

# I Vodenje projektov

Manfred Elmecker, Gerhard Levy

# Spretnosti projektnega vodenja



TSI ref. 23SI05

- Načrtovanje
- Komunikacija
- Doseganje rezultatov
- Spremljanje tveganj
- Upravljanje z viri



# Življenjski cikel projektnega vodenja



TSI ref. 23SI05

- Faza 1: Pobuda
- Faza 2: Načrtovanje
- Faza 3: Izvedba
- Faza 4: Spremljanje
- Faza 5: Zaključek



# Naložbeni projekti



# Naložbeni projekti

- Naložbeni projekti so temeljni dejavnik razvoja podjetij in gospodarske rasti ter ključni za nacionalni in regionalni gospodarski razvoj, saj spodbujajo inovacije, ustvarjajo nova delovna mesta in izboljšujejo kakovost življenja.
- Naložbeni projekt je podroben akcijski načrt, ki vključuje finance, obvladovanje tveganj, opis projekta itd. in je usmerjen v kapitalske naložbe s ciljem ustvarjanja gospodarskih koristi.

# Naložbeni projekti



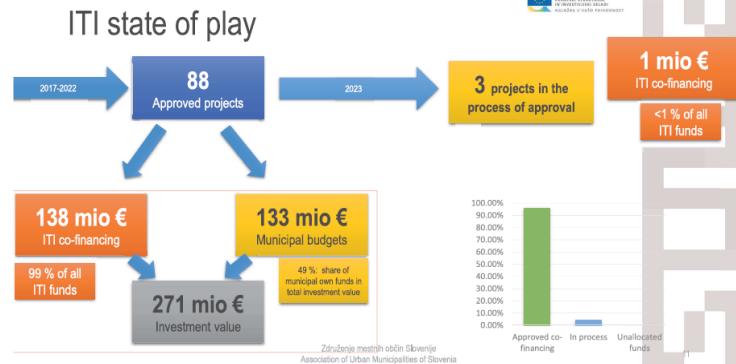
TSI ref. 23SI05

- Vlagatelji v zasebnem sektorju ocenjujejo projekte z uporabo standardnih finančnih presoj, ki se osredotočajo na zasebne finančne donose.
- Ekonomska presoja pa ima širši pogled in vključuje tudi druge koristi in stroške za družbo, pri čemer upošteva vse vire, ki jih projekt uporablja, bodisi človeške, tehnološke ali naravne, ter ocenjuje vrednost, ki jo projekt ustvari za vse deležnike, da bi ugotovila, ali ima družba kot celota od naložbe korist. Ekonomska upravičenost projekta je v mnogih pogledih sinonim za trajnost, kohezijo in rast.



# Vi ste strokovnjaki!!!

Mehanizem celostnih teritorialnih naložb (CTN) je namenjen izpolnjevanju ciljev trajnostnih urbanih strategij mestnih občin s sredstvi Evropskega sklada za regionalni razvoj in Kohezijskega sklada EU. Združenje mestnih občin Slovenije (ZMOS) deluje kot posredniški organ pri izbiri operacij CTN.



## ITI PROJECTS IN SLOVENIA



Ljubljana – Cukerna Gallery (23 mio €, ITI 13 mio €)

Novo mesto – Main Square (7 mio €, ITI 4,5 mio €)



Koper – Smedela promenade revitalisation projects (17 mio €, ITI 8,5 mio €)



Celje – Generator / Tehnopark (8 mio €, ITI 4 mio €)



Funded by  
the European Union

# Vodenje naložbenih projektov



TSI ref. 23SI05

Glavne zahteve:

- Jasno opredeljeni cilji
- Podrobni načrti in proračuni
- Skladnost z zakoni in predpisi



Funded by  
the European Union



# Vodenje naložbenih projektov



TSI ref. 23SI05

**S**pecifični (Specific) **M**erljivi (Measurable) **D**osegljivi (Attainable) **R**elevantni  
(Relevant) **Č**asovno opredeljeni (Time-bound)

<b>S</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	<b>R</b>	<b>T</b>
<b>C</b>	<b>I</b>	<b>L</b>	<b>J</b>	<b>I</b>
Kaj točno želite doseči?	Kako boste vedeli, kdaj ste to dosegli?	Ali je to resnično mogoče doseči?	Ali prispeva k rasti prihodkov vaše agencije?	Kdaj želite to doseči?



# Vodenje naložbenih projektov

## Project Management Smart Goals



- *Specifični*: Specifikacije so jasne in natančne.
- *Merljivi*: Rezultat je mogoče količinsko opredeliti ali izmeriti.
- *Dosegljivi*: Cilj je realno dosegljiv.
- *Relevantni*: Cilj je povezan s cilji določenega projekta ali širšimi cilji znotraj organizacije.
- *Časovno opredeljeni*: Cilj vključuje rok ali datum, do katerega bo določen uspeh ali neuspeh.

# Vodenje naložbenih projektov



TSI ref. 23SI05

## Priprava:

- Priprava Naložbenih projektov zahteva usposobljenost in izkušnje, zato ta postopek pogosto izvajajo strokovnjaki ali svetovalna podjetja.
- Oblikovanje ideje - oblikovanje začetne ideje in ocena njene izvedljivosti. Za ustvarjanje resnično edinstvene ideje lahko kot vir navdiha uporabite različne metode in orodja. Koristno je tudi pogovoriti se s ciljno publiko ali strankami, ki jim bo ta projekt, izdelek ali storitev namenjen.



## Študija izvedljivosti:

- Vrednotenje projekta, vključno z analizo trga, oceno gospodarskih koristi in analizo tveganj. Ta del bo zahteval podrobnejšo analizo, branje in raziskovanje.

# Vodenje naložbenih projektov



TSI ref. 23SI05

## Ocena učinkovitosti:

- vključuje analizo rezultatov in koristi projekta, da se ugotovi, ali projekt izpolnjuje zastavljene cilje in je ekonomsko upravičen.

## Ocena tveganja:

- pomaga prepoznati morebitne izzive in razviti strategije za njihovo obvladovanje, s čimer se zmanjša verjetnost neuspeha projekta in zagotovi njegova uspešna izvedba.



# Vodenje naložbenih projektov



TSI ref. 23SI05

## Načrtovanje projekta:

- Določanje ciljev, dodeljevanje virov, ocenjevanje tveganj in priprava časovnega načrta projekta.
- Zelo pomembno je predvideti vse možne scenarije, tveganja in imeti več načrtov za različne situacije, saj vam bo to pomagalo v kritičnih situacijah, ker boste že imeli načrt in vedeli, kako ukrepati.



# Vodenje naložbenih projektov



TSI ref. 23SI05

## Izvedba:

- Izvajanje ukrepov v skladu z zastavljenim načrtom, stalno spremljanje in nadzor.
- Zelo pomembno je, da vaš načrt ne ostane le načrt, ampak ga je treba izvesti natančno tako, kot je bilo načrtovano. Seveda morate upoštevati situacijo in se prilagoditi, saj je lahko v primeru nepredvidenih okoliščin vaš prejšnji načrt neprimeren in ga morate hitro spremeniti, da bo ustrezal novim pogojem.



# Vodenje naložbenih projektov



TSI ref. 23SI05

## Vrednotenje:

- Analiza rezultatov projekta za oceno njegove uspešnosti, opredelitev priložnosti za izboljšave in priprava priporočil za prihodnje pobude. Takšna analiza je lahko koristna v prihodnosti pri iskanju sredstev za druge naložbene projekte.





# Javni naložbeni projekti/ vodenje

## COMMUNITY INVESTMENT

Enter your sub headline here



# Vodenje javnih naložb (PIM)



TSI ref. 23SI05

- Kaj se upravlja? PIM je zasnovan za Vodenje javnih naložbenih projektov.
- Opredelitev javne naložbe, projekta, naložbe v javno infrastrukturo (del PIM in celotnih naložb v infrastrukturo), JZP (del naložb v javno infrastrukturo in PIM).
- Zakaj in kako se upravljajo javne naložbe?
- Javne naložbe so del javnih odhodkov.
- Osnovne značilnosti sistema za Vodenje javnih naložbenih projektov.



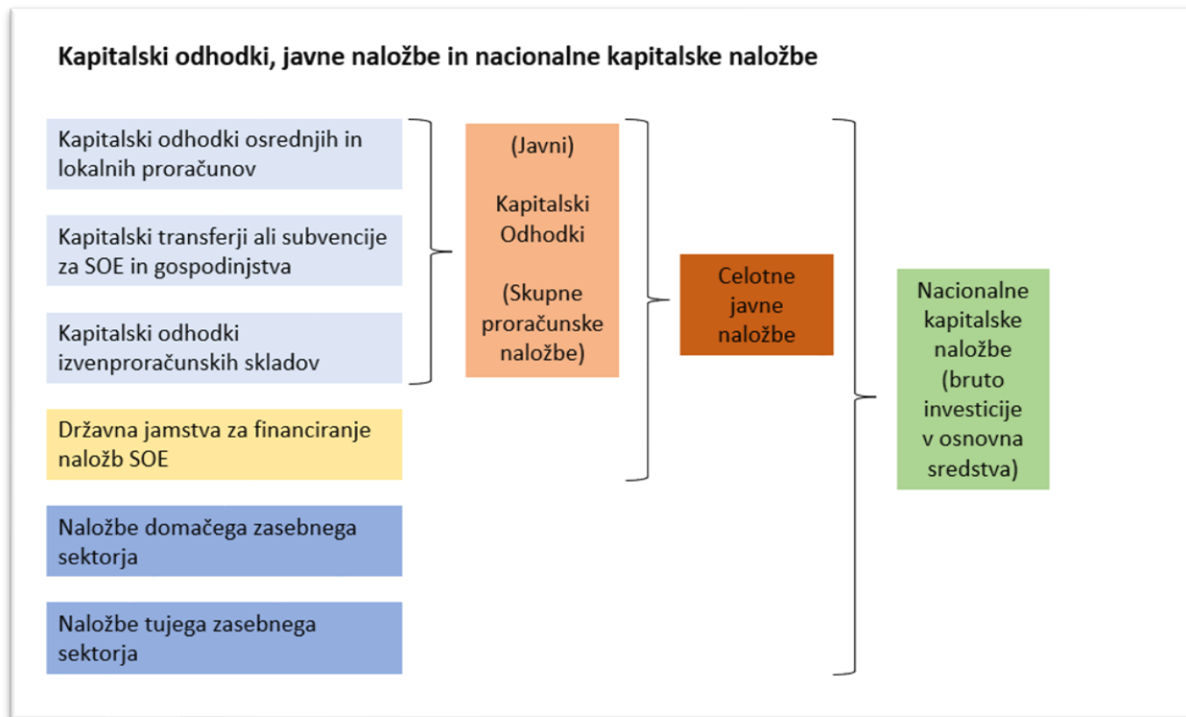
# Vodenje javnih naložb (PIM)

- Zakoni, pravila, sistemi in postopki, ki jih uporabljajo suverene države (in podnacionalne vlade) za zbiranje prihodkov, dodeljevanje javnih sredstev, izvajanje javne porabe, obračunavanje sredstev in revizijo rezultatov.
- Širše od finančnega upravljanja:
  - Oblikovanje politik
  - Priprava proračuna
  - Sprejetje proračuna
  - Izvrševanje proračuna
  - Računovodstvo
  - Zunanja revizija in vrednotenje

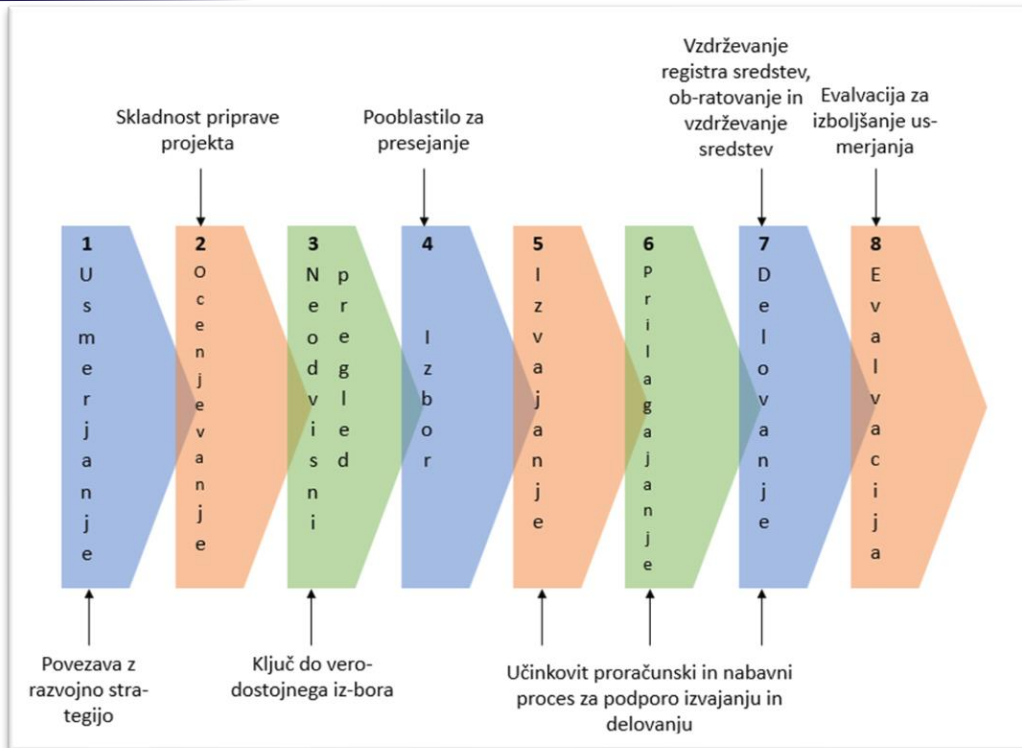
# Vodenje javnih naložb (PIM)



# Vodenje javnih naložb (PIM)



# Vodenje javnih naložb (PIM)

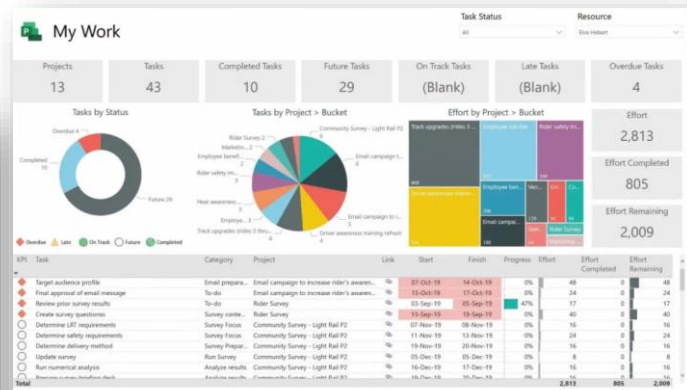
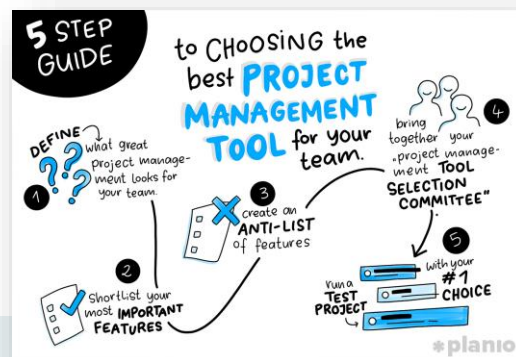


# PIM in Vodenje javnih financ (PFM)

- Kaj se upravlja? PIM je zasnovan za Vodenje javnih naložbenih projektov.

RAVEN	CILJI UPRAVLJANJA JAVNIH FINANC	POSLEDICE ZA VODENJE JAVNIH NALOŽB
Raven I: skupna fiskalna disciplina	Izvajanje učinkovitega nadzora nad celotnim proračunom in obvladovanje fiskalnih tveganj	Skupna poraba za javne naložbe, načrtovana v okviru realnih zgornjih meja virov, in posamezni projekti, zaključeni v okviru proračuna
Raven II: strateška alokacija virov	Načrtovanje in izvajanje proračuna v skladu z vladnimi prednostnimi nalogami za doseganje političnih ciljev	Projekti kapitalskih naložb, izbrani in proračunsko načrtovani v skladu z vladnimi strateškimi prednostnimi nalogami za reševanje najnujnejših problemov ali omejitev
Raven III: učinkovito izvajanje storitev	Uporaba proračunskih sredstev za doseganje najboljše možne ravni javnih storitev z razpoložljivimi viri	Projekti kapitalskih naložb, ocenjeni za preverjanje, ali predstavljajo učinkovite in uspešne rešitve za identificirane probleme; da so ekonomično naročeni, učinkovito izvedeni in delujejo, kot je bilo načrtovano

# PV-Orodja





# Prednosti uporabe orodij za PV



TSI ref. 23SI05

- **Povečana učinkovitost** - poenostavite zapletene delovne tokove in avtomatizirajte ponavljajoča se opravila
- **Izboljšana organizacija** - Organizacija je hrbtenica, orodja PV pomagajo ostati organizirani
- **Centralizacija dela** - informacije konsolidirane na enem mestu in dostopne pooblaščenim deležnikom
- **Hitrejša in izboljšano sodelovanje** - funkcije, kot so skupna raba datotek, klepet in druge oblike komunikacije med skupinami, velika prednost med oddaljenimi skupinami



# Prednosti uporabe orodij za PV



TSI ref. 23SI05

- **Izboljšano upravljanje virov** – orodja PV so oči in ušesa vodij projektov (npr. sledenje delovnim obremenitvam skupine, prepoznavanje zahtev po virih, odpravljanje ozkih grl)
- **Proaktivno zmanjševanje tveganja** – pogled iz ptičje perspektive na projekt in njegove osnovne dejavnosti
- **Vpogledi na podlagi podatkov** – spremljajte uspešnost, stanje in stanje projekta, kritične meritve in primerjalno uspešnost
- **Preglednost in odgovornost** – ustvarite občutek lastništva, posodobitev in podatkov o uspešnosti
- **Odpornost in prilagodljivost** – orodja PV se prilagajajo vašim potrebam



# Orodje za projektno vodenje



TSI ref. 23SI05

- Programska oprema za projektno vodenje v javnem sektorju



L A N D T A G  
B R A N D E N B U R G



Stadt Köln



# Orodje za projektno vodenje



TSI ref. 23SI05

- Delovni paketi
- Z delovnimi paketi lahko enostavno ustvarjate, dodeljujete in upravljate svoje delo. Odgovornosti in časovni okviri so vidni vsem članom projekta. Filtriranje, npr. po odprtih nalogah, lastnih nalogah ali prioritetah, vam olajša delo.

The screenshot displays the OpenProject interface. On the left, a sidebar shows navigation options like 'Work packages', 'All open', 'Assigned to me', etc. The main area shows a table of work packages with columns for Type, ID, Subject, Status, Assignee, and Priority. The table lists various tasks and milestones for a project named 'Neues Stadtquartier für Musterstadt'. On the right, a detailed view of a task titled 'Strassenbau Planung' is shown, including a description and a map of the project area.

TYPE	ID	SUBJECT	STATUS	ASSIGNEE	PRIORITY
MILESTONE	42	Kick-Off für das neue Stadtquartier	Closed	Bodo Bürgermeister	High
TASK	43	Bauliche Beschaffenheiten prüfen	In progress	Ingo Ingenieur	Immediate
TASK	44	Besitz des potenziellen Baulands klären	Closed	Bodo Bürgermeister	Normal
TASK	45	Klärung Möglichkeit Fördermittel vom Bund	In progress	Friedrich Finanzen	Normal
PHASE	46	Infrastruktur planen	New	Bodo Bürgermeister	Normal
TASK	47	Strassenbau Planung	New	Stephan Straßen	Normal
TASK	48	Kita Planung	New	Birthe Bildung	Normal
TASK	49	Nahversorgung (Supermärkte etc.) Plan...	New	Nina Nahversorgung	Low
TASK	50	Gesundheitsversorgung Planung	New	Gerd Gesundheit	Normal
MILESTONE	51	Meeting Planungskreis Infrastruktur	Scheduled	Planungskreis Infrastruktur	Normal
TASK	52	Einholung Genehmigung aller anderen Beh...	New	Ingo Ingenieur	Normal
MILESTONE	53	Baubeginn öffentliche Gebäude und Strass...	New	Bodo Bürgermeister	High



# Orodje za projektno vodenje



TSI ref. 23SI05

- Diagrami
- Načrtujte in upravljajte svoje projekte in naloge v sodelovanju z ekipo. Spremljajte pomembne roke, upravljajte odvisnosti in si oglejte, kaj je treba storiti naprej.



Funded by  
the European Union

# Orodje za projektno vodenje



TSI ref. 23SI05

- Načrtovanje proračuna
- Ohranite pregled nad proračuni projektov in porabljenimi stroški. Načrtujte stroške za vsako fazo projekta in na prvi pogled preverite, koliko dodeljenega proračuna je bilo porabljenega.

The screenshot displays the OpenProject interface for a project named 'Neues Stadtquartier für Musterstadt'. The left sidebar shows navigation options like Overview, Work packages, Budgets, etc. The main content area shows the 'Infrastruktur Planung Budget' with details on cost type, fixed date, and spent budget. Below this, there are two tables: 'Planned unit costs' and 'Actual unit costs', followed by 'LABOR' section with 'Planned labor costs' and 'Actual labor costs'.

UNITS	COST TYPE	COMMENT	PLANNED COSTS
2.00	Karierkosten	Nina Nährversorgung Dokumente	100.00 EUR
1.00	Modell-Kosten	Stephan Straßen-Modell	300.00 EUR
			400.00 EUR

WORK PACKAGE	UNITS	COST TYPE	COSTS
Task #19: Nährversorgung (Supermärkte etc) Planung	1.00	Karierkosten	50.00 EUR
Task #47: Straßenbau Planung	1.00	Modell-Kosten	300.00 EUR
			350.00 EUR

Planned labor costs				Actual labor costs			
HOURS	USER	COMMENT	PLANNED COSTS	WORK PACKAGE	HOURS	USER	COSTS
3.00 hours	Gerd Gesundheit	Gedplanung	600.00 EUR	Milestone #42: Kick-Off für das neue Stadtquartier	2.00 hours	Bodo Bürgermeister	1,000.00 EUR
1.00 hours	Nina Nährversorgung	onster Vorschlag	225.00 EUR	Task #47: Straßenbau Planung	3.00 hours	Stephan Straßen	1,250.00 EUR
10.00 hours	Stephan Straßen	Entwurf 1	2,500.00 EUR	Task #50: Gesundheitsversorgung Planung	3.00 hours	Gerd Gesundheit	600.00 EUR
15.00 hours	Birthe Bildung	Konzeptphase	5,625.00 EUR				2,850.00 EUR
2.00 hours	Bodo Bürgermeister	Kick-Off Organisation	1,000.00 EUR				
			9,950.00 EUR				

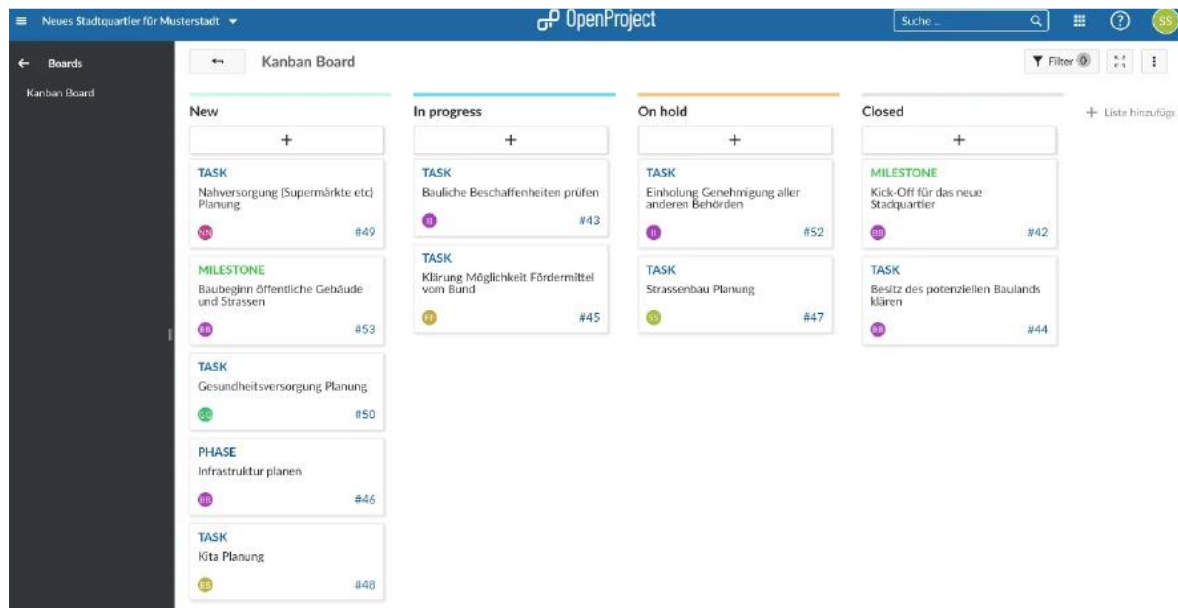


# Orodje za projektno vodenje



TSI ref. 23SI05

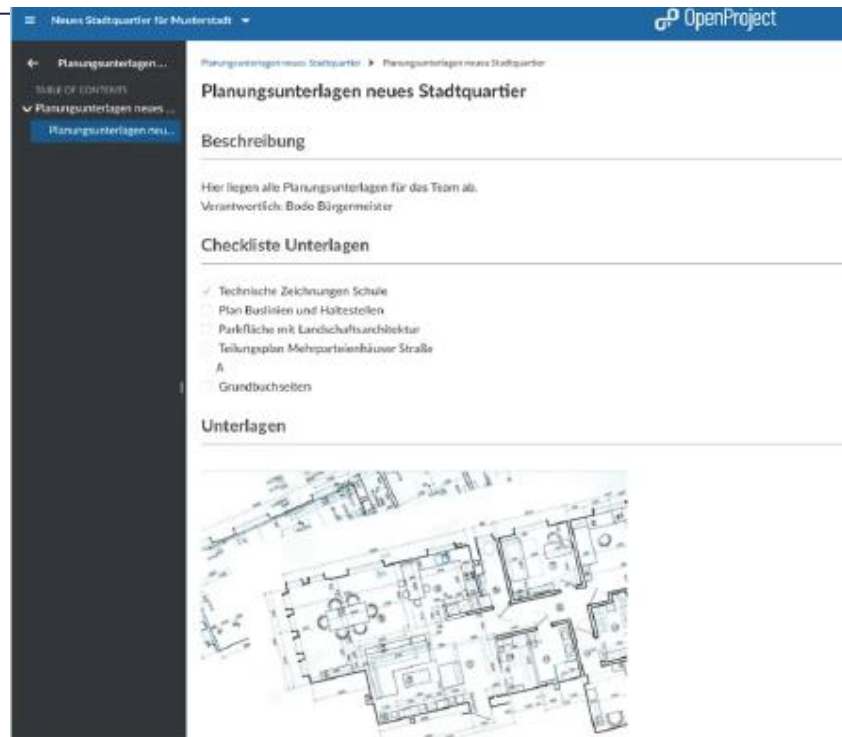
- Table
- Na agilnih tablah lahko enostavno nadzorujete in spremljate delovne tokove.  
Implementirajte procese in omogočite preprosto in intuitivno sledenje.



# Orodje za projektno vodenje



- Upravljanje vsebine
- Upravljajte projektno dokumentacijo, reference, pravilnike, uporabniške priročnike in drugo na enem osrednjem mestu ter ustvarite bazo znanja za svoje projekte in jo delite s svojo ekipo in drugimi deležniki.





# Orodje za projektno vodenje



TSI ref. 23SI05

- Sestanki
- Pošljite vabila neposredno za sestanke ali klice.  
Dnevni red in zapisnik lahko vsi delijo in urejajo.  
Na ta način so zabeležene vse informacije o projektu.



# Orodje za projektno vodenje



OpenProject



TSI ref. 23SI05

Upravljanje portfelja projektov	Načrtovanje projekta	Upravljanje nalog
Pregled celotnega portfelja projektov	Cilji projekta, rezultati	Spremljajte delo in dosegajte rezultate
Več projektov - struktura projekta s hierarhijami	Podroben načrt, obseg projekta	Organiziranje, razvrščanje in dodeljevanje opravil
Stanje – seznam projektov ali nadzorna plošča projekta	Prednostne naloge in delovna obremenitev člana ekipe	Naloge in komunikacija na enem mestu
Proračuna	Načrt izdelka	Delovni tokovi
Sledenje času	Skupna raba načrta, načrta izdaje	Potrebe organizacije
Uspešnost projekta in dodeljeni viri	Načrtujte, vizualizirajte in komunicirajte	Obrazci delovnih paketov, poteki dela itd.
Stroški za posamezno fazo projekta	Preglednost	Standardizirati





Nekatere funkcije v  
predstavitvi v živo

# PV-Praksa



# Projektno vodenje

## ■ Dodelitev projekta

**PROJECT PLAN TEMPLATE – EXAMPLE for Microsoft Word**

PROJECT NAME	PROJECT DELIVERABLE	PROJECT MANAGER
SCOPE STATEMENT		
START DATE	01/02/2023	END DATE
PROJECT DURATION (in days)	85	OVERALL PROGRESS
37%		

WBS No.	TASK NAME	RESOURCE ASSIGNED	START DATE	END DATE	DURATION (in days)	STATUS
1	PROJECT CONCEPTION AND INITIATION		01/02	02/09	29	Complete
1.1	Project Charter	Chloe L.	01/02	01/11	10	Complete
1.1.1	Project Charter Revisions	Kennedy K.	01/02	01/11	5	Complete
1.2	Research	Alex B.	01/07	02/03	45	Complete
1.3	Stakeholders	Frank M.	01/10	01/20	11	Complete
1.4	Guidelines	Kennedy K.	01/14	01/29	14	Complete
1.5	Project Initiation	Jacob V.	01/19	02/01	14	Complete
2	PROJECT DEFINITION AND PLANNING		01/22	03/19	19	Complete
2.1	Scope & Goal Setting	Frank M.	01/28	03/14	18	In Progress
2.2	Budget	Jacob V.	01/23	02/06	10	On Hold
2.3	Communication Plan	Volare C.	02/04	02/12	9	In Progress
2.4	Risk Management	Chloe L.	02/04	02/14	9	Complete

WBS No.	TASK NAME	RESOURCE ASSIGNED	START DATE	END DATE	DURATION (in days)	STATUS
3	PROJECT LAUNCH & EXECUTION		02/18	03/24	38	In Progress
3.1	Status & Tracking	Rebecca H.	02/18	02/20	3	In Progress
3.2	KPIs	Chloe L.	02/18	02/23	6	In Progress
3.2.1	Monitoring	Frank M.	02/18	02/24	9	In Progress
3.2.2	Forecast	Alex B.	02/21	02/23	3	Not Started
3.3	Project Updates	Emily H.	02/22	02/23	2	Not Started
3.3.1	Chart Updates	Kennedy K.	02/25	03/04	31	In Progress
4	PROJECT PERFORMANCE / MONITORING		02/25	03/26	31	In Progress
4.1	Project Objectives	Kennedy K.	02/25	02/28	4	In Progress
4.2	Quality Deliverables	Alex B.	02/26	03/03	7	On Hold
4.3	Effort & Cost Tracking	Jacob V.	02/26	03/06	11	Not Started
4.4	Project Performance	Chloe L.	03/03	03/26	24	Not Started

Bundesministerium  
Finanzen

TSI ref. 23SI05

**PROJEKTAUFTRAG**  
„Management der praktischen Ausbildung in der Finanzverwaltung“  
(Konzeptionsprojekt)

Projektstarttermin: 15.03.2023      Projektendtermin: 15.06.2023

**Ausgangssituation:**  
Die Modernisierung der österreichischen Finanzverwaltung, die geplanten Neuaufnahmen (für die Verwendungsgruppen A1/v1, A2/v2 und A3/v3 sowie Steuer- und Verwaltungsassistenten/innen) und die Covid-Pandemie haben u.a. auch massive Auswirkungen auf die Aus- und Fortbildung der Mitarbeiter/innen in der Finanzverwaltung:

- Die Grundausbildung ist in der Grundausbildungsverordnung-BMF (BGBl. II Nr. 315/2020

**Projektauftraggeber:** Sektionschefin Dr. Angelika Schätz

**Projektleitungsausschuss:**  
Vorsitz: Siegfried Manhal (FAÖ)  
Stimmberechtigt: Heike Fetka-Blüthner (ZAÖ)  
Alfred Hacker (ABB)  
Edith Madlberger-Schmidt (PLAB)  
Sabine Schloffer-Stamper (FAG)  
Nicht stimmberechtigt: Vertreter/in Personalvertretung (ZAUS)

**Projektmanager/in:** Manfred Elmecker (FAÖ)  
Projektleitung:

**Projektteammitglieder:**

- Einbeziehung aller Ämter (FAÖ, ZAÖ, FAG, ABB, PLB)
- Einbeziehung Bundesfinanzakademie
- Vertreter/innen Personalvertretung

Dr. Angelika Schätz (Projektauftraggeberin)      Dr. Manfred Elmecker (Projektleiter)

# Projektno vodenje

## ■ Dodelitev projekta

 Bundesministerium  
Finanzen

PROJECT ASSIGNMENT	
"Project title"	
Project start date :	Project end date:
Initial situation:	
Strategy reference (strategy/strategy program/impact goals):	
Project goals:	Non-project goals:
Main tasks (phases):	
Project client:	
Project Steering Committee: Chair: Eligible to vote: Not entitled to vote:	
Project Manager:	
Project team members:	
Signatures:	
(Project Client)	(Project Manager)
Date:	

PROJECT MILESTONE PLAN			
Milestone (Description)	Planned dates	Adapted plan dates	Actual dates

# Procesno vodenje



# Procesno vodenje – del vsakega projekta



TSI ref. 23SI05

## Kaj je procesna usmerjenost?

- Procesna usmerjenost pomeni gledanje in razumevanje procesov organizacije/projekta kot kombinacije procesov ali procesnih verig.

## Kaj je procesno vodenje?

- Procesno vodenje vključuje usklajene dejavnosti z namenom doslednega usklajevanja vseh procesov s strategijo organizacije/projekta ter njihovega učinkovitega oblikovanja, uvajanja, nenehnega optimiziranja in nadzora.





# Procesno vodenje – analiza 7M



TSI ref. 23SI05

## Človek, Stroj, Material, Metoda, Okolje, Management, Merljivost

- Ta metoda analize procesov se uporablja za preučevanje različnih vidikov in vplivov procesa ter za prepoznavanje potencialnih problemskih področij. Vplive na proces, odkrite med analizo, je treba uporabiti kot vhodne podatke za kasnejšo optimizacijo procesa.



# Procesno vodenje – analiza 7M



TSI ref. 23SI05

## Človek

- Poudarek je na vlogi in obnašanju ljudi, vključenih v proces. Upoštevajo se njihove spretnosti, usposabljanje, motivacija in delovni pogoji.

## Stroj

- Ta vidik se nanaša na tehnične naprave in orodja, ki se uporabljajo v procesu. Vključuje učinkovitost, zanesljivost in vzdrževanje strojev.



# Procesno vodenje – analiza 7M



TSI ref. 23SI05

## Material

- Dejavniki, ki vplivajo na proces v zvezi z materialom, so surovine, komponente ali izdelki, ki se uporabljajo v procesu. Pomembno vlogo imajo kakovost, razpoložljivost in skladiščenje materialov.

## Metoda

- Metoda se nanaša na delovne metode in postopke, ki se uporabljajo v procesu. To vključuje učinkovitost, natančnost in standardizacijo metod.



# Procesno vodenje – analiza 7M



TSI ref. 23SI05

## Okolje

- To se nanaša na okolje, v katerem poteka proces. Vključuje vplive zunanjih dejavnikov, kot so zakoni, predpisi, zahteve strank in konkurenca.

## Vodenje / Upravljanje

- To področje se nanaša na vodenje in organizacijo procesa. Pomembne teme tega vplivnega dejavnika se nanašajo na načrtovanje, nadzor, spremljanje in izboljšanje procesa.



# Procesno vodenje – analiza 7M



TSI ref. 23SI05

## Merljivost:

- To se nanaša na zmožnost merjenja in spremljanja procesa. To vključuje opredelitev kazalnikov uspešnosti, zbiranje in analizo podatkov ter uporabo metrik za ocenjevanje uspešnosti procesa.



# Obvladovanje sprememb



# Obvladovanje sprememb



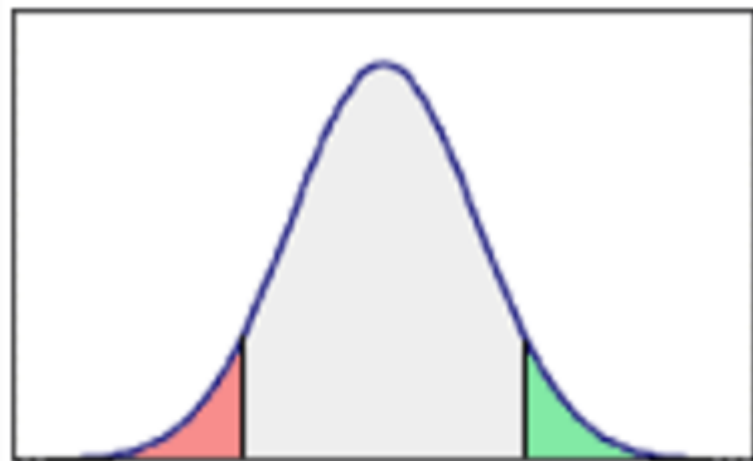
TSI ref. 23SI05

- Je sistematičen pristop k obravnavanju prehoda ali preoblikovanja ciljev, procesov ali tehnologij organizacije. Namen obvladovanja sprememb je izvajanje strategij za uveljavljanje sprememb, nadzorovanje sprememb in pomoč ljudem pri prilagajanju na spremembe.



# Obvladovanje sprememb

- Upornik govori o strahu in o tem, kaj bomo izgubili.
- Podpornik govori o priložnosti in o tem, kaj bomo pridobili.
- Na žalost - ljudi bolj prepriča izguba kot dobiček.



Upornik

Nevtralni

Podpornik

**Gaussova krivulja stališč**



# Obvladovanje sprememb

Podrobnosti spremembe	Izvedba spremembe	Pregled / preverjanje spremembe
Opredelitev spremembe Posebnosti spremembe	Strategija izvedbe	Ocena strategije spremembe
Pristop k spremembi	Strategija uvedbe	



- Časovnica aktivnosti
- Akcijski načrt
- Komunikacijski načrt
- Načrt usposabljanja
- Načrt za obvladovanje odpora do sprememb
- Načrt pripravljenosti zaposlenih na spremembe
- Načrt uvedbe
- Strategija pregleda / preverjanja



**NAČRT OBVLADOVANJA SPREMEMB**

# Obvladovanje tveganj



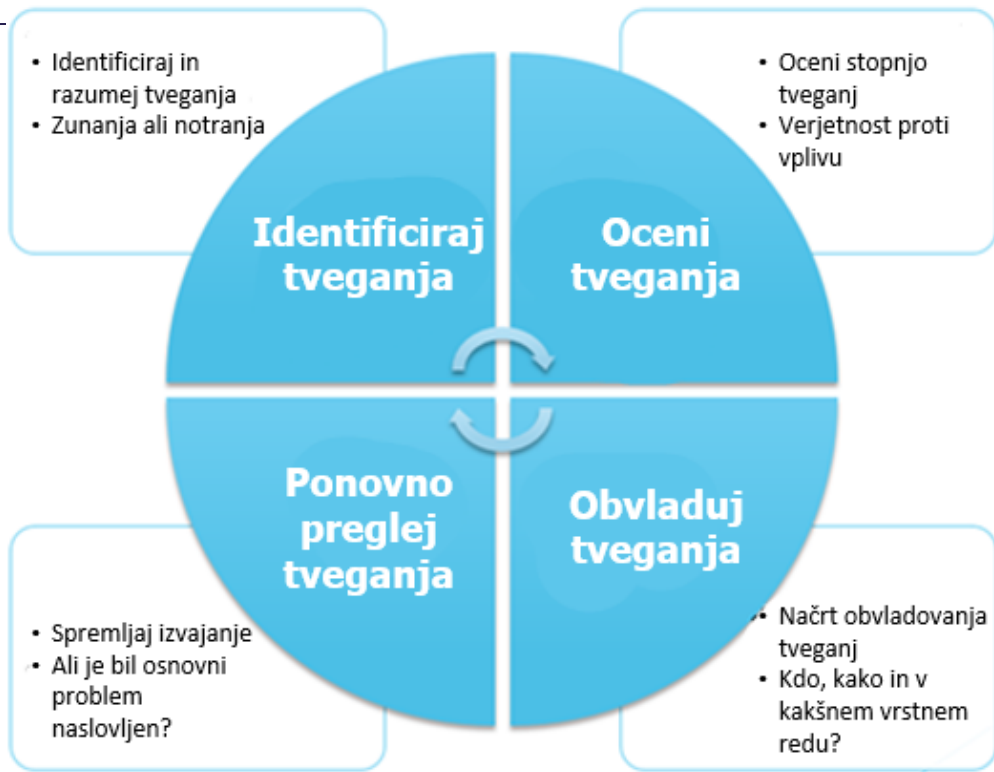
# Ocena tveganja

- Pri obravnavi različnih vidikov projekta moramo upoštevati, kaj bi se lahko zgodilo pred in med izvajanjem projekta, pa tudi, kakšne so lahko nenamerne posledice projekta.
- Matrika tveganj vam bo omogočila oceno verjetnosti in posledic spremembe.
- Kakšna tveganja se lahko pojavijo vnaprej, med izvajanjem in po njem?
- Katere taktike boste uporabili za zmanjšanje teh tveganj? = OBVLADOVANJE TVEGANJ.

# Obvladovanje tveganj

- Kot je opredeljeno v ISO 31000, je TVEGANJE učinek negotovosti na cilje, bodisi pozitiven (priložnost) ali negativen (grožnja).
- OBVLADOVANJE TVEGANJ je prepoznavanje, ocenjevanje in določanje prednosti tveganj, čemur sledi uporaba virov za zmanjšanje, spremljanje in nadzor verjetnosti pojava kakršnih koli neugodnih dogodkov.
- Učinkovito obvladovanje tveganj povečuje verjetnost pozitivnih tveganj in zmanjšuje verjetnost groženj.

# Cikel obvladovanja tveganj



# Matrika tveganj

**Primer matrike tveganj 5x5**

**Vpliv / Učinek**  
Kako resne bi bile posledice, če bi se tveganje uresničilo?

**Verjetnost**  
Kakšna je verjetnost, da se bo tveganje zgodilo?

	1 Neznatne	2 Manjše	3 Pomembne	4 Velike	5 Resne
5 Skoraj gotovo	Srednje 5	Visoko 10	Zelo visoko 15	Ekstremno 20	Ekstremno 25
4 Verjetno	Srednje 4	Srednje 8	Visoko 12	Zelo visoko 16	Ekstremno 20
3 Zmerno	Nizko 3	Srednje 6	Srednje 9	Visoko 12	Zelo visoko 15
2 Malo verjetno	Zelo nizko 2	Nizko 4	Srednje 6	Srednje 8	Visoko 10
1 Redko	Zelo nizko 1	Zelo nizko 2	Nizko 3	Srednje 4	Srednje 5

# Ocena tveganja – Verjetnost/Posledice























TSI ref. 23SI05

## ■ Področja tveganj - primeri:

Zunanja tveganja	Tržna tveganja	Operativna tveganja
Stroškovna tveganja	Tveganja uspešnosti	Tehnološka tveganja
Komuniciranje	Tveganja znanj in spretnosti	Finančna tveganja
Strateška tveganja	Pravna tveganja	Tveganja skladnosti s predpisi
Okoljska tveganja	Pomanjkanje jasnosti	Tveganja pri načrtovanju
Obvladovanje sprememb	Negotovost stroškov	Spremembe na trgu
Vodenje projektov	Javna naročila	Proračunska tveganja



# Matrika tveganj

		Consequence				
		Viri in znanje			Operativno	
		Stroškovno			Finančno Tehnološko	
		Negligible	Low	Moderate	Major	Extreme
Likelihood	Certain					 
	Likely					
	Possible					
	Unlikely					
	Rare	  		 		



# Obvladovanje / obravnava tveganj

- **Izogibajte se tveganju** - To je dobra izbira, vendar se morate spomniti ene stvari, da z izogibanjem tveganju zamudite priložnost.
- **Delite tveganje** - Delite tveganje in potencialni dobiček z drugo organizacijo ali celo z nekaterimi tretjimi osebami (zavarovalnicami).
- **Sprejmite tveganje** - še posebej, če je potencialna izguba manjša ali če je potencialni dobiček vreden.
- **Nadzor tveganja** - Uporaba preventivnih (cilj je preprečiti nastanek situacije z visokim tveganjem) in odkrivanja (vključujejo dvojno preverjanje, ocene kakovosti ...)

# Druga pomembna vprašanja upravljanja



TSI ref. 23SI05

- Komunikacija (ciljne skupine, deležniki)
- Proračun (naložbe, sofinanciranje, odhodki)
- Človeški viri (projektne ekipa, odgovornosti)
- Čas (načrt, urnik, mejniki, spremljanje)
- Kakovost (kontrola, ocene kakovosti)



# Hvala za vašo pozornost

## Manfred Elmecker, Gerhard Levy



**Funded by  
the European Union**