



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



Result N.14 Overall evaluation of the project



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



KAZALO

1.	POVZETEK POROČILA.....	3
1.1	povzetek poročila	3
1.2	povzetek poročila v angleščini	4
1.3	Povzetek poročila v nemščini	5
2.	PROJEKT IN OKOLJE.....	6
2.1.	značilnosti projekta.....	6
2.2.	opis projekta	7
3.	ZAGON (PLAN) PROJEKTA IN IZVEDBA	9
3.1.	začenjanje projekta, študija izvedljivosti, nalog za izvedbo projekta	9
3.2.	Zagonski dokument (elaborat) projekta	10
3.3.	projektne zahteve in cilji.....	11
3.4.	čas in faze projekta, viri	13
3.5.	stroški in finance	14
3.6.	organizacija projekta	14
3.7.	Ljudje.....	15
3.8.	zainteresirane strani.....	15
3.9.	tveganja	15
3.10.	informacijski sistem	16
3.11.	projektni management	16
3.12.	vedenjske kompetence	16
4.	ZAKLJUČEK PROJEKTA.....	16
4.1.	poročilo (prednosti in slabosti) o predaji projekta.....	16
4.2.	uspešnost in pomanjkljivosti projekta	17
4.3.	priporočilo za naslednje projekte	17



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



1. POVZETEK POROČILA

1.1 povzetek poročila

S projektom, ki je trajal od novembra 2009 do novembra 2011 je vzpostavljen sistem za priznavanje neformalnega znanja na področju gumarstva. Hkrati smo in še bomo z novimi, pridobljenimi znanji tudi s pomočjo tujih strokovnjakov nadgradili vsebine, ki jih naši predavatelji predavajo na »Gumarski šoli«. Pripravili smo nabor zahtevanih znanj ter sistem kompetenc, ki jih potrebuje gumarski delavec v vseh programih družb dejavnosti gumarstvo. Pripravili smo vprašalnike za testiranje in sistem ocenjevanja znanja. Osnova za vse naštetu je elektronska platforma CEMES, ki omogoča in podpira celoten proces priznavanja neformalnega znanja v elektronski obliki.

Torej glavni cilji projekta E-rubber validation so:

- ugotoviti obstoječe gumarsko znanje vsakega sodelavca v proizvodnem procesu,
- ugotoviti manjkajoče gumarsko znanje vsakega sodelavca v proizvodnem procesu,
- pripraviti učni program za pridobitev manjkajočega gumarskega znanja,
- pripraviti portfelj znanj za vsakega sodelavca,
- priznati neformalno znanje s področja gumarstva – z interno diplomu.

Vrednost: Skupna vrednost projekta znaša 199.900,00€, prejeli smo tudi sofinanciranje iz Evropske Unije v višini 75% upravičenih stroškov, kar znaša približno 150.000,00€.

Trajanje: Projekt traja dve leti, začetek je bil v mesecu novembru 2009, zaključek v mesecu novembru 2011.

Ljudje: V projektu so vključeni 4 partnerji iz treh držav; dva partnerja iz Slovenije, eden iz Avstrije, eden iz Nemčije. V Savatechu, kot nosilcu projekta je vključenih več različnih enot; kompetenčni center EU projekti, kadrovska služba, nabavna služba, oddelek IT, finance, računovodstvo, uprava, razvojni inštitut in razvojne enote po različnih programih. Prav tako so poleg Savatecha vključene še tri povezana podjetja Poslovne skupine Sava: Sava, d.d., Sava medical in storitve, Sava GTI.

Zunanji izvajalci: V projekt je vključenih tudi več zunanjih izvajalcev za potrebe izvedbe projekta: izbrana podjetja pripravo spletne strani, pripravo oblikovanja in tiska gumarskega priročnika, podjetja za pripravo dela e-vsebin, podjetja za pripravo in oblikovanje promocijsko/diseminacijskega gradiva.



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



1.2 povzetek poročila v angleščini

The project activities took place from November 2009 to November 2011 and we established the validation of non-formal knowledge in rubber industry. With newly gained knowledge, foreign rubber experts we did and still are upgrading the contents of lectured in our “Rubber School”. We have prepared the list of knowledge and competences which have to be owned by every rubber manufacturer. We have prepared the testing system. The foundation of all is the e-platform CEMES, which supports the whole validation process.

The main objectives of e-Rubber validation project are:

- To found out the existing knowledge from the field of rubber manufacturing of every employee in the production,
- To found out the missing knowledge from the field of rubber manufacturing of every employee in the production,
- To prepare tailor-made learning program to gain the missing knowledge,
- To prepare the portfolio of knowledge,
- To validate the non-formal knowledge from the field of rubber manufacturing – with internal diploma.

Financial aspects: The total value of the project is 199.900€, we have obtained co financing by the EU 75% of eligible costs, e.g. 150.000€,

Duration: the project lasts two years, beginning in November 2009, and finish in November 2011.

People: we have included in the project 4 partners from three countries; 2 partners from Slovenia, one partner from Austria, and one partner from Germany. In Savatech, as the project leader, we have included many organizational units; competence centre EU projects, HR department, purchase, IT, financial and accountant department, management, R&D department and units in various programs. Beside Savatech, we have included three connected companies in the frame of Sava Group; SMS and Sava GTI.

Other included: we have included in the project many other companies, subcontractors, for the needs to perform the planned activities and achieve planned goals: companies to set the web page, , companies to prepare dome arts of the e-learning content, to prepare the dissemination materials....



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



1.3 Povzetek poročila v nemščini

Mit dem Projekt, das von November 2009 bis November 2011 gedauert hat, würde ein System für Anerkennung informelles Wissen in Gummiindustrie hergestellt. Wir haben auch, und werden das auch weiter so tun, mit neuem Wissen, auch mit der Hilfe ausländischer Spezialisten, Inhalte, welche auf unsere Gummischule unterrichtet werden, auch weiter ausbauen.

Wir haben die Liste des verlangenden Wissens und ein Kompetenzsystem, das ein Gummiarbeiter in alle Programmen der Gummifirmen braucht, vorbereitet. Wir haben auch die Fragebogen für Testierung und ein System für Wissen Einschätzung vorbereitet. Die Basis für das ist eine elektronische CEMES Plattform, welche das ganze System des informelles Wissens stützt.

Die Hauptziele des E-rubber validation Projekts sind:

- Feststellen von bestehendem informellem Wissen jeden Mitarbeiter im Produktionsprozess.
- Feststellen von mangendem Wissen im Produktionsprozess.
- Die Bereitung des Lernprogramms für Erwerbung von mangendem Gummi- Wissen.
- Die Bereitung des Wissensportfells für jeden Mitarbeiter.
- Die Anerkennung des informellen Wissens- mit einem internen Diplom.

Finanzaspekt: der Projektgesamtwert beträgt 199.900€, die EU finanziert 75% von berechtigten Kosten mit, d.h. 150.000€,

Dauer: das Projekt dauerte zwei Jahre, es begann im November 2009 und endete im November 2011.

Leute: Im Projekt arbeiteten 4 Partner aus 3 Ländern mit: 2 Partner aus Slowenien, 1 aus Österreich und 1 aus Deutschland mit. In der Fa. Savatech, der Projektleiter, wirkte viele Organisationseinheiten mit: Kompetenzzentrum EU Projekte, Personalabteilung, Einkauf, IT, Finanz- und Buchführungsabteilung, Führung, F&E Abteilung, sowie Einheiten in verschiedenen Programmen. Neben der Fa. Savatech arbeiteten auch 3 Tochtergesellschaften aus dem Konzern Sava mit: SMS und Sava GTI.

Andere Mitwirkenden: Wir schließen im Projekt auch viele anderen Firmen, Unterauftragnehmer ein, um geplante Aktivitäten durchführen und geplante Zielen erreichen zu können: Errichtung vom Netzportal, Vorbereitung und Drücken von Gummiverarbeitungshandbücher, Vorbereitung von einigen Teilen vom E-Lerninhalt, Verbreitungsmaterialien, usw.



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



2. PROJEKT IN OKOLJE

2.1. značilnosti projekta

Ime projekta:

slovensko ime: elektronsko priznavanje neformalnega znanja na področju gumarske industrije v Sloveniji
akronim: /

angleško ime: e-Validation process of non formal knowledge in Rubber industry in Slovenia

akronim: e-Rubber validation

Trajanje:

Proces razvoja ideje in priprava projektne vloge je trajal od novembra 2008 do januarja 2009.

Proces pogajanja z Evropsko komisijo o popravkih in končnem podpisu pogodbe je trajal od avgusta 2009 do oktobra 2009.

Proces izvedbe projekta: november 2009 do november 2011.

Kompleksnost:

V projekt so vključena 4 podjetja iz 3 držav: dve podjetji iz Slovenije, eno podjetje iz Avstrije, eno podjetja iz Nemčije.

V Savatechu, kot nosilcu projekta je vključenih več različnih enot; kompetenčni center EU projekti, kadrovska služba, nabavna služba, oddelek IT, Kompetenčni center Upravljanje s tveganji, finance, računovodstvo, uprava, razvojni inštitut in razvojne enote po različnih programih.

Skupno število sodelujočih bi v okviru partnerstva ocenili na približno 35 sodelujočih iz zgoraj naštetih partnerskih podjetij, ki tako skupaj pokrivajo vse vidike upravljanja in vodenja projekta z vidika obvladovanja procesov znotraj projekta in podjetja.

Zunanji izvajalci:

V projekt je vključenih tudi več zunanjih izvajalcev, ki so sodelovali pri dobavljanju storitev za potrebe izvedbe projekta; priprava spletne strani, podjetja za pripravo dela e-vsebin, podjetja za pripravo in oblikovanje promocijsko/diseminacijskega gradiva.

Notranji naročnik projekta Rubber Knowledge je vodstvo podjetja Savatech.

Zunanji naročnik projekta je Evropska Unija, Evropska Komisija, ki razpisuje program Leonardo da Vinci, ki na takšen način uresničuje cilje EU, zapisane v Bolonjski strategiji.



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



2.2. opis projekta

V preteklih letih se je vpis na poklicne šole drastično zmanjšal; posledično so se nekateri programi ukiniti, predvsem tisti na področju tehničnega poklicnega izobraževanja. Zaznali smo pomanjkanje ustrezno kvalificirane delovne sile na področju poklicnega izobraževanja v gumarstvu. Hkrati pa smo ugotovili, da je veliko sodelavcev, ki so visoko strokovno izobraženi in posedujejo ustrezna znanja, ki jih potrebujemo za uspešno delo v proizvodnji. Obenem pa je bil v letu 2009 uspešno zaključen tudi projekt »Rubber Knowledge«, ki je se je že izkazal kot uspešen primer prenosa znanja. »E-Rubber Validation« je tako manjkajoči člen med obstoječim znanjem, ki je že na voljo, med kompetencami, ki jih zaposleni že imajo in med možnostmi priznavanja neformalnega znanja v Sloveniji.

S projektom, ki je trajal od novembra 2009 do novembra 2011 smo vzpostaviti sistem za priznavanje neformalnega znanja na področju gumarstva. Hkrati smo in še bomo z novimi, pridobljenimi znanji tudi s pomočjo tujih strokovnjakov nadgradili vsebine, ki jih naši predavatelji predavajo na »Gumarski šoli«. Pripravili smo nabor zahtevanih znanj ter sistem kompetenc, ki jih potrebuje gumarski delavec v vseh programih družb dejavnosti gumarstvo. Pripravili smo vprašalnike za testiranje in sistem ocenjevanja znanja. Osnova za vse naštetu je elektronska platforma CEMES, ki omogoča in podpira celoten proces priznavanja neformalnega znanja v elektronski obliki.

NAŠ CILJ JE TOREJ:

- ugotoviti obstoječe gumarsko znanje vsakega sodelavca v proizvodnem procesu,
- ugotoviti manjkajoče gumarsko znanje vsakega sodelavca v proizvodnem procesu,
- pripraviti učni program za pridobitev manjkajočega gumarskega znanja,
- pripraviti portfelj znanj za vsakega sodelavca,
- priznati neformalno znanje s področja gumarstva – z interno diplomu.

Projekt je sestavljen iz osmih sklopov, delovnih paketov, ki se izvajajo samostojno ali so časovno povezani z zaključkom predhodnega delovnega paketa:

Delovni Paket 1: management konzorcija

Delovni Paket 2: identifikacija in analiza končnih uporabnikov in njihovih potreb

Delovni Paket 3: analiza dobre prakse, prenos in prolagoditev

Delovni Paket 4: izdelava orodja za e-validacijo

Delovni Paket 5: implementacija procesa e-validacije

Delovni Paket 6: izdelava in implementacija e-learning programa



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



Delovni Paket 7: management kakovosti

Delovni paket 8: diseminacija in ekspoatacija

Vse aktivnosti povezane z izvajanjem projekta so opredeljene v delovnih paketih.

2.3. povzetek osnovnih ciljev projekta

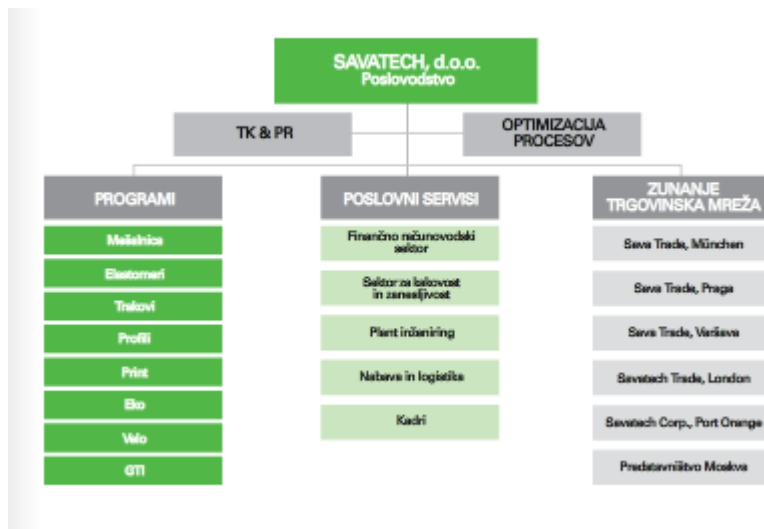
Namenski cilj projekta e-Rubber validation je vzpostavitev procesa elektronske validacije neformalno pridobljenega znanja v gumarski industriji v Sloveniji.

Objektnih ciljev projekta je 14, podrobneje so opisali v tabeli, v točki 3.3.

2.4. predstavitev (starševskega) poslovnega sistema oz podjetja, kjer se je izvajal projekt

Nosilec ideje je podjetje Savatech, nosilec dejavnosti gumarstva v okviru Poslovne skupine Sava.

Organizacijska shema Savatech-a je sledeča (vir: Savatech- letno poročilo 2010):



V Gumarstvu (Gumarstvo je skupina podjetji v okviru Poslovne skupine Sava, katerih osnovna dejavnost je proizvodnja gumenotehničnih proizvodov in pnevmatike) je nosilec razvoja dejavnosti podjetje Savatech, d.o.o. Pod njegovim okriljem delujejo podjetja Sava-GTI, d.o.o., Sava- Schäfer, d.o.o., Sava Rol, d.o.o., Savapro, d.o.o., Savarus, d.o.o., in šest zunanjetrgovinskih podjetij v Nemčiji, na Poljskem, Češkem, v Angliji, na Hrvaškem in na Floridi ter predstavništvi v Rusiji in v Italiji. Razvijamo in tržimo širok izbor visoko kakovostnih gumeno-tehničnih izdelkov in pnevmatik, katerih proizvodnja temelji na več kot 90-letni tradiciji gumarstva v Kranju. Po naših izdelkih povprašujejo v gradbeni industriji, pri proizvodnji motorjev, avtomobilov, industrijskih in poljedelskih vozil ter pri varovanju okolja in reševanju.



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



Vizija Savatech-a se uresničuje preko priprave in izvedbe strateških programov in ključnih usmeritev:

- strategija rasti obsega poslovanja
- razvoj lokacije Labore v Kranju kot glavnega (a ne edinega) proizvodno-logističnega centra, kjer se osredotočamo na proizvodnjo izdelkov z višjo dodano vrednostjo
- ustrezen razvoj lastne zunanjetrgovinske mreže
- prenos proizvodnje enostavnih izdelkov z nizko dodano vrednostjo na druge lokacije (off lake, partnerstva,...)
- aktivno iskanje in uvajanje novih programov
- aktivno iskanje možnosti prevzemov
- povečanje storitvene komponente

Rast zaposlenih je eden izmed strateških usmeritev Poslovne skupine Sava, zato je strateška usmeritev razvoja zaposlenih tudi strateško pomembna v vseh povezanih družbah, kot je tudi Savatech. V razvojni strategiji Savatech-a kot nosilca je eden izmed petih strateških ciljev. V okviru tega cilja je projekt e-Rubber Validation neposredno povezan z uresničevanjem strategije Gumarstva, kot posledično tudi strategije Poslovne skupine Sava.

3. ZAGON (PLAN) PROJEKTA IN IZVEDBA

3.1. začenjanje projekta, študija izvedljivosti, nalog za izvedbo projekta

Z vstopom Slovenije v Evropsko unijo se za slovenska podjetja odpirajo nove možnosti pri pridobivanju finančnih sredstev za izobraževalne programe, kar smo izkoristili tudi pri nas. Tako smo preko razpisa Leonardo da Vinci tudi pridobili finančna sredstva za izvedbo projekta Rubber Knowledge. Po uspešno zaključenem projektu smo naredili korak naprej, začeli smo s projektom e-Rubber validation.

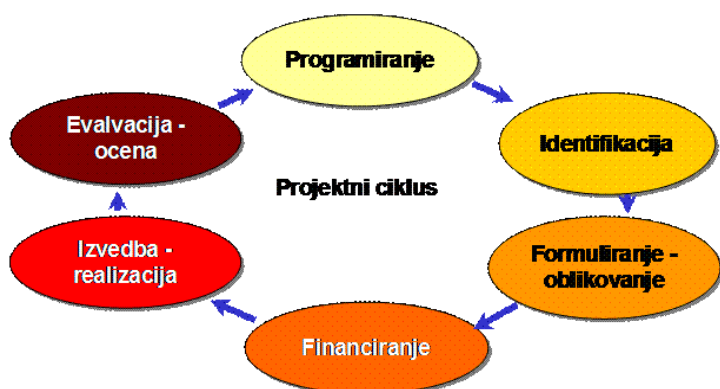
S prijavo projekta in odobrenim sofinanciranjem smo dobili tudi potrditev poslovodstva Savatech-a s podpisom pogodbe nalog za izvedbo projekta.

Prehod v informacijsko družbo spremlja svetovna tekma za dostop do informacij in znanja. Sposobnost posameznika, da pridobi znanje, ga ovrednoti in validira bo odločala o uspehu. Za uspešno delovanje v sodobni družbi je potrebno vseživljenjsko učenje, saj naj bi obseg znanja, ki naj bi si ga pridobil zaposleni v času svojega življenja dva o trikrat večji v primerjavi z znanjem, ki ga je pridobil v času svojega šolanja. Znanje postaja čedalje pomembnejši dejavnik za uspeh ali neuspeh neke organizacije in najpomembnejša strateška prednost organizacije pri tekmovanju na tržišču v prehodu v informacijsko družbo. Načrtovan

razvoj človeških virov je kritičnega pomena za pridobivanje znanja in veščin in posledično za usposobljenost kadrov v organizaciji. Razvoj organizacije je zato prvenstveno odvisen od razvoja človeških virov. Vlaganje v znanje in usposabljanje zaposlenih danes prav gotovo postaja vse pomembnejši del strateških odločitev upravljanja podjetja, in tega se zavedamo tudi v Savi.

Zgornji opis tako dejansko predstavlja več delov projektnega cikla:

Programiranje, identifikacija, formuliranje/oblikovanje in financiranje projekta.



Slika prikazuje življenjski cikel projekta.

3.2. Zagonski dokument (elaborat) projekta

Zagonski dokument projekta e-Rubber Validation je predstavljal prijavo projekta na razpis Leonardo da Vinci, ki je vseboval tudi vse glavne podatke in informacije za izvedbo samega projekta.

Vsebina zagonskega dokumenta prijave je vsebovala naslednje elemente:

1. opis prioritete EU, ki jih s projektom naslavljamo
2. povzetek projekta, ki na eni strani opisuje cilje projekta, kaj bomo naredili in zakaj želimo to narediti.
3. v nadaljevanju so opisane ciljne skupine in ciljni sektor, ki jih projekt naslavlja. Prav tako opiše potencialne uporabnike projektnih rezultatov. Opisuje tudi katere potrebe v povezavi s ciljnimi skupinami in sektorji naslavlja projekt ter kako smo identificirali te potrebe.
4. opisuje kateri so specifični cilji projekta.
5. dokument opisuje kako se bomo s projektom dotaknili evropskih strategij, kako se naš projekt naslanja na nove metode, na stare metode, instrumente, prakse, procese,...



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



6. dokument podaja seznam vseh specifičnih ciljev projekta; ime cilja, kdaj bo dosežen, v katerem jeziku bo na voljo, v kakšni količini bo na voljo,....
7. vsebuje tudi plan valorizacije (diseminacije projekta in eksploatacije projekta); kako bomo obveščali javnost o projektu, preko katerim medijev, katere objave, kje, kdaj, kdo bo odgovoren za priprave, objave in organizacijo raznih aktivnosti.
8. vsebuje opise, kako se bodo projektni rezultati kazali v srednje in dolgoročnih učinkih na ciljne skupine in ciljne sektorje; kako bo rezultati projekta integrirani v sisteme treningov; kako bo projekt lahko prenosljiv na druge ciljne skupine in druge sektorje, na drugo geografsko območje.
9. seznam vključenih partnerjev v projekt s kontaktnimi podatki vključenih v projekt kot projektni vodje partnerja. Podaja tudi opise vsakega vključenega partnerja v projekt, kako lahko partner s svojimi izkušnjami in znanjem pripomore k realizaciji projekta in projektnih ciljev.
10. vsebuje seznam delovnih paketov projekta. Vsak delovni paket vsebuje opis; opis delovnega paketa, ciljev, začetni in končni datum in trajanje delovnega paketa, vloga sodelujočih partnerjev določitev odgovornega partnerja za delovni paket, planirane rezultate delovnega paketa.
11. opis projektnega managementa v projektu, seznam predvidenih srečanj, projektno strukturo, projektni komite, tajnico projekta, načine poročanja, mejnike, zagotavljanje kakovosti,
12. detajlni finančni načrt, ki je razdeljen na različne načine: vsak delovni paket ima opredeljene naslednje postavke: predvidene stroške dela, produkcijske stroške, pod pogodbene stroške. Stroški dela so opredeljeni po različnih postavkah: stroški dela managerjev, raziskovalcev, tehnikov in administratorskega osebja vključenega v projekt za vsakega vključenega partnerja v projektu. Stroški so tudi razdeljeni po različnih postavkah za vsakega partnerja; potni stroški, stroški informacijsko komunikacijske tehnologije, produkcijski stroški, pod pogodbene stroški in režijski stroški.
13. prav tako je izračunan delež predvidenega sofinanciranja in predvidenega lastnega vložka vsakega partnerja v projekt.
14. zagonski dokument je prav tako vseboval primer dokumenta za poročanje Evropski Uniji.

3.3. projektne zahteve in cilji

Namenski cilj projekta e-Rubber Validation je vzpostavitev procesa validacije neformalno pridobljenega znanja v gumarski industriji v Sloveniji.



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



Objektni cilji v projektu so naslednji:

Zap.št.	Rezultati
1.	Management plan
2.	Poročilo o analizi obstoječega stanja in potreb
3.	Poročilo o nacionalnih standardih validacije neformalnega znanja
4.	Seznam treningov
5.	Poročilo o prenešeni in adaptirani dobri praksi
6.	Orodje za e-validacijo
7.	Poročilo o implementaciji procesa e-validacije
8.	Portfelj
9.	Poročilo o učinkoviti implementaciji procesa e-validacije
10.	Interna diploma
11.	Kakovostna evalvacija
12.	Evalvacija projekta
13.	Predstavitvene brošure
14.	Diseminacija in eploatacija rezultatov

Podajam kratek opis izvajanja objektnih ciljev, združenih v smiselne, vsebinsko povezane sklope. Vsi zgoraj navedeni cilji spadajo v okvire opredeljenih delovnih paketov, in se smiselno navezujejo drug na drugega.

V delovnem paketu 1, management konzorcija spada prvi cilj.

V delovnem paketu 2, spadajo cilji pod številkami 2, 3, 4..

V delovnem paketu 3, spada cilj 5.

Delovni paket 4, cilj 6.



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



Delovni paket 5, cilji po zaporednimi številkami 7, 8, 9.

Delovni paket 6, cilj 10.

Delovni paket 7, cilja 11 in 12.

Delovni paket 8, cilji 13, 14..

Seveda so zainteresirane strani, kot je npr slovenska nacionalna agencija Cmepius, ki koordinira projekte. Agencija Cmepius je organizacija, ki je pooblaščenca s strani Evropske Unije za Slovenijo in je njena naloga upravljanje Evropskih sredstev za Slovenijo. To pomeni, da je odgovorna za poročanje o izvajanju projektov, odgovorna za pregledovanje poročil, zahtevkov, ipd.

Seveda smo v življenjskem ciklu projekta nekajkrat preverili načrtane terminske plane in jih ustrezno prilagodili, sprejeli ustrezne ukrepe in dodatne aktivnosti, kjer je bilo potrebno, da bodo vsi cilji kakovostni in v času doseženi in zaključeni.

3.4. čas in faze projekta, viri

Projekt je razdeljen na osem delovnih paketov. Vsak delovni paket je razdeljen na opis, vodilnega partnerja, ključne aktivnosti, vsebuje terminsko opredelitev in seznam ciljev delovnega paketa. Vsi delovni paketi so tudi časovno opredeljeni, pripravljen je terminski načrt trajanja projekta, ki je razdeljen do globine časovnega izvajanja projektnih ciljev.

Ključni dogodki v projektu so; z vidika izvajanja projekta vmesno poročilo in končno poročilo, ki smo oddali nacionalni agenciji. Ostali ključni dogodki pa so opredeljeni z organizacijo oz zaključki pomembnejših projektnih rezultatov: pripravljena poročila, temeljite analize potreb, pripravljene portfelj,....

Viri v projektu so bili planirani sledeče: v Savatech-u sodeluje več sodelavcev, od vodje projekta, do pomočnika, tajnice, odgovornega v KC KPO, in ostalih iz vseh oddelkov. V partnerskih podjetjih so določeni projektni vodje in po en pomočnik in en iz finančnega oddelka. Finančni viri so planirani in opredeljeni v pogodbi z nacionalno agencijo in nadaljnje v pogodbah nosilca projekta in ostalimi partnerji.

Plani so spreminjali zgolj v smislu trajanja in časa izvedbe določenih aktivnosti, ko je občasno prišlo do odločitev, da je zaradi boljše izvedbe projekta smiselno kake aktivnosti časovno izvesti prej ali kasneje, kot je bilo predvideno v zagonskem dokumentu projekta. Take spremembe so seveda za seboj potegnile tudi popravke in prilagoditve terminska plana in komunikacijo z vsemi ostalimi partnerji v projektu.

Priporočilo je, da je spreminjanje terminskih planov včasih lahko zelo pozitivno, ker lahko prinese boljše rezultate, vendar je potrebno biti pri tem zelo pazljiv in natančen.



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



3.5. stroški in finance

Plan stroškov je zelo natančno planiran in določen z vsakega partnerja posebej. V projektu so v zagonskem dokumentu opredeljeni naslednji stroški: stroški dela za vsakega partnerja po vsakem delovnem paketu, razdeljen na štiri različne postavke; urna postavka managerja, raziskovalca, tehnika in administrativnega osebja. Prav tako so opredeljeni stroški za poti, stroški za IKT opremo, produkcijski stroški, stroški za pod pogodbenike in režijski stroški. Vsak partner je podpisal pogodbo z nosilnim podjetjem, ki natančno opredeljuje vse stroške. Prav tako pogodba opredeljuje plan financiranja za vsakega partnerja in sicer opredeljuje kolikšna nakazila bo prejel, koliko nakazil bo prejel, kdaj in kateri so pogoji za nakazilo sredstev. Tudi plani financiranja partnerjev so se spreminjala, spreminjala se je finančna konstrukcija zaradi optimizacije izvajanja projekta. Plani so se spremenili, pripravili smo nove finančne načrte, ki jih je predhodno nacionalna agencija pregledala in preverila, če so v skladu s pravili EU. Nato je nosilno podjetje sklenilo aneks k pogodbi. Po tej fazi je nosilno podjetje pripravilo tudi anekse za partnerje, ki je vsebovalo novo finančno strukturo financiranja.

Priporočilo za prihodnje projekte: pri spreminjanju projektih aktivnosti je potrebno vedeti, da vsaka sprememba za seboj potegne tudi finančne spremembe, ki morajo biti pa nujno usklajene z zahtevami tako EU, kot nacionalne agencije.

Finance in partnerji v projektu: V projekt so vključeni 4 partnerji iz treh držav. Skupna vrednost projekta je 199.900€. Evropska Unija sofinancira 75% upravičenih stroškov, kar znaša 150.000€. Sofinancirani stroški v projektu so: stroški dela, potni stroški, stroški IKT, produkcijski stroški, pod pogodbeni stroški in režijski stroški.

Sredstva se pridobivajo na osnovi izstavljenih zahtevkov; na začetku izvajanja projekta 40%, po odobrenem vmesnem poročilu 30% in po uspešno zaključenem projektu 30%.

3.6. organizacija projekta

Projekt organizacijsko spada pod kadrovske službe v nosilnem podjetju Savatech. V povezavi s strateškimi projekti oz. programi/portfelji PS Sava projekt spada pod strategijo razvojnih projektov na področju razvoja kadrov, razvoja kadrov s področja gumarstva.

Odnos projekta med stalno in projektno organizacijo je stalen, intenziven in vključen v procese organizacije. Projekt in funkcijske službe v Savatech-u in Savi,d.d. so zelo povezane in se jih ne da ločiti, saj zaradi optimizacij vseh povezanih družb nekatere aktivnosti potekajo preko funkcijskih služb, nekatere aktivnosti pa so izvajane izključno na projektni način.



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



Kar bi lahko priporočila za naslednje projekte je, da je zelo pomembno zavedati se povezanosti funkcijske in projekte organizacije. Projekti vodje so ljudje, ki so ciljno usmerjeni, imajo jasne opredelitve in aktivnosti, funkcijske službe pa imajo drugače usmeritve, ker velikokrat predstavljajo podpore izvajanju projektov. In ker se vodja projekta zaveda, da eden brez drugega težko funkcionirajo, mora graditi trdne odnose tudi s funkcijami v podjetju, biti mora tisti, ki naredi prvi korak, biti mora pobudnik, moderator,....

3.7. Ljudje

V fazi priprave in razvoja projektne ideje je sodeloval ožji tim, sestavljen iz članov iz KC KPO in KC EU Projekti. Ideja je bila usklajena s strategijo Savatech-a. Po sprejetem projektu se je formiral ožji in širši tim v podjetju. Ožji tim sta sestavljala vodja projekt in pomočnik vodje projekta, širši projektni tim pa člani iz različnih oddelkov, ki so občasno sodelovali pri izvajanju projekta in sicer; člani iz financ in računovodstva, IT oddelka, nabave. V tim za izvajanje projekta iz partnerskih podjetij pa so bili direktno vključeni ljudje, ki so imenovani od partnerskih podjetij. Le-ti so stalno sodelovali pri srečanju, izvajanju, pogajanjih,....

Odločbo za vodja projekta je zapisana v obrazcu iz organizacijskega predpisa za projektni management, ostali člani so bili izbrani na skupnem sestanku.

Pomemben faktor je bila tudi motivacija, ki je igrala pomembno vlogo pri opredeljevanju nalog in zadolžitve članom projektnega tima. Pomembno je bilo tudi timsko delo in odprtost projektne managerja za vsa vprašanja, reševanje medsebojnih konfliktov, konfliktov interesov in pomoč pri reševanju preobremenjenosti nekaterih članov tima in razgovori z njihovimi funkcijskimi nadrejenimi.

Moje priporočilo za prihodnje projekte bi bilo, da je zelo pomembno imeti pogoste kontakte predvsem s funkcijskimi nadrejenimi članov tima v smislu poročanja, razgovorov, usklajevanja medsebojnih tekočih aktivnosti in usklajevanje projektne in rednega dela, saj če se člani tima počutijo ugodno in vedo, da so njihovi nadrejeni seznanjeni s količino aktivnosti v projektu.

3.8. zainteresirane strani

V projekt smo vključili nekaj zunanjih partnerskih organizacij Savatech-a, ki so bila zainteresirana za vključitev v procese trajnostnega izobraževanja zaposlenih. Z oskrbo smo sodelovali po ustaljenih internih procesih, od pridobivanja ponudb, pogajanj za cene, sklepanj pogodb in dejanskim naročilom.

3.9. tveganja

Ker se projekt Rubber Knowledge ukvarja z mehкими veščinami, tveganja niso zelo natančno opredeljena.



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



Moje priporočilo za naprej v smislu tveganj je, da je biti potrebno posebno pazljiv pri tveganjih v pogodbenih odnosih z nacionalno agencijo in partnerji ter imeti dobro kadrovske strukturo, ki pokriva različna področja.

3.10. informacijski sistem

Za potrebe izvajanja projekta nismo uporabljali posebnega projektnega informacijskega sistema. Uporabljamo e-pošto, v okviru spletne strani projekta imamo zaprt dokumentni sistem, ki je na volje samo partnerjem v projektu, kjer so na voljo pomembnejši dokumenti. Večina informacij je potekala preko e-pošte, nekaj preko čvekalnikov in delno tudi navadne pošte. Nosilec ima tudi kopije vseh dokumentov vseh partnerjev. Partnerji pa v svojih arhivih hranijo le svojo dokumentacijo .

Posebni priporočil za spremembe nimam, razen pripombe, da je pri večjih projekti zelo pametno uporabljati informacijski sistem za vodenje delovnih ur udeležencev v projektu, zaradi večje preglednosti in transparentnosti, prav tako kot pa tudi se s tem zmanjšuje tveganje za dvojno financiranje, kar je pa z vidika EU kaznivo.

3.11. projektni management

Projektni manager ima v okviru projekta e-Rubber Validation vlogo vodenja, nadziranja, prav tako je odgovoren poslovodstvu za izvajanje projekta. Njegova pooblastila so, da lahko izvaja in odloča o vseh aktivnostih, ki pa morajo biti seveda popolnoma usklajene z internimi pravili in izvedene po pravilnikih, ki so veljavni (nabava, naročila, organiziranje dogodkov,...) Projektni manager mora poročati poslovodstvu Savatech-a.

3.12. vedenjske kompetence

Vedenjske kompetence so ključnega pomena za uspešno izvajanje projektov. Boljši kot je projektni manager, več vedenjskih kompetenc obvladuje in pozna.

4. ZAKLJUČEK PROJEKTA

4.1. poročilo (prednosti in slabosti) o predaji projekta

Ker projekt e-Rubber Validation zaključen, vsa dokumentacija se zbira in hrani na enem mestu. Glede na dejstvo, da je projekt težko primerljiv z npr večjim gradbenem projektom, je obseg potrebne dokumentacije se vedno velik. Potrebno je naprej imeti vse ponudbe, vse komentarje na izbore ponudb, vse kopije potnih stroškov z vsemi računi, vse izpolnjene časovnice za vse sodelujoče. Vsa dokumentacija zaradi varovanja



Savatech, d.o.o.

Družba za proizvodnjo in trženje gume-
notehničnih proizvodov in pnevmatike
Industrial Rubber Products
And Tyres



in zmanjšanja nevarnosti izgube obstaja tudi v elektronski obliki (skenirana), ki je shranjena omrežnih diskih, in je na voljo avtoriziranim.

4.2. uspešnost in pomanjkljivosti projekta

Rezultati so bili zaključeni v okviru planiranih stroškov, večina jih je bila pregledana v smislu kakovosti vsebine. Objektivi cilji so doseženi in lahko trdim, da je projekt uspešno zaključen in izveden uspešno. Tudi namenski cilji so bili doseženi, saj se tudi na drugih področjih poleg gumarstva izvajajo podobni, integrirani projekti trajnostnega razvoja zaposlenih, in tako tudi uresničujemo strategijo. Naročnik, na eni strani poslovodstvo, je bilo zadovoljno s potekom projekta, kot na drugi strani nacionalna agencija, ki je potrdila poslano vmesno poročilo projekta. Tako direktni udeleženci projekta, kot tudi ostali sodelavci so bili z izvajanjem projekta in projektnimi rezultati zadovoljni. Arhiv projekta pa je pripravljen centralno, prav tako pa je tudi v elektronski obliki shranjen na omrežnih diskih.

4.3. priporočilo za naslednje projekte

Kar bi lahko priporočila za izboljšanje projektnega managementa v prihodnje, da je potrebno posvetiti veliko časa planiranju in pripravi projektnih aktivnosti, saj dober plan pomaga izvajati projekt na veliko lažji način.

Borut Flander,
Savatech, d.o.o.

Kranj, januar 2012