajalce in podizvajalce, je lahko prisotna tudi širša ekipa strokovnjakov, ki sodeluje pri gradbenem projektu. Člani širšega tima se najpogosteje vključijo, ko člani ožjega tima nimajo dovolj strokovnega znanja ali potrebnih izkušenj pri reševanju problema oziroma pri izpeljavi projekta.

3.7 Zunanji svetovalci/strokovnjaki

Zunanje izvajalce sestavljajo pogodbeni partnerji, izvajalci posameznih del, obrtniki itd. To so tako imenovani zunanji timi, ki so specializirane skupine ljudi, odgovorne za izvajanje posebnih nalog in del v okviru gradbenega projekta. Ti timi so pogosto sestavljeni iz strokovnjakov z različnih področij in izvajajo določene faze gradbenega procesa. Pri izbiri zunanjih izvajalcev je treba biti pozoren predvsem na delovno vnemo in discipliniranost (Hauc, 2007).

3.8 Druge zainteresirane strani

To so posamezniki ali skupine, ki imajo interes za projekt ali vplivajo nanj, vključno z uporabniki, strankami, dobavitelji, regulatornimi organi in drugimi udeleženci. Pomembno je, da se upoštevajo njihove potrebe, pričakovanja in zahteve ter da se z njimi ustrezno komunicira in sodeluje. Udeleženci projekta sodelujejo med seboj, izmenjujejo informacije, sprejemajo odločitve in prispevajo k uspešnemu izvajanju projekta. Uspešno upravljanje udeležencev projekta je ključno za doseganje ciljev projekta.

3.9 Neuspehi in vzroki zanje

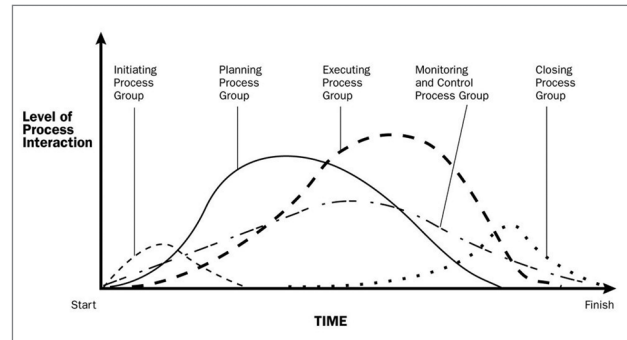
Uspešno izpeljan projekt je tisti, ki doseže svoje cilje in izpolni pričakovanja glede kakovosti, časa, stroškov in obsega. Poleg tega se lahko upoštevajo tudi širši dejavniki, kot so zadovoljstvo strank, vpliv na okolje, inovativnost in prilagodljivost. Merila za uspešnost projekta se lahko razlikujejo glede na vrsto projekta in njegove posebne cilje. Projekt štejeemo za uspešen, če doseže vse zastavljene cilje oziroma izpolni pričakovanja naročnika. Da je projekt uspešen, mora torej doseči vse zastavljene cilje v predvidenem času in znotraj določenega proračuna. Poleg naročnika projekta morajo biti z rezultati prav tako zadovoljni udeleženci, ki so sodelovali ter so se uspešno prilagajali spremembam in izzivom med projektom. Pomanjkljivo ali neustrezno načrtovanje projekta je eden najpogostejših vzrokov za neuspeh. Nepopolno določeni cilji, pomanjkljivo opredeljene naloge, premalo časa za izvedbo, nerealni časovni okvir in proračuni ter pomanjkanje jasnih prioritet lahko vodijo v neuspeh projekta (Stare, 2020).

4 Življenjski cikel projekta

Življenjski cikel projekta je vrstni red faz in procesov, ki se uporabljajo pri izvajanju projekta. Cikel opisuje potek izvajanja projekta in korake, ki morajo biti narejeni, da se projekt uspešno konča (Aston, 2023).

Project Management Institute (2021) opisuje življenjski cikel petih glavnih skupin procesov, ki se izvajajo v življenjskem ciklu projekta:

1. Začetna faza projekta: v njej se določijo cilji, ključni udeleženci, izvede analiza tveganj in oblikuje osnovni načrt projekta.
2. Načrtovalna faza projekta: v njej se podrobno načrtujejo dejavnosti, določa se razpored dela, opredeljujejo se potrebni viri, izvaja se stroškovno načrtovanje, upravljajo se tveganja in pripravljajo celoten načrt projekta. Ključna vprašanja v tej fazi so: kaj natančno bomo naredili, kako bomo to naredili, kdaj bomo to naredili in kako bomo vedeli, kdaj smo končali (Aston, 2023).
3. V fazi izvedbenih procesov se izvaja načrtovani del projekta, sodeluje se z ekipo, usklajujejo se dejavnosti, upravljajo se spremembe in izvaja nadzor kakovosti.
4. V nadzorni skupini procesov se izvajata nadzor in spremljanje napredka projekta, nadzirajo se stroški, kakovost, obseg, tveganja in spremembe projekta. Ta faza vključuje poročanje o uspešnosti in nadzoru projekta (Aston, 2023).
5. V končni fazi projekta so zaključni procesi, ki se izvedejo ob koncu projekta. Konča se projektno delo, izvedejo evalvacije in prenos rezultatov projekta ter zaprejo vsi potrebni postopki in dokumentacija.



Slika 6: Integriranost procesnih skupin v določeni fazi projekta ali med njim (vir: Project Management Institute, 2013).

Teh pet procesov se v odvisnosti od posamičnih dejavnosti projekta med seboj različno prepleta in se v nekaterih intervalnih obdobjih prekriva. Slika 6 prikazuje, kako se stopnje intenzivnosti posamezne procesne skupine spreminjajo med trajanjem projekta.

Življenjski cikel projekta je vodjem projekta v veliko pomoč, saj jih vodi skozi faze celotnega projekta ter jih usmerja, kje začeti in kako nadaljevati v posamezni fazi projekta (Aston, 2023).

4.1 Uporaba procesov PMBOK

Pri uporabi procesov PMBOK (ang. *Project Management Body of Knowledge*) je treba upoštevati, da so ti procesi prilagodljivi oziroma da jih je treba prilagoditi potrebam in značilnostim določenega projekta. Njihova uporaba lahko pomaga zagotoviti doslednost, strukturo in uspešno izvajanje projektov v organizaciji (Project Management Institute, 2021).

Upravljanje obsega projekta je ključno za uspešno izvedbo tega, saj pomaga zagotoviti, da so cilji jasno določeni, dejavnosti dobro organizirane, rezultati projekta pa usklajeni z zahtevami naročnika in drugimi zainteresiranimi stranmi. Upravljanje stroškov projekta je proces, ki se osredinja na načrtovanje, spremljanje in nadzor stroškov v okviru projekta. Cilj je učinkovito upravljati proračun in zagotoviti, da se stroški projekta ohranjajo v okviru določenih omejitev.

Ključni koraki za uspešno upravljanje stroškov projekta so:

1. Določitev proračuna: na začetku projekta je treba določiti proračun, ki vključuje oceno stroškov za vse dejavnosti in vire, potrebne za dokončanje projekta. Proračun vključuje združevanje stroškov, to so stroški dela, nabava materialov, oprema, komunikacija itd. (Caflou, 2023).
2. Načrtovanje obvladovanja stroškov: načrt je del načrta vodenja projekta, v katerem so zapisane smernice, kako se bodo izdatki upravljali v celotnem projektu. Načrt je namenjen obvladovanju stroškov. Določa metode merjenja uspešnosti, oceni stroške za vsako dejavnost, določi

skupni strošek projekta in pragove za spremljanje stroškov (Caffou, 2023).

3. Spremljanje stroškov: stroške projekta je treba redno spremljati ter primerjati dejanske stroške z načrtovanimi in analizirati morebitna odstopanja. Uporabljati je treba orodja, kot so obračunski listi, finančna poročila in analize, da se zagotovi jasen pregled nad stroški projekta.
4. Upravljanje sprememb: upoštevati je treba morebitne spremembe projekta, ki lahko vplivajo na stroške, na primer spremembe v zahtevah, obsegu dela, časovnem okviru ali drugih ključnih dejavnikih projekta. Zagotoviti je treba, da se vsaka sprememba ustrezno dokumentira, ovrednoti in odobri, preden se izvede, da se preprečijo nepredvideni stroški.
5. Nadzor nad odstopanji: če se pojavijo odstopanja od načrtovanih stroškov, je potrebno posvetovanje s ključnimi udeleženci projekta in proučitev mogočih rešitev. Treba je razmisliti o optimizaciji virov, zmanjšanju obsega ali iskanju drugih načinov za uravnoteženje stroškov.
6. Dokumentiranje in poročanje: Zagotoviti, da so vsi stroški projekta natančno dokumentirani. Redno pripravljati poročila o stroških, ki jih je treba deliti z vsemi udeleženci projekta.

5 Sklep

Izgradnja stanovanj za trg s pomočjo procesov projektnega menedžmenta je lahko izjemno zahteven, toda obenem izpolnjujoč proces. Projekta se lahko lotimo uspešno in učinkovito, če med celotnim potekom projekta upoštevamo osnovna načela projektnega menedžmenta. V skladu s sodobnimi trendi naraščanja potreb po stanovanjskih enotah na trgu se je izgradnja stanovanj razvila v kompleksen in dinamičen proces. Namen je bil raziskati vlogo in pomembnost procesov projektnega menedžmenta pri izgradnji stanovanj za trg z vidika investitorja. Potrdilo se je, da je izgradnja stanovanj za trg zahtevna naloga, ki pa z uporabo pravih procesov projektnega menedžmenta postane izvedljiva in donosna. Pravilna uporaba teh procesov omogoča doseganje ciljev, zagotavlja visoko kakovost gradnje ter ustvarja trajno vrednost za investitorje in končne uporabnike stanovanj. Izzivi, ki jih prinaša izgradnja stanovanj za trg, ne zahtevajo od investitorjev le finančne angažiranosti, temveč tudi strokovno vodenje in usmeritev. Dejstvo je, da investitorji, ki vlagajo v izobraževanje svojih ekip in uporabo sodobnih pristopov projektnega menedžmenta, dosegajo boljše rezultate pri optimizaciji virov, zmanjšanju stroškov in povečanju donosnosti naložb. V prihodnosti bi lahko nadaljnje raziskave razširile naša spoznanja z analizo različnih tipov gradbenih projektov, primerjavo med tradicionalnimi in agilnimi metodologijami projektnega menedžmenta ter raziskavo vpliva tehnoloških inovacij na izboljšanje izvajanja projektov. Na koncu lahko

zaključimo, da je v današnjem konkurenčnem okolju ključno, da investitorji prepoznajo pomen procesov projektnega menedžmenta pri izgradnji stanovanj za trg. Ta pristop omogoča boljše upravljanje tveganj, povečuje donosnost naložb ter zagotavlja trajno vrednost za investitorje in njihove stranke. Ob koncu projekta je treba zagotoviti, da so izpolnjeni vsi cilji, doseženi vsi standardi kakovosti in stranke zadovoljne. Ključno je, da je vsak korak izveden temeljito in skrbno, saj lahko s tem zagotovimo uspešno dokončanje projekta izgradnje stanovanj. S pravnim izvajanjem procesov projektnega menedžmenta bodo doseženi visoko kakovostni rezultati, stranke zadovoljne in projekt uspešno zaključen.

Barbara Bratkovič, mag. prav. in manag. neprem.
Magistrantka Katedre za pravo in management nepremičnin Evropske pravne fakultete Nove univerze, Ljubljana
E-pošta: bsotosek00@gmail.com

Opombe

^[1] Prispevek je nastal na podlagi magistrskega dela *Analiza izgradnje stanovanj za trg z uporabo procesov projektnega managementa z vidika investitorja*, ki ga je pod mentorstvom prof. ddr. Davida Bogataja na Evropski pravni fakulteti Nove univerze napisala in februarja 2024 uspešno zagovarjala magistrica Barbara Bratkovič.

Viri in literatura

24 NEP (2023): *Katera tveganja poznamo pri naložbah v nepremičninah?* Dostopno na: <https://24nep.si/katera-tveganja-poznamo-pri-nalozbah-v-nepremicninah> (sneto 7. 11. 2023).

Able life medical (2023): *The characteristics of the real estate market*. Dostopno na: <https://ablelifemedical.info/2023/07/26/the-characteristics-of-the-real-estate-market/> (sneto 30. 6. 2023).

Adelino, M., Schoar, A., in Severino, F. (2012): *Credit supply and house prices: Evidence from mortgage market segmentation*. Cambridge.

Amédée-Manesme, C. O., Baroni, M., Barthélémy, F., in Des Rosiers, F. (2017): Market heterogeneity, investment risk and portfolio allocation: Applying quantile regression to the Paris apartment market. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 10(5), str. 641–661.

Arh, P., Lambič, A., Černivec, Ž., in Marič, M. (2021): Management tveganj pri investiranju: Primer investicije v kripto valute. V: Šprajc, P., Žnidaršič, A., Maletič, D., Tomić, D., Petrovič, N., Arsenijević, O., idr. (ur.): *40. mednarodna konferenca o razvoju organizacijskih znanosti: Vrednote, kompetence in spremembe v organizacijah*, str. 15–25. Maribor, Univerza v Mariboru.

Association for Project Management (2023): *What is project team management and leadership?* Dostopno na: <https://www.apm.org.uk/resources/what-is-project-management/what-is-project-team-management-and-leadership/> (sneto 22. 10. 2023).

Aston, B. (2023): *What is the project life cycle: The 5 phases explained*. Dostopno na: <https://thedigitalprojectmanager.com/projects/pm-methodology/project-management-life-cycle/> (sneto 20. 10. 2023).

Badura, E. (2020): Investing in real estate – legal risks. V: Sedmak, S., in Laporšek, S. (ur.): *MIC 2020: The 20th management international conference*, str. 39–46. Koper, Univerza na Primorskem.

- Bieniek, G., Gdesz, M., in Rudnicki, S. (2013): *Nieruchomości: Problematyka prawna*. Lexis Nexis, Varšava.
- Bogataj, D. (2016): *Projektni management: Skupine procesov in področja upravljanja*. Predavanja v okviru predmeta Projektni management na Novi Univerzi, Evropska pravna fakulteta.
- Burke, R. (1993): *Project management: Planning and control*. Chichester, John Wiley & Sons.
- Caflou (2023): *6 key elements of successful project cost management for small businesses*. Dostopno na: <https://www.caflou.com/6-key-elements-of-successful-project-cost-management-for-small-businesses> (sneto 20. 10. 2023).
- Cirman, A., Čok, M., Lavrač, I., in Zakrajšek, P. (2000): *Poslovanje z nepremičninami: Zapiske predavanj*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Černe, J., Temeljotov Salaj, A., in Števančec, D. (2012): Dejavniki sprememb slovenskega trga nepremičnin po vstopu v evropske integracije. *Teorija in praksa*, 49(1), str. 32–52.
- Česen, A., Kern, T., in Bajec, M. (2008): *Vodnik po znanju projektnega vodenja: PMBOK vodnik*. Kranj, Moderna organizacija.
- Črnko, A. (2023): *Cene nepremičnin še naprej rastejo, v Ljubljani pa preobrat*. Dostopno na: <https://n1info.si> (sneto 7. 11. 2023).
- D'Alpaos, C., in Canesi, R. (2014): Risks assessment in real estate investments in times of global crisis. *WSEAS Transactions on Business and Economics*, 11(1), str. 369–379.
- Essafi Zouari, Y., in Nasreddine, A. (2023): Housing in the greater Paris area as an inflation hedge? *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 17(3), str. 837–858.
- Eurostat (2022): *Out now: Housing in Europe – 2022 interactive edition*. Dostopno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/wdn-20221215-1> (sneto 10. 11. 2023).
- Eurostat (2023): *House prices and rents increased in Q2 2023*. Dostopno na: <https://ec.europa.eu/eurostat/web/products-eurostat-news/w/ddn-20231003-1> (sneto 20. 10. 2023).
- Filotto, U., Giannotti, C., Mattarocci, G., in Scimone, X. (2018): Residential mortgages, the real estate market, and economic growth: Evidence from Europe. *Journal of Property Investment & Finance*, 36(6), str. 552–577.
- Geltner, D. M., Miller, N. G., Clayton, J., in Eichholtz, P. (2014): *Commercial real estate: Analysis and investments*. Mason, OnCourse Learning.
- Geodetska uprava Republike Slovenije (2023a): *Poročilo o slovenskem nepremičninskem trgu za prvo polletje 2023*. Ljubljana.
- Geodetska uprava Republike Slovenije (2023b): *Poročilo o slovenskem trgu nepremičnin za leto 2022*. Ljubljana.
- Giri, O. P. (2019): Study on the role of project manager in improving the project performance. *Technical Journal*, 1(1), str. 133–139.
- Gradbeni zakon (GZ-1)*. Uradni list Republike Slovenije, št. 199/21, 105/22 in 133/23. Ljubljana.
- Grum, B. (2012): *Vrednotenje nepremičnin: E-učbenik za študente*. Nova Gorica.
- Grum, B., in Kopal Grum, D. (2014): Satisfaction with current residence status in comparison with expectations of real estate buyers in Slovenia and Serbia. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 109, str. 263–275.
- Grum, B., in Temeljotov Salaj, A. (2010): Pričakovanja potencialnih pridobiteljev nepremičninskih pravic v Republiki Sloveniji glede na njihov spol, starost, izobrazbo in zaposlenost. *Geodetski vestnik*, 54(3), str. 501–516.
- Hannes Lang, J., Behn, M., Jarmulska, B., in Lo Duca, M. (2022): *Real estate markets, financial stability and macroprudential policy*. Dostopno na: https://www.ecb.europa.eu/pub/financial-stability/macprudential-bulletin/html/ecb.mpbu202210_1~53d521bde7.en.html (sneto 20. 10. 2023).
- Hauc, A. (2007): *Projektni management*. Ljubljana, GV Založba.
- Kabir, S., Jamal, Z. B., in Kairy, B. P. (2023): How much to invest for house purchase? The consumer purchase intention perspective of real estate investment decision. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, str. 1–20.
- Kerzner, H. (1998): *Project management workbook to accompany project management: A systems approach to planning, scheduling, and controlling*. New York, John Wiley & Sons.
- Kralj, J. (2001): *Temeljni managementa in naloge managerjev*. Koper, Visoka šola za management.
- Kristan Fazarinc, M. (2023): *Načrtovanje investicij v stanovanjsko gradnjo*. Dostopno na: <https://www.delo.si/dpc-nepremicnine/nacrtovanje-investicij-v-stanovanjsko-gradnjo/> (sneto 7. 11. 2023).
- Lahiri, S. (2009): Foreign direct investment: An overview of issues. *International Review of Economics & Finance*, 18(1), str. 1–2.
- Ling, D. C., in Naranjo, A. (1999): The integration of commercial real estate markets and stock markets. *Real Estate Economics*, 27(3), str. 483–515.
- Manning, C. A. (1988): The determinants of intercity home building site price differences. *Land Economics*, 64(1), str. 1–14.
- Martin, P., in Tate, K. (2001): *Getting started in project management*. New York, Wiley.
- Medium (2023): *The characteristics of the real estate market*. Dostopno na: https://medium.com/@realestate_16408/the-characteristics-of-the-real-estate-market-6699b33a13d3 (sneto 20. 10. 2023).
- Omerović, A. (2023): *Finančni Popkast: Investiranje v nepremičnine*. Dostopno na: <https://www.24ur.com> (sneto 5. 11. 2023).
- Peng, L., in Thibodeau, T. G. (2017): Idiosyncratic risk of house prices: Evidence from 26 million home sales. *Real Estate Economics*, 45(2), str. 340–375.
- Project Management Institute (2013): *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. Newtown Square, Project Management Institute.
- Project Management Institute (2021): *A guide to the project management body of knowledge: PMBOK guide*. Newtown Square, Project Management Institute.
- Quigley, J. M. (1999): Real estate prices and economic cycles. *International Real Estate Review*, 2(1), str. 1–20.
- Quinn, D. (1997): The correlates of change in international financial regulation. *The American Political Science Review*, 91(3), str. 531–551.
- Rashad, A. S., in Farghally, M. (2023): The US monetary conditions and Dubai's real estate market: Twist or tango? *International Journal of Housing Markets and Analysis*, str. 1–18.
- Resolucija o nacionalnem stanovanjskem programu 2015–2025 (ReNSP15–25)*. Uradni list Republike Slovenije, št. 92/15. Ljubljana.
- Royal, J. (2022): *Survey: Real estate stays on top as Americans' favorite investment for the long term*. Dostopno na: <https://www.bankrate.com/investing/survey-favorite-long-term-investment-2022> (sneto 5. 11. 2023).
- Rozman, R. (2000): *Gradivo za predmet projektni management*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.

- Rozman, R., in Stare, A. (2008): *Projektni management ali ravnateljevanje projekta*. Ljubljana, Ekonomska fakulteta.
- Rozman, R., Kovač, J., in Koletnik, F. (1993): *Management*. Ljubljana, Gospodarski vestnik.
- Salleh, N. A., Zoher, S. A., Mahayuddin, S. A., in Abdul, Y. (2015): Influencing factors of property buyer in hillside residential development. *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 170, str. 586–595.
- Schwalbe, K. (2006): *Introduction to project management*. Boston, Thomson Course Technology.
- Shapiro, E., Mackmin, D., in Sams, G. (2013): *Modern methods of valuation*. Abingdon, Routledge.
- Slovar slovenskega knjižnega jezika (2023): *Profitirati*. Dostopno na: <https://fran.si> (sneto 3. 11. 2023).
- Slovenska tiskovna agencija (2023a): *BS: Pri nepremičninah se nakazuje obrat cikla*. Dostopno na: <https://www.delo.si/razno/bs-pri-nepremicninah-se-nakazuje-obrat-cikla> (sneto 6. 11. 2023).
- Slovenska tiskovna agencija (2023b): *Da bi omejili cene nepremičnin, tujcem prepovedali nakup stanovanj*. Dostopno na: <https://www.delo.si/novice/svet/da-bi-omejili-cene-nepremicnin-tujcem-prepovedali-nakup-stanovanj> (sneto 7. 11. 2023).
- Slovenski inštitut za revizijo (2007): *Mednarodni standardi ocenjevanja vrednosti*. London.
- Smith, B. A., in Tesarek, W. P. (1991): Housing prices and regional real estate cycles: Market adjustment in Houston. *Journal of the American Real Estate and Urban Economics Association*, 19(3), str. 396–416.
- Stare, A. (2011): *Projektni management: Teorija in praksa*. Ljubljana, Agencija Poti.
- Stare, A. (2020): *Projektni management: Teorija in praksa*. Ljubljana, Agencija Poti.
- Stare, A. (2021): *Agilno!?: Projekti, zaposleni, podjetja*. Ljubljana, Agencija Poti.
- Statistični urad Republike Slovenije (2023): *Gradnja stavb in stanovanj*. Dostopno na: <https://www.stat.si/StatWeb/Field/Index/6/50> (sneto 23. 10. 2023).
- Stvarnopravni zakonik (SPZ)*. Uradni list Republike Slovenije, št. 87/02, 91/13 in 23/20. Ljubljana.
- Sudhir, K. (2001): Structural analysis of manufacturer pricing in the presence of a strategic retailer. *Marketing Science*, 20(3), str. 244–264.
- The Edinburgh Reporter (2023): *The best places to buy property in Europe in 2023*. Dostopno na: <https://theedinburghreporter.co.uk> (sneto 4. 11. 2023).
- Theurillat, T., Rérat, P., in Crevoisier, O. (2014): The real estate markets: Players, institutions and territories. *Urban Studies*, 52(8), str. 1414–1433.
- Thwala, W. D., in Mvubu, M. (2009): Problems facing small and medium size contractors in Swaziland. *Journal of Service Science and Management*, 2(4), str. 353–361.
- Tiwari, A., in Aljoufie, M. (2016): Examining why developers encourage foreign investment in local residential real estate in India. *International Journal of Housing Markets and Analysis*, 9(4), str. 580–600.
- Trček, F. (2005): Sociološka anketna raziskava: Prenova stanovanjskih sosesk v Ljubljani – Savsko naselje. *Urbani izziv*, 16(2), str. 24–35.
- Velkoverh, A. (2007): *Priročnik za gradbene izvajalce za pripravo gradnje, gradnjo in predajo objekta*. Ljubljana, Obrtno-podjetniška zbornica Slovenije.
- Verzuh, E. (2003): *The portable MBA in project management*. Hoboken, John Wiley & Sons.
- Zhao, C., in Liu, F. (2023): Impact of housing policies on the real estate market – systematic literature review. *Heliyon*, 9(10), str. 1–14.