

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
VZPOSTAVITEV PROJEKTNE PISARNE ZA
PRIDOBIVANJE NEPOVRATNIH SREDSTEV

Ljubljana, oktober 2010

GUSTAV VERDELJ

IZJAVA

Študent Gustav Verdelj izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Aljaža Stareta , in da dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne 29. 10. 2010

Podpis: _____

KAZALO

UVOD 1

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | PROJEKT, MANAGEMENT IN PROJEKTNI MANAGEMENT | 3 |
| 1.1 | Projekt | 3 |
| 1.1.1 | <i>Opredelitev projekta</i> | 3 |
| 1.1.2 | <i>Značilnosti projekta</i> | 4 |
| 1.1.3 | <i>Vrste projektov</i> | 4 |
| 1.2 | Management | 5 |
| 1.3 | Projektni management | 6 |
| 2 | PROJEKTNA PISARNA | 7 |
| 2.1 | Opredelitev projektne pisarne | 7 |
| 2.2 | Funkcije in naloge projektne pisarne | 8 |
| 2.2.1 | <i>Metodologija, predpisi, standardi in management znanja</i> | 9 |
| 2.2.2 | <i>Ravnanje s projekti, ocenjevanje, organizacijsko usklajevanje, objekti in oprema</i> | 10 |
| 2.2.3 | <i>Management virov, usposabljanje in izobraževanje, karierni razvoj in razvoj projektnih timov</i> | 11 |
| 2.2.4 | <i>Mentorstvo, pomoč pri planiranju, revidiranje in oživljanje projektov</i> | 12 |
| 2.2.5 | <i>Portfelj projektov, stiki s strankami in podizvajalci ter poenotenje praks projektnega managementa s poslovnimi cilji</i> | 13 |
| 2.3 | Vrste projektne pisarne glede na pristojnosti in pozicijo v združbi | 14 |
| 2.4 | Notranja organiziranost projektne pisarne | 17 |
| 2.5 | Kako vzpostaviti projektno pisarno | 17 |
| 3 | PRIDOBIVANJE NEPOVRATNIH SREDSTEV | 21 |
| 4 | PREDSTAVITEV PODJETJA IN ANALIZA PROJEKTNEGA MANAGEMENTA | 23 |
| 4.1 | Predstavitev skupine Caleffi | 23 |
| 4.2 | Predstavitev odvisnega podjetja Caleffi Hidrotermika | 25 |
| 4.2.1 | <i>Analiza projektnega managementa v podjetju Caleffi Hidrotermika</i> | 27 |
| 4.2.2 | <i>Predstavitev projektov v podjetju Caleffi Hidrotermika</i> | 29 |

**5 PREDLOG VZPOSTAVITVE PROJEKTNE PISARNE V
PODJETJU CALEFFI HIDROTERMICA _____ 30**

| | | |
|-----|--|----|
| 5.1 | Položaj projektne pisarne v organizacijski strukturi _____ | 32 |
| 5.2 | Funkcije projektne pisarne v podjetju Caleffi Hidrotermika _____ | 33 |
| 5.3 | Notranja organiziranost projektne pisarne _____ | 36 |
| 5.4 | Postopek vzpostavitve projektne pisarne _____ | 41 |

SKLEP 43

LITERATURA IN VIRI _____ 46

KAZALO SLIK

| | |
|---|----|
| Slika 1: Možne umestitve projektne pisarne v organizacijsko strukturo | 15 |
| Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Caleffi Hidrotermika | 25 |
| Slika 3: Nova organizacijska struktura podjetja Caleffi Hidrotermika | 33 |

KAZALO TABEL

| | |
|--|----|
| Tabela 1: Pregled funkcij po skupinah | 9 |
| Tabela 2: Glavne naloge udeležencev projektne pisarne v podjetju Caleffi Hidrotermika | 37 |
| Tabela 3: Matrika pristojnosti in odgovornosti v podjetju Caleffi Hidrotermika | 40 |

UVOD

Podjetja so se v zadnjem desetletju znašla v precej drugačni situaciji, kot so je bila vajena. Konkurenca narašča, prav tako tudi obseg proizvodnih, storitvenih in procesnih inovacij. Časovna komponenta je postala še bolj pomembna. Pravočasni vstop na trg lahko pomeni razliko med preživetjem in propadom podjetja. Med drugim so se podjetja odzvala z vzpostavitvijo bolj fleksibilnih organizacijskih struktur in povečanjem števila in kompleksnosti projektov. Projekti so postali pomembno orodje za doseganje strateških ciljev. Sočasno se je veliko pričelo govoriti o projektni pisarni kot enoti, ki pomaga pri obvladovanju nastajajočih sprememb in vedno večjemu številu in kompleksnosti projektov. Obenem pa na temo projektnih pisarn ni bilo opravljenih veliko teoretičnih in empiričnih raziskav (Hobbs, Aubry & Thuillier, 2008, str. 547).

Še manj teoretičnih in empiričnih raziskav pa je bilo opravljenih o pridobivanju nepovratnih sredstev. Večina znanja o tem področju je skoncentriranega pri posameznikih, podjetjih in drugih organizacijah, ki se ukvarjajo s pridobivanjem nepovratnih sredstev v širšem smislu. Ampak to ne pomeni, da je pridobivanje nepovratnih sredstev postranska tema, namenjena ozkemu krogu ljudi, podjetij in drugih organizacij. Nepovratna sredstva so namenjena podjetjem in drugim organizacijam, ki delujejo v smeri izvajanja politik Evropske unije. Podeljujejo se na različnih področjih od raziskav in razvoja do zdravja, izobraževanja itd. Poudariti pa je treba, da so trenutne gospodarske razmere vplivale na količino denarja namenjenega nepovratnim sredstvom. Danes je veliko težje pridobiti nepovratna sredstva kot pred nekaj leti. Poleg trenutnih gospodarskih razmer vpliva tudi vedno večje število prosilcev za sofinanciranje v obliki nepovratnih sredstev. Podjetja in organizacije se morajo temu prilagoditi. Prijavljati morajo vedno boljše in naprednejše projekte, ki odstopajo od povprečja. Obenem pa morajo biti ti projekti zelo dobro planirani, razpisni pogoji pa upoštevani do potankosti. Velika škoda je namreč, če nam prijave ne odobrijo zaradi površnosti pri prijavi na posamezen razpis. Posamezni projekti, ki se prijavljajo za pridobitev nepovratnih sredstev, so zelo obsežni in kompleksni, posledično je obsežna in kompleksna tudi prijava in ostala pripadajoča projektna dokumentacija. Le-ta mora biti urejena in pregledna, kajti tudi prvi vtis pregledovalca prijav je lahko zelo pomemben.

Odgovor na vprašanje, kako olajšati prijavo projektov na razpise za pridobitev nepovratnih sredstev, se ponuja kot na dlani. Podjetje, ki želi uspešno pridobivati nepovratna sredstva, mora vzpostaviti projektno pisarno, ki bo zadolžena za njihovo pridobivanje.

Cilj diplomskega dela je s pomočjo analize pripraviti predlog vzpostavitve projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev v podjetju Caleffi Hidrotermika. Podjetje se namreč srečuje z zgoraj opisanimi težavami. Pomembnost, velikost in kompleksnost projektov, ki se odvijajo v podjetju, se povečuje. Obenem podjetje ocenjuje, da so določeni njihovi projekti primerni za pridobitev nepovratnih sredstev.

Namen diplomskega dela je pripraviti podlago za dejansko vzpostavitev projektne pisarne v podjetju Caleffi Hidrotermika. V podjetju namreč v naslednjem letu načrtujejo ureditev področja obvladovanja projektov.

Pri izdelavi diplomskega dela bom uporabil teoretični raziskovalni pristop. Poslužil se bom deskriptivne oziroma opisne metode. Pri tem bom uporabljal že napisano tako domačo kot tujo literaturo. Poslužil se bom tudi neeksperimentalne metode za pridobivanje, analiziranje in interpretacijo podatkov in izsledkov z uporabo intervjuja.

Prvo poglavje bom začel z opredelitvijo pojma projekt. Predstavil bom značilnosti in vrste projektov. Sledila bo opredelitev managementa. Zaključil bom z opredelitvijo projektne pisarne kot preseka prej ostalih dveh pojmov. Opredelitve bodo v bistvu povzetki opredelitev različnih avtorjev, ki so se ukvarjali ali se ukvarjajo z omenjenimi pojmi.

Drugo poglavje se bo nanašalo na projektno pisarno. Opredelil bom projektno pisarno. Predstavil bom različne funkcije oziroma skupine funkcij projektne pisarne in vrste projektne pisarne. Predstavil bom možnosti notranje organiziranosti projektne pisarne. Na koncu bom na kratko predstavil tudi dejavnike, ki vplivajo na uspešno vzpostavitev projektne pisarne in tudi sam proces vzpostavitve projekta pisarne.

V tretjem poglavju bom na kratko opisal pridobivanje nepovratnih sredstev. Opredelil bom, kaj so nepovratna sredstva, kdo jih podeljuje, zakaj jih podeljuje ipd. V grobem bom predstavil tudi postopek in določene napotke za uspešno pridobivanje nepovratnih sredstev. Predstavil bom tudi, kje iščemo posamezne razpise.

V četrtem poglavju bom predstavil podjetje Caleffi Hidrotermika, ki ga v sklopu diplomskega dela obravnavam. Podjetje, na katerega se nanaša vzpostavitev projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev, je odvisna družba podjetja iz Italije. Za boljšo predstavbo bom najprej opisal celotno skupino Caleffi, v nadaljevanju pa se bom osredotočil na odvisno družbo Caleffi Hidrotermika. Najprej bom podjetje splošno opisal, nadaljeval pa z analizo projektne pisarne v podjetju. Analiza bo nastala na osnovi pregleda notranje dokumentacije in na podlagi intervjuja, ki ga bom opravil z vodstvom podjetja. Zaključil bom s predstavitvijo projektov, ki so jih v podjetju že končali, projektov, ki so trenutno v teku in projektov, ki jih načrtujejo v prihodnosti.

V petem poglavju bom predstavil predlog vzpostavitve projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev v podjetju Caleffi Hidrotermika. Predlog bo vseboval umestitev projektne pisarne v organizacijsko strukturo, notranjo organiziranost projektne pisarne, funkcije, ki jih bo projektna pisarna opravljala in postopek vzpostavitve. To poglavje bo zasnovano na podlagi prejšnjih poglavij. Na primer predlog notranje organiziranosti se bo navezoval na teoretična izhodišča predstavljena v drugem poglavju, prav tako postopek vzpostavitve projektne pisarne in funkcije. Umestitev v organizacijsko strukturo se bo navezovala na predstavitev podjetja Caleffi Hidrotermika v četrtem poglavju. Vse skupaj pa se bo navezovalo na tretje poglavje, ki se nanaša na pridobivanje nepovratnih sredstev.

1 PROJEKT, MANAGEMENT IN PROJEKTI

1.1 Projekt

1.1.1 *Opredelitev projekta*

Beseda **projekt** danes postaja del besednjaka slehernega posameznika. Projekti so namreč postali del vsakdanjika, z njimi pa se srečujemo na različnih nivojih našega življenja. Vendar je treba poudariti, da sama beseda velikokrat ni uporabljena pravilno oziroma v pravilnem kontekstu. V literaturi lahko zasledimo različne opredelitve besede projekt. Čeprav se na prvi pogled zdi, da se opredelitve med seboj razlikujejo, lahko trdimo, da so si vsebinsko podobne. Poglejmo si nekaj opredelitev novejših avtorjev.

Spinner (1997, str. 4) smatra projekt kot zbir del in aktivnosti z naslednjimi značilnostmi: začetek in zaključek, določeni cilji, določen proizvod ali storitev, enkratnost ter poraba časa, dela in sredstev.

Rosenau (1998, str. 1-4) opredeli štiri značilnosti, ki ločijo projekt od kontinuiranih procesov in sicer cilje, enkratnost, vire ter vključenost v družbo. Kot cilje projektov razume kakovost, rok in stroške. Med vire vključuje zaposlene in sredstva, ki so različna za vsak projekt.

Lock (2003, str. 4) govori o novosti kot temeljni značilnosti projekta. Meni, da je projekt korak v neznanu, polno tveganja in negotovosti. Niti dva projekta nista povsem enaka.

Young (2007, str. 9-10) pravi, da je projekt zbir povezanih in na urejen način izvedenih aktivnosti z jasno določenim začetkom in koncem za dosego postavljenih izidov s strani podjetja.

Rozman in Stare (2008, str. 7) menita, da lahko projekt opredelimo kot podjem med seboj povezanih zaposlenih, sredstev in aktivnosti. Omenjata naslednje značilnosti: neponovljivost projektnega procesa in enkratnost proizvoda ali storitve, s tem je povezana časovna omejenost celotne dejavnosti in sodelovanje različnih sodelavcev in sredstev v projektu.

1.1.2 Značilnosti projekta

Enkratnost oziroma neponovljivost projekta govori o tem, da se aktivnosti ne ponavljajo in da njihovo število ter zaporedje nista enaka kot pri drugih projektih. Zaradi tega ne moremo govoriti o neposrednem učenju s ponavljanjem enakih aktivnosti, lahko pa govorimo o posrednem učenju, kjer gre v bistvu za prenašanje izkušenj na nove projekte.

Časovna determiniranost je značilnost, ki jo je moč zaslediti pri vseh definicijah projekta. Govori o tem, da ima projekt svoj začetek in tudi konec. Začetek smatramo kot prvo zamisel o proizvodu oziroma storitvi, o zaključku pa govorimo, ko je opravljeno zadnje delo povezano s projektom. Pomemben termin, ki ga uporabljamo v zvezi s projekti, je končni rok, to je rok, do katerega mora biti projekt zaključen.

Kompleksnost govori o prepletenosti posameznih aktivnosti. Projekt je namreč sestavljen iz množice aktivnosti ali delovnih nalog. Te aktivnosti lahko potekajo zaporedno in vzporedno oziroma sočasno, kajti venomer je treba imeti v mislih končanje projekta do končnega roka. Usklajevanje večjega števila med seboj prepletenih aktivnosti je dokaj zahtevno in terja poseben način ravnanja.

Raznolikost sodelujočih je še ena pomembna značilnost projekta. Ker so aktivnosti na projektu med seboj različne, pri tem sodelujejo različni strokovnjaki. Ko imamo opravka z raznolikostjo sodelujočih, je ravnanje s projektom še posebej zahtevno. Kot smo že omenili, se aktivnosti med seboj prepletajo, kar zahteva sodelovanje različnih strokovnjakov. Sama narava projekta tako narekuje timsko oziroma ekipno delo.

Enkratnost proizvoda oziroma storitve pomeni, da je končni produkt projekta nekaj novega, nekaj kar še ni bilo proizvedeno v povsem enaki obliki in vsebini.

1.1.3 Vrste projektov

Hauc (2007, str. 71) meni, da lahko projekte ločimo glede na to, v kateri gospodarski ali drugi dejavnosti se izvajajo, delimo jih lahko po namenu, objektih projekta, načinu izvedbe, glede na trajanje, ekonomiko, angažiranje izvajalcev, kompleksnost, lokacijo objekta, glede na okolje, v katerem nastajajo, glede na naročnike projekta, vloge pri

načrtovanju in izvajanju razvoja ipd. Poudari, da ni neke enotne razvrstitve projektov, čeprav na nekaterih področjih takšne razvrstitve najdemo. Tukaj ima v mislih predvsem investicijsko bančništvo, programe za financiranje razvoja v Evropski uniji, vladne projektne programe, področje mednarodnega sodelovanja na raziskovalno-razvojnem področju Evropske unije itd.

Poglejmo si nekaj osnovnih delitev projektov, ki jih zasledimo v literaturi. Glede na učinek projekta jih lahko delimo na proizvod in storitev. Naslednja delitev se nanaša na naročnika projekta. Najprej omenimo, da je lahko naročnik notranji ali zunanji. Notranji naročnik je v družbi, ki izvaja projekt, zunanji pa je zunaj nje. Drugače pa je lahko naročnik projekta posameznik ali družina, podjetje, porabnik in država. Lock (2003, str. 4-6) deli projekte na gradbene, proizvodne, ravnalne in raziskovalne. Poznana je tudi delitev, po kateri Carroll (2006, str. 13-14) loči projekte na trde in mehke. Trdi projekti so grajeni na temelju jasnih, dokazljivih in določenih ciljev, mehki pa imajo manj opredmetene cilje, ki so bolj usmerjeni v ljudi in bolj odvisni od udeležencev projekta.

1.2 Management

Management, upravljanje in izvedba so temeljne organizacijske funkcije. Management za razliko od preostalih dveh neposredno ne prispeva k izvedbi sami, temveč zagotavlja smotno delovanje izvajalcev. Delo, ki ga predhodno razdelimo na smiselne aktivnosti oziroma delovne naloge, je treba uskladiti v neko smiselno celoto. Le tako namreč dosežemo postavljene cilje. Poleg usklajevanja je pomemben del managementa tudi odločanje.

Po Lipovcu (1987, str. 136-137) je **management ali ravnanje** organizacijska funkcija in proces,

- a) ki omogoča, da – zaradi tehnične delitve dela – ločene operacije posameznih izvajalcev ostanejo člen enotnega procesa uresničevanja cilja gospodarjenja (tehnična določenost ravnanja);
- b) ki vso svojo nalogo in oblast za izvedbo te naloge prejema od upravljanja, katerega izvršilni in zaupniški organ je (družbena določenost ravnanja), in
- c) ki to svojo nalogo izvaja s pomočjo drugih ljudi v procesu planiranja, delegiranja, uresničevanja, koordiniranja in kontroliranja, začetem v upravljanju (procesna določenost ravnanja).

Možina et al. (2002, str. 15) pravi, da je management planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje dela oziroma vseh nalog in aktivnosti, ki jih zaposleni v podjetju opravljajo.

Management je tako v bistvu usklajevanje nalog in dejavnosti za doseg ciljev, ki smo si jih postavili.

Rozman, Kovač in Koletnik (1993, str. 71-73) govorijo o štirih temeljnih funkcijah managementa in sicer o planiranju, organiziranju, vodenju in kontroli, ki se med seboj prepletajo. Planiranje opisujejo kot zamišljanje ciljev, rezultatov in poti za njihovo doseganje. S planiranjem si zamislimo izvedbo. Naslednja funkcija managementa je organiziranje, ki določa razmerja med ljudmi in vzpostavlja strukturo v podjetju. Delovna opravila, ki jih je potrebno izvesti, je treba povezati v delovne naloge, ki jih dodelimo delovnim mestom oziroma zaposlenim. Delovna mesta nadalje povežemo v oddelke, te v enote, enote pa nadalje v podjetje. Vodenje predstavljajo trije procesi, in sicer komuniciranje, motiviranje in sprožanje akcij oziroma vodenje v ožjem pomenu besede. Še ena funkcija managementa je kontrola, ki je v bistvu spremljanje izvedbe planiranega, ugotavljanje odstopanj od zamišljenega, ugotavljanje vzrokov za odstopanje in ukrepanje za doseganje plana.

1.3 Projektni management

Hauc (2007, str. 221) pravi: »Projektni management je pojem, ki povezuje projekt z managementom.«

Možina et al. (2002, str. 326) govori, da je projektni management najvišji management za posamezen projekt, kajti prav projektni management planira, organizira in kontrolira izvajanje projektnih aktivnosti, poleg tega pa je odgovoren tudi za pravočasno končanje projekta. Projektni management tako deluje kot nekakšna stična točka vseh projektnih aktivnosti, h katerim načeloma prispevajo različne funkcijske enote v organizaciji.

Projektni management v metodološkem smislu pomeni odločanje, ki sledi splošnemu procesu odločanja. Nanaša se na povezovanje aktivnosti, določanje rokov, zagotavljanje kakovosti, dodeljevanje sredstev in tako naprej. Osnovni namen projektnega managementa je preprečevanje problemov in reševanje le-teh, če do njih pride. V primeru nastanka določenih problemov ugotavljamo morebitne težave, dejanske težave, iščemo alternativne rešitve in med njimi izbiramo najprimernejše. Gre za zelo zahtevno obliko odločanja, saj so aktivnosti na projektih zelo močno prepletene med seboj, prav tako vse ostale prvine. Za razliko od metodološkega pogleda projektnega managementa pa je le-ta po namenu opredeljen kot zagotavljanje smotrnega doseganja ciljev projekta. Z načrtovanjem, uveljavljanjem in kontrolo namreč zagotovimo smotno izvedbo projekta. Po vsebini pa je projektni management usklajevanje med strukturami samimi, usklajevanje z okoljem in usklajevanje med procesi (Rozman & Stare, 2008, str. 31-32).

2 PROJEKTNA PISARNA

Projektna pisarna se je pojavila kot odgovor na potrebe projektnih managerjev pri opravljanju nalog managementa v povezavi z projekti. Razmere so namreč od projektnih managerjev zahtevale bolj sistematično obvladovanje projektov. Block in Frame (1998, str. 2) rešitev vidita v vzpostavitvi projektne pisarne. V začetku je projektna pisarna predstavljala zgolj pomoč projektnim managerjem, da so lažje in bolj zanesljivo opravljali svoje naloge in s tem učinkoviteje izvajali projekte.

2.1 Opredelitev projektne pisarne

V literaturi zasledimo dva pojma, in sicer pojem projektna pisarna (angl. *project office*) in pisarna projektnega managementa (angl. *project management office*). Pojem projektna pisarna predstavlja del organizacije večjega projekta, katerega namen je podpora projektному timu. Pojem pisarna projektnega managementa pa je nekako širši pojem, saj z njim razumemo organizacijsko enoto, ki je del stalne organizacijske strukture. Pisarno projektnega managementa v podjetju organiziramo z namenom podpore projektom, postavljanja standardov projektnega managementa, zbiranju podatkov o projektnem managementu. Pisarna projektnega managementa je tudi tista enota v podjetju, ki predstavlja stik z višjim vodstvom podjetja. To pomeni, da je to tista enota, ki skrbi, da so projekti usklajeni s strategijo podjetja kot celote.

Pojem projektna pisarna kot del organizacije nekega večjega projekta se je prvič pojavil v poznih 50. in začetku 60. let prejšnjega stoletja. Kerzner (2001, str. 1039) ga omenja v povezavi z obrambno, gradbeno in vesoljsko industrijo. Projektna pisarna je na velikih projektih skrbela za stik s pogodbeniki. Večinoma je skrbela za sprotno ažuriranje okvirnih planov in za pripravo vse potrebne dokumentacije za uporabnike, ki so sodelovali na projektu. V naslednji letih so se razmere v okolju spreminjale, prihajale so nove tehnologije, nova znanja, nove potrebe in tako se je tudi začetna vloga projektne pisarne začela spreminjati. Danes o projektni pisarni govorimo v širšem smislu. Pojem projektna pisarna je nadomestil pojem pisarna projektnega managementa. Danes mnogi avtorji pod pojmom projektna pisarna razlagajo pojem pisarna projektnega managementa. V nadaljevanju bomo tudi mi uporabljali pojem projektna pisarna, čeprav bomo imeli v mislih širši pojem.

Kerzner (2001, str. 1255) med naloge projektne pisarne šteje:

- stalna primerjava projektov z drugimi,
- razvoj metodologij projektnega managementa,

- izboljšave obstoječe metodologije projektnega managementa,
- razvoj projektne standardov,
- iskanje najboljših praks,
- sodelovanje pri izobraževanju projektne managerjev in ostalih projektne sodelavcev,
- mentorstvo in svetovanje,
- pomoč pri iskanju in razvoju potencialnega kadra,
- nadzor nad tveganji ,
- načrtovanje reševanja problemskih situacij.

2.2 Funkcije in naloge projektne pisarne

Hill (2004, str. xvii-xxi) predstavi dvajset funkcij projektne pisarne, ki jih združi v pet skupin funkcij. Tabela 1 prikazuje funkcije in delitev le teh v skupine. V svojem delu Hill ne razlikuje med pojmom projektne pisarne in pisarne projektnega managementa. Pri razlagi funkcij bomo uporabljali besedno zvezo projektne pisarne, v mislih pa bomo imeli širšo opredelitev pojma, kot smo navedli že v prejšnjem poglavju. V prvo skupino funkcij spadajo predvsem metodologija projektnega managementa, orodja projektnega managementa, standardi in management znanja. V drugo skupino štejemo ravnanje s projekti, ocenjevanje projektnega managementa, organizacijo in strukturo projektnega managementa in management objektov in opreme, potrebne za izpolnitev projektne ciljev. V tretjo skupino spadajo management virov, usposabljanje in izobraževanje, karierni razvoj in razvoj projektne timov. Četrto skupino sestavljajo mentorstvo, pomoč pri planiranju, revidiranje projektov in oživljanje projektov. V zadnjo, peto skupino, štejemo management portfelja projektov, stike z naročniki, stike s podizvajalci in poenotenje praks projektnega managementa s poslovnimi cilji podjetja.

Tabela 1: Pregled funkcij po skupinah

| Prva skupina funkcij | Druga skupina funkcij | Tretja skupina funkcij | Četrta skupina funkcij | Peta skupina funkcij |
|----------------------|-------------------------------|--------------------------------|------------------------|---|
| Metodologija | Ravnanje s projekti | Management virov | Mentorstvo | Management portfelja projektov |
| Orodja | Ocenjevanje | Usposabljanje in izobraževanje | Pomoč pri planiranju | Stiki z naročniki |
| Standardi | Organizacijsko usklajevanje | Karierni razvoj | Revizija | Stiki s podizvajalci |
| Management znanja | Management objektov in opreme | Razvoj projektnih timov | Oživljanje projektov | Poenotenje praks PM s poslovnimi cilji podjetja |

Vir: G.M. Hill, *The Complete Project Management Office Handbook*, 2004, str. xx-xxi.

2.2.1 Metodologija, predpisi, standardi in management znanja

Najosnovnejša naloga projektne pisarne je vsekakor razvoj, ravnanje in spremljanje metodologije, predpisov, orodij in standardov s področja projektne managementa. Metodologija opredeljuje s kakšnim ravnanjem, mišljenjem oziroma dejanjem bomo dosegli nek zastavljen cilj. Predpis je pravno veljavno določilo o neki stvari. Standard pa je enotni predpis, ki govori o tem, kakšna sme oziroma mora neka stvar biti. Navadno standard razumemo v povezavi s kvaliteto nekega proizvoda oziroma storitve. Iz omenjenega lahko povzamemo, da so metodologija, predpisi in standardi neka osnova, na kateri postavimo vse nadaljnje funkcije pisarne projektne managementa. Z namenom, da postavimo kar najboljšo metodologijo, predpise in standarde, se poslužujemo lastnih spoznanj, primerjave z drugimi podjetji, najemamo strokovnjake za pomoč in svetovanje, veliko pa se lahko naučimo tudi iz strokovne literature. Področje mora biti dobro razvito, kajti danes projekti predstavljajo čedalje pomembnejši del poslovanja podjetij, kar pomeni, da je od uspešnosti projektov čedalje bolj odvisen tudi poslovni uspeh podjetja kot celote.

Postavljena metodologija, predpisi in standardi so osnova za področje projektne dokumentacije, vzpostavitev projektne informacijskega sistema in za vzpostavitev postopkov projektne managementa. Da projekti ostanejo pregledni in obvladljivi, moramo urediti področje projektne dokumentacije, kajti v nasprotnem primeru dokumentacija postane preobsežna, neurejena in pride do njenega podvajanja. Smiselno je

poenotiti določene dokumente, ki se kontinuirano pojavljajo na projektih, kajti tako prihranimo ogromno časa pri iskanju, primerjanju in analizi teh dokumentov. Projektni informacijski sistem mora biti prav tako poenoten. Na različnih projektih sodelujejo različni strokovnjaki, ki so nemalokrat geografsko ločeni. Da je njihovo delo bolj pregledno, bolj razumljivo in tudi lažje sledljivo, je poenotenje informacijskega sistema nujno potrebno. Projektni informacijski sistem razumemo kot nek splet aplikacij, ki pomagajo pri obvladovanju projektov, redko pa gre za neko celovito informacijsko rešitev. Vzrok je verjetno predvsem finančne narave in je takšna rešitev primerna le za velika podjetja, ki se ukvarjajo z velikim številom projektov in so finančno sposobna financirati projektni informacijski sistem, prilagojen posebej za njihove potrebe. Tudi poenotenje postopkov projektnega managementa je izrednega pomena za lažje delo na projektih. Predpisati je potrebno določene postopke in se tako izogniti nejasnostim, ki v nasprotnem primeru nastanejo. Obenem pa je potrebno paziti, da ne gremo iz ene skrajnosti v drugo. Kajti tudi preveliko število predpisanih postopkov ima negativne posledice na obvladovanje projektov. Navadno je smiselno predpisati postopke za različne pobude, postopke za izbiro projektov, postopke za obvladovanje sprememb, postopke za ocenjevanje tveganj ipd.

Poleg razvoja, ravnanja in spremljanja metodologije, predpisov in standardov je pomemben tudi razvoj managementa znanja. Z delom na projektih pridobimo določena znanja in dobimo določene izkušnje. Vendar nam ta znanja in izkušnje ne pomagajo veliko, če z njimi ne ravnamo pravilno. Naloga projektne pisarne je, da pripravi in uvede postopke za zbiranje znanja in izkušenj, postopke za obdelavo teh znanj in izkušenj ter postopke za prenos teh znanj in izkušenj na prihodnje projekte. To doseže tako, da razvije ustrezen sistem poročanja, olajša sodelovanje med vodjo projekta, projektnim timom in ostalimi udeleženci projekta, olajša sodelovanje med geografsko razpršenimi projektnimi timi, vzpostavi projektno knjižnico, si prizadeva za učečo se organizacijo in da vzpostavi poenoten projektni informacijski sistem.

2.2.2 Ravnanje s projekti, ocenjevanje, organizacijsko usklajevanje, objekti in oprema

Projektna pisarna skrbi, da je ravnanje s projekti povezano z uveljavljenimi poslovnimi praksami in smernicami. Obenem skrbi za prilagajanje poslovnim zahtevam in razvija metode za poslovanje v projektnem okolju. Projektna pisarna je tisti organ, ki projektnim managerjem podeljuje pooblastila in odgovornost za izvajanje projekta. Skrbi tudi za lažje sodelovanje vodstva podjetja pri ravnanju s projekti in po potrebi skliče tudi različna svetovalna telesa kot pomoč pri izvajanju projektov.

Zelo pomembna funkcija projektne pisarne je tudi ocenjevanje treh med seboj povezanih dejavnikov, in sicer ljudi, procesov in praks. Pri tem moramo opozoriti, da je ključnega pomena ocenjevanje vseh teh dejavnikov, mnoga podjetja namreč izpustijo katerega od dejavnikov in se v večji meri osredotočijo na en sam dejavnik. V tem primeru sicer postanejo zelo dobra na tem področju, vendar projektno okolje zahteva integriran pristop k ocenjevanju vseh treh dejavnikov. Pri tem ocenjevanja ne smemo enačiti z revizijo, kajti ocenjevanje se ukvarja z analizo pogojev in okoliščin, revizija na drugi strani pa z analizo rezultatov, ki izvirajo iz teh pogojev in okoliščin.

Da bodo cilji projekta in s tem tudi cilji podjetja doseženi, je zelo pomembno določiti obseg pristojnosti in odgovornosti posameznih projektnih managerjev. Projektna pisarna določa tudi strukturo projektnih timov. Na ta način določa vpliv in odnose med projektним managerjem in projektним timom. Določimo vloge in odgovornosti članov projektnega tima in ostalih udeležencev. V sklopu te funkcije umestimo projektno pisarno v projektno okolje in opredelimo njene pristojnosti in njeno odgovornost.

Projektna pisarna skrbi tudi za boljši nadzor naprav in opreme v projektnem okolju. S tem razbremeni vodjo projekta, saj je to v osnovi njegova naloga. Ta funkcija omogoča bolj optimalno usklajevanje objektov in nabave opreme ter bolj optimalno dodeljevanje le-teh.

2.2.3 Management virov, usposabljanje in izobraževanje, karierni razvoj in razvoj projektnih timov

Oblik in možnosti ravnanja z viri je toliko, kot je projektnih pisarn. To pomeni, da management virov prilagodimo posameznemu podjetju. Navadno je praksa, da si različne vire projektni managerji »izposojajo« glede na potrebe posameznega projekta. Projektna pisarna tukaj služi kot pomoč kadrovske službi in managerjem virov pri pridobivanju in kvalificiranju virov. Poleg tega skrbi za postavljanje smernic pri ravnanju z viri in ocenjuje uspešnost in učinkovitost posameznih virov. Poudariti je potrebno pomembnost sodelovanja z oddelkom človeških virov in managerji virov.

Samo z ustrezno urejenim področjem usposabljanja in izobraževanja lahko ustvarimo primerno okolje za vodenje projektov. Rezultat so posamezniki z ustreznimi projektnimi veščinami, znanjem in kompetencami. Usposabljanje in izobraževanje je načeloma poslovna odločitev, saj nam pomagata pri doseganju strateških poslovnih ciljev. Projektna pisarna skrbi za ustrezno usposabljanje in izobraževanje s področja projektnega managementa. Njen namen je zagotoviti, da vsi sodelavci na projektih delujejo strokovno in v skladu z najsodobnejšo prakso projektnega managementa.

Projektna pisarna skrbi za kariero posameznika v projektnem okolju. V praksi to pomeni potrditev in priznanje projektnega managementa kot profesionalne poklicne discipline. Skrbi za motivacijo posameznikov, jim pri grajenju njihove kariere na področju projektnega managementa stoji ob strani ipd.

Projektni tim je skupina ljudi, ki se poistovetijo s projektom. Tako boljše izkoristijo svoje znanje in lažje dosežejo postavljene cilje. Projektna pisarna olajša formiranje projektnih timov tako, da vzpostavi določene postopke, ki pomagajo pri vzpostavitvi tima, pri njihovem razvoju in delovanju. Poleg tega projektnim managerjem nudi pomoč pri vodenju projektnih timov.

2.2.4 *Mentorstvo, pomoč pri planiranju, revidiranje in oživljanje projektov*

Projektni timi in vodje projektov se tekom projekta lahko znajdejo v situaciji, ko nimajo pravega odgovora za nastalo situacijo oziroma problem. Projektna pisarna v tem primeru ponudi pomoč v obliki mentorstva. Mentor je v tem primeru posameznik z ustreznimi znanji, spretnostmi, izkušnjami in nemalokrat tudi različnimi strokovnimi certifikati. Vendar tukaj ne govorimo zgolj o znanjih in spretnostih s področja projektnega managementa, ampak tudi o različnih voditeljskih tehnikah, poslovnih vrednotah, poklicni etiki ipd.

Projektna pisarna nudi projektnim vodjem in projektnim managerjem pomoč pri planiranju projektov. Gre za funkcijo, ki je po pomembnosti takoj za razvojem metodologije. Pisarna vzpostavi nekakšen skupen pristop k planiranju projektov. Z njeno pomočjo se lahko izdatno zmanjša čas in napor, ki ga namenimo planiranju projekta. Projektne time izobražuje v smeri izdelave bolj učinkovitih projektnih planov.

Naloga projektne pisarne je tudi izvajanje pregledov v okviru projektnega okolja oziroma revizija projektov in projektnega dela. Poskuša ugotoviti učinkovitost, kakovost in vrednost, povezano s projekti in projektnim managementom. Revizija se seveda nanaša tudi na poslovni in tehnični vidik projektnega dela. Kot smo že omenili, revizije ne moremo in ne smemo enačiti s funkcijo ocenjevanja. Do določene mere pa lahko revizijo enačimo z nadzorom. Revizija je namreč sestavni del nadzora.

Tekom izvajanja nekega projekta lahko pridemo do situacije, ko ugotovimo, da projekt ne gre po načrtani poti, da ne bomo dosegli postavljenih ciljev. V tem primeru projektna pisarna s svojimi aktivnostmi poseže v izvajanje projekta. V ta namen ima vzpostavljena merila in postopke za izvedbo oživljanja projekta, poleg tega določi tudi, kdo bo sestavljal tim za izvedbo oživljanja projekta. Zelo pomembno je tudi, da pisarna dosledno beleži podobne primere in tako ustvarja nekakšno knjižnico, v kateri hrani dokumente, ki se

nanašajo na zastoje v projektu in načine reševanja le-teh. Pri tem je pomembno, da omenjenih zastojev v izvajanju projekta ne moremo enačiti z rutinskimi problemi, ki nastajajo pri vsakem projektu posebej, vendar ne pomenijo velike nevarnosti za dokončanje projekta. Te probleme oziroma zastoje rešuje projektni tim sam.

2.2.5 *Portfelj projektov, stiki s strankami in podizvajalci ter poenotenje praks projektne managementa s poslovnimi cilji*

Projektne pisarne imajo nalogo, da usklajujejo aktivnosti projektne managementa v podjetju, kjer je organizirana. Portfelj projektov je zbir vseh projektov, ki potekajo v podjetju. Management portfelja projektov je sicer v domeni višjega vodstva podjetja, pisarna pa skrbi, da so projekti usklajeni s poslovno strategijo, potrjuje plan projekta in financiranje, dodeljuje organizacijska sredstva projektom, določa prioritete projektov ipd. Pri tej funkciji mora sodelovati z višjim vodstvom podjetja.

Stiki s strankami oziroma naročniki so lahko urejeni na ravni podjetja v okviru splošnega sistema za management odnosov s strankami (CRM), ali pa so razviti in se izvajajo zgolj v okviru okolja projektne managementa. V vsakem primeru je potrebno sodelovanje z ustreznimi managerji in drugimi udeleženci v poslovnem okolju. Projektne pisarne pri tem poskrbi za vzpostavitev prakse stikov s strankami in za merjenje zadovoljstva naročnikov projektov.

Podizvajalci so velikokrat vključeni v projekt, saj posedujejo določena znanja, storitve, proizvode, brez katerih projekt ne bi bil končan, tako kot je bil zastavljen. Naloga projektne pisarne je, da identificira podizvajalce, ki bi lahko prispevali k uspešnemu končanju projekta. Poleg tega oblikuje smernice za sodelovanje podizvajalcev s podjetjem in tudi projektom samim.

Projekti postajajo čedalje pomembnejši dejavnik uspešnosti poslovanja podjetij. Vzrok za to je v vedno večjem številu in obsegu projektov. Zaradi tega je nujno prakse projektne managementa prilagoditi oziroma poenotiti s poslovnimi cilji podjetja ali bolj rečeno s strategijo podjetja. Projektne pisarne igra pri tem ključno vlogo, saj omenjene funkcije prilagodi do te mere, da prispevajo k poslovni uspešnosti podjetja kot celote in ne delujejo samo v prid rezultatov posameznega projekta. Poleg tega poskrbi tudi za razumevanje pomembnosti projektne managementa, z njim povezanih praks in procesov s strani vodstva podjetja in ostalih zaposlenih v podjetju.

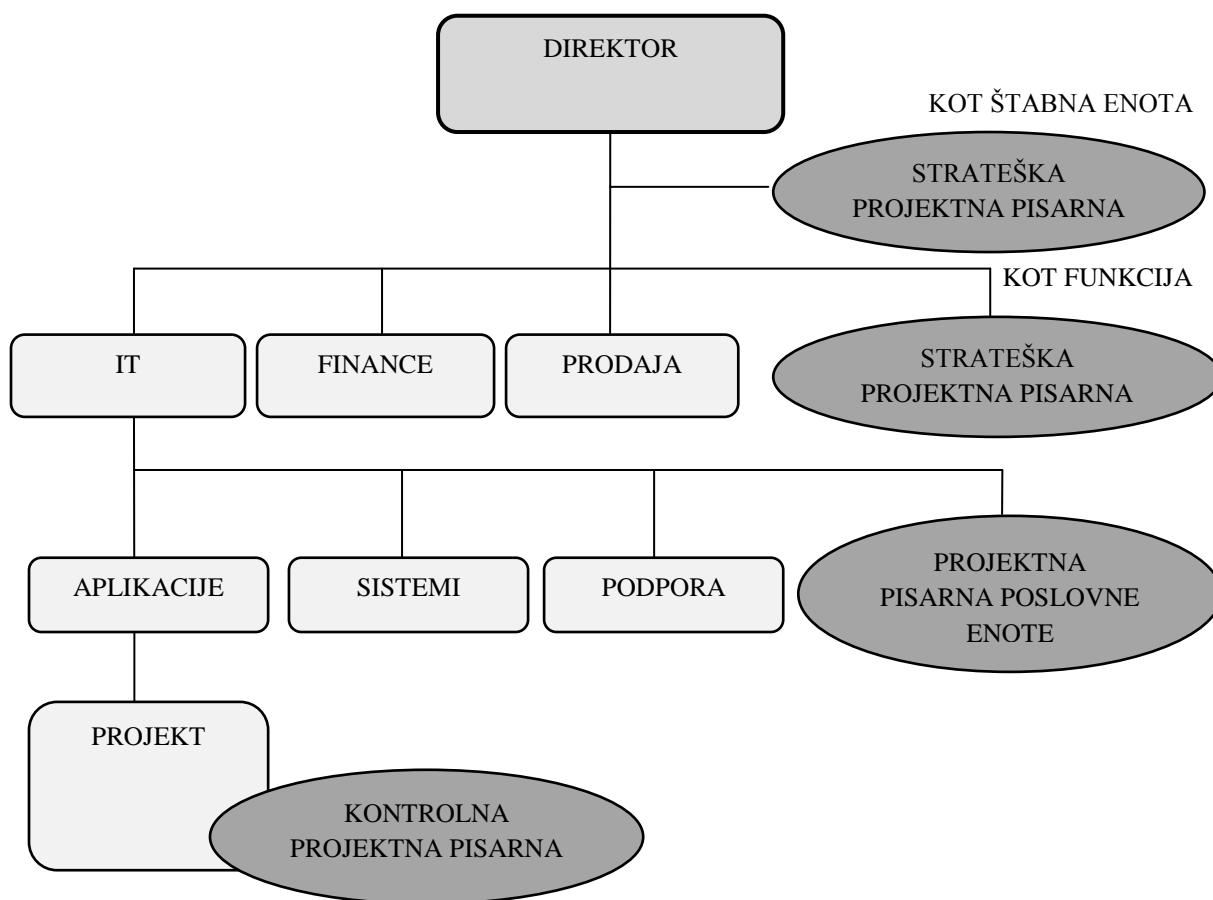
Zgoraj opisane delitve funkcij projektne pisarne je le ena od znanih in možnih delitev funkcij. Velike vsebinske razlike med različnimi delitvami funkcij ne najdemo. Velika večina v bistvu na različne načine opisuje popolnoma iste funkcije. Hobbs in Aubryjeva

(2007, str. 81-83) denimo podobno kot Hill funkcije združujeta v skupine. Opredelita pet skupin funkcij, kamor združita 24 funkcij in pa tri funkcije, ki niso del nobene skupine. Skupine funkcij so naslednje: spremljanje in kontroliranje projektne uspešnosti, razvoj kompetenc in metodologij projektne managementa, večprojektne management oziroma management portfelja projektov, strateški management in organizacijsko učenje. Posamezne funkcije, ki niso del nobene skupine funkcij, pa so: izvedba posebnih nalog za projektne managerje, management stikov s strankami in iskanje, izbor, ocenjevanje in določanje plač projektne managerjev. Desouza in Evaristo (2007, str. 416-417) pa funkcije projektne pisarne razlagata na treh različnih nivojih, in sicer na operativnem, taktičnem in strateškem nivoju. Na operativnem nivoju so funkcije projektne pisarne ocenjevanje projektov, integracija projektnega znanja, vir strokovnega znanja s področja projektne managementa in pa spremljanje zadovoljstva naročnikov. Na taktičnem nivoju so funkcije projektne pisarne koordinacija med posameznimi projekti, nadzor nad kvaliteto, preverjanje sledenja postavljenim standardom in metodologiji ter skrb za povezovanje projektne timov v smislu deljenja znanja in izkušenj ter komuniciranja. Na strateškem nivoju pa so funkcije naslednje: usklajevanje projektov s strateškimi cilji podjetja, skrb za izvajanje strategij podjetja v smislu projektov in ravnanje z znanjem. Zadnja omenjena delitev funkcij projektne pisarne je nekakšna združitev funkcij in vrst projektne pisarne.

2.3 Vrste projektne pisarn glede na pristojnosti in pozicijo v združbi

V strokovni literaturi najdemo različne vrste projektne pisarn. Vsem je skupno to, da jih ločimo glede na to, za katere funkcije so pristojne oziroma, za katere funkcije imajo podeljena pooblastila za ravnanje. Crawford (2001, str. 5-7) denimo govori o treh stopnjah projektne pisarn, in sicer o kontrolni projektne pisarni, projektne pisarni poslovne enote in o strateški projektne pisarni. Slika 1 grafično prikazuje umeščenost različnih stopenj projektne pisarn v organizacijsko strukturo. Načeloma velja, da višje, kot je umeščena projektne pisarna, večja ima pooblastila in nosi tudi večjo odgovornost.

Slika 1: Možne umestitve projektne pisarne v organizacijsko strukturo



Vir: J.K. Crawford, *The Strategic Project Office*, 2001, str. 6

Kontrolna projektna pisarna je pisarna, ki je organizirana v okviru tretje organizacijske ravni. Vzpostavljena je v okviru posameznega oddelka, in sicer za en sam projekt, ki pa je zelo velik in kompleksen. Zelo obsežni projekti navadno zahtevajo več terminskih planov, ki jih nadalje združimo v en skupni terminski program. Projekt ima lahko več projektnih managerjev, ki so pristojni za posamezen terminski plan, potrebe po virih in z njimi povezane stroške, ki se nanašajo na ta terminski plan. V primeru več terminskih planov, za katere so pristojni različni projektni managerji, je potrebno organizirati tudi kontrolno projektno pisarno, ki jo vodi programski manager. Odgovoren je za integracijo vseh terminskih planov v skupni terminski program. Odgovoren je tudi za integracijo potreb po virih in stroških, kajti njegova naloga je zagotoviti končanje celotnega programa v zastavljenih rokih, stroških in načrtovano kakovostjo. Takšen tip projektne pisarne ne izvaja vseh možnih funkcij, ampak le tiste, ki so potrebne za uspešno izvedbo projekta. V primeru sočasnega izvajanja več velikih in kompleksnih projektov, se za vsakega posebej formira lastna kontrolna projektna pisarna.

Projektna pisarna poslovne enote je pisarna, ki je organizirana v okviru druge organizacijske ravni ali kot je že iz njenega imena razvidno, v okviru posamezne poslovne enote oziroma oddelka podjetja. Za razliko od kontrolne projektne pisarne je pristojna za več različnih projektov. Projekti so sicer tesno povezani s poslovno enoto, v okviru katere so organizirani, vendar se dotikajo tudi ostalih poslovnih enot oziroma podjetja kot celote. Njeno delo je usklajevanje aktivnosti in virov na ravni podjetja, vendar za poslovno enoto, v okviru katere je organizirana. Projektna pisarna poslovne enote opravlja večje število nalog kot kontrolna projektna pisarna. Povečuje učinkovitost projektne dela, razporeja vire med projekti, postavlja prioritete ob predpostavki omejenosti virov in širi znanja ter dobre prakse v okviru projektnega managementa. Ker pa je organizirana v okviru posamezne poslovne enote, nima pregleda nad vsemi projekti v podjetju. V kolikor pride do konfliktov, nerešljivih s strani projektne pisarne, jih rešuje management oddelka, v okviru katerega je pisarna organizirana.

Strateška projektna pisarna je organizirana v okviru prve organizacijske ravni. Pregled ima nad vsemi projekti v podjetju. Vzpostavljena je z namenom razvoja projektnega managementa v podjetju. Poleg tega vrši pregled nad razpoložljivostjo virov in ravna s portfeljem projektov. Za razliko od ostalih dveh vrst projektne pisarne lahko izvaja vse funkcije projektne pisarne. Lahko jo razumemo kot center za uresničevanje strategij. Projektne management je namreč eno izmed orodij za uresničevanje strateških ciljev podjetja. Pri uvajanju takšne vrste projektne pisarne je poleg zadolžitve in odgovornosti potrebno s strani višjega vodstva zagotoviti še tretjo sestavino organizacijske določenosti, in sicer primerno raven formalne avtoritete. Projektne pisarne si mora avtoriteto pridobiti tudi s strokovnim delom, kar ji lahko zelo olajša delovanje.

Strateško projektne pisarno lahko v organizacijsko strukturo podjetja umestimo kot štabno enoto ali kot poslovno funkcijo. Če jo **organiziramo kot štabno enoto**, je sicer nadrejena funkcijskemu ali linijskemu managementu, ampak poudariti je treba, da nima enakih pristojnosti. Strateško projektne pisarno kot štabno enoto lahko razumemo kot podaljšano roko vodstva podjetja, kar pa lahko ima negativne posledice. V tem primeru lahko pride do nezaupanja med projektne pisarno in projektne managerji, ki so v njej v času trajanja projekta zaposleni. Takšen tip organiziranosti je primeren za tipe organizacijskih struktur. Ker je njen položaj blizu vodstva podjetja, je tako olajšano njeno uvajanje v podjetje. Po drugi strani pa lahko strateško projektne pisarno **organiziramo kot funkcijsko enoto**. Takšna organiziranost je primerna za močno projektne-matrično organizacijo. Vodja projektne pisarne je tako na istem hierarhičnem nivoju kot managerji poslovnih funkcij, kar lahko ima pozitivne in negativne posledice. Uvajanje je v tem primeru nekoliko težje, saj si je potrebno pridobiti določen nivo strokovne avtoritete in zaupanje projektne managerjev.

2.4 Notranja organiziranost projektne pisarne

Notranja organiziranost projektne pisarne je odvisna od mnogih dejavnikov. V prvi vrsti je odvisna od velikosti podjetja, stopnje razvitosti projektnega managementa, projektov, ki se v podjetju izvajajo, njihove velikosti, obsega in zahtevnosti, panoge, v kateri podjetje deluje, od razpoložljivosti kadrov, ne nazadnje tudi od organiziranosti podjetja samega in itd.

Projektno pisarno vodi manager projektne pisarne. Prizadeva si povezati vodstvo podjetja s projekti in projektnim managementom. Njegovo delo predstavlja planiranje, organiziranje, vodenje in kontroliranje posameznikov, ki so zaposleni v projektne pisarni. Poleg managerja projektne pisarne so lahko v projektne pisarni zaposleni še administrator, IT skrbnik, projektni manager, planer, svetovalec, različni analitiki, različni strokovnjaki itd. Število zaposlenih v projektne pisarni je najbolj odvisno od potreb in tudi od finančnih zmogljivosti podjetja. Tako se lahko več opisanih vlog združi na enem ali dveh posameznikih. Naloge, ki so bolj strokovne narave, pa prevzamejo zaposleni iz drugih oddelkov v podjetju.

Wysocki in McGary (2003, str. 409) notranjo organiziranost projektne pisarne delita na fizično in virtualno. V primeru fizične notranje organiziranosti govorimo takrat, kadar ima projektne pisarna geografsko določen prostor. Kot takšna je zmožna izvajati vse funkcije projektne pisarne. V njej so stalno zaposleni ljudje. Vendar pa v današnjem svetu veliko podjetij ni v celoti lociranih na eni sami lokaciji. V takšnem primeru nastopi projektne pisarna, ki je organizirana virtualno. Podpore nudi projektnim timom, ki so geografsko ločeni, lahko jim rečemo virtualni projektni timi. S pomočjo sodobne tehnologije skrbi za učinkovito komunikacijo in za ažurnost podatkov projektnega informacijskega sistema. Vendar pa virtualno projektne pisarno v svoji najčistejši obliki najdemo zelo redko. V praksi se bolj pojavlja zelo dobro informacijsko podprta projektne pisarna.

2.5 Kako vzpostaviti projektne pisarno

Če želimo v nekem podjetju vzpostaviti projektne pisarno, se moramo zadeve lotiti skrajno preudarno. Z vzpostavitvijo projektne pisarne namreč pride tudi do spremembe organizacijske strukture. S spremembami pa sovpada tudi odpor do sprememb. Ljudje smo namreč sila nedovzetni za kakršne koli spremembe. Odpor do sprememb izvira iz strahu pred novim, neznanim. In projektne pisarna je v podjetju nekaj novega. Potrebno je dobro preučiti idejo o vzpostavitvi pisarne, idejo ustrezno predstaviti vodstvu podjetja in nadalje

ostalim zaposlenim. Pri tem nam je lahko v veliko pomoč odprta komunikacija z vsemi zaposlenimi v podjetju.

Bridges in Crawford (b.l., str. 3-10) opisujeta pet dejavnikov, ki pozitivno in pet dejavnikov, ki negativno vplivajo na uspešno vzpostavitev projektne pisarne. Dejavniki, ki pozitivno vplivajo na uspešno vzpostavitev projektne pisarne, so:

Enostavnost. Najpomembneje je, da se zadeve lotimo na enostaven in seveda postopen način. Začeti je treba z osnovami. Zaposleni, ki delajo na projektih, morajo razumeti cilje projekta in osnovni plan dela. Zaposlenih ne smemo že na začetku zasuti z različnimi projektnimi plani, projektnimi razporedi, matrikami, poročili itd.

Osredotočenost na vrednost. Razumeti je potrebno, kaj uporabnike projektne pisarne teži, kakšne so njihove težave. Pogovorimo se z uporabniki na vseh nivojih podjetja in poskušamo njihove probleme rešiti v najkrajšem možnem času. Stvari, ki uporabnike težijo, poskušamo razložiti tako, da jim prikažemo povezavo ciljev projektne pisarne in projektne pisarne s cilji podjetja kot celote. Kot smo omenili že pri opisu funkcij projektne pisarne, le-ta skrbi med drugim tudi za povezavo ciljev projektne pisarne s strateškimi cilji podjetja.

Planiranje. Planiranje vzpostavitve projektne pisarne je zelo pomembno opravilo. Tako se lahko izognemo mnogim nevednostim, skrajšamo čas vzpostavitve in povečamo možnosti za uspešno vzpostavitev projektne pisarne. S planom olajšamo določitev pričakovanja in postavimo temelje za uspešno komunikacijo. Plan, ki ga pripravimo, mora biti realen in izvedljiv, v nasprotnem primeru lahko ima negativen učinek.

Podpora vodstva. Brez podpore vodstva podjetja je vzpostavitev projektne pisarne obsojena na propad. Ljudje, ki so posredno in neposredno vključeni v takšno spremembo in ljudje, ki odločajo, morajo biti pri procesu vzpostavljanja projektne pisarne vključeni že od začetka.

Komuniciranje. Odprta komunikacija je zelo pomembna pri procesu, kot je sprememba organizacijske strukture in kulture podjetja. Poleg tega morajo biti zaposleni pravočasno obveščeni o nameri za takšno spremembo v podjetju. Zaposlenim je potrebno razložiti, zakaj je vzpostavitev projektne pisarne pomembna, kaj bodo s tem pridobili, kako bo potekala ipd.

Na drugi strani imamo dejavnike, ki se jim moramo izogibati, če želimo, da je vzpostavitev projektne pisarne uspešna. Ti dejavniki so:

Spreminjanje vsega naenkrat. Pri vzpostavitvi projektne pisarne se ukvarjamo s tremi dejavniki, in sicer z ljudmi, procesi in orodji. Spreminjanje vseh treh dejavnikov sočasno pri zaposlenih povzroča zmedenost, stvari lahko postanejo zapletene. Najprej spreminjamo procese, orodja pa ostanejo enaka, ali pa obratno, torej spreminjamo orodja, procesi ostanejo enaki.

Odlašanje. Ko se v podjetju odločimo, da vzpostavimo projektno pisarno, je pomembno, da zadevo izpeljemo do konca. Če začnemo z odlašanjem, zaposleni popolnoma izgubijo zaupanje do takšne spremembe. Poleg tega lahko z odlašanjem izgubimo tudi podporo vodstva, kar pa pripelje tudi do zmanjšanja sredstev. V skrajnem primeru moramo vzpostavitev projektne pisarne prekiniti.

Izključenost udeležencev. Pomembnost vključenosti vodstva podjetja v proces vzpostavitve projektne pisarne je že bila omenjena. Poleg vodstva podjetja pa so udeleženci oziroma uporabniki projektne pisarne tudi projektni managerji, projektni timi, funkcijski managerji in linijski managerji. Tudi njihova vključenost v proces vzpostavitve je enako pomembna.

Jemanje pred dajanjem. Projektna pisarna mora najprej njenim uporabnikom nuditi podporo, pomoč, storitve, znanje in podobno, šele potem lahko od njih nekaj zahteva tudi nazaj. Ne sme od uporabnikov samo zahtevati, kajti v tem primeru smo zgrešili njen namen.

Izolacija. Projektna pisarna ne sme biti zaprta enota. Ker služi uporabnikom, je njena naloga, da z njimi komunicira, sodeluje in upošteva njihova mnenja. Njeni uporabniki se namreč srečujejo z različnimi praksami in imajo mnogo izkušenj. Preko udeležencev si projektna pisarna pridobi mnogo informacij, ki jih mora potem ustrezno implementirati v nove projekte in v razvoj projektne managementa v podjetju.

Bridges in Crawford (b.l., str. 1-3) opisujeta postopek vzpostavitve projektne pisarne v štirih korakih:

Postavljanje osnovnih pogojev. Začeti moramo z definiranjem projektne pisarne, z definiranjem nujnih ukrepov in z definiranjem dolgoročnih ciljev. Nadalje je potrebno oceniti trenutne zmogljivosti in cilje. S ključnimi udeleženci in zunanjimi strokovnjaki s področja projektne managementa je potrebno temeljito analizirati področje projektne managementa v podjetju. Razumeti moramo namreč trenutne zmogljivosti in izzive ter probleme, ki jih vzpostavitev projektne pisarne lahko prinese. Preko diskusije ocenimo trenutno stanje v podjetju, vizijo prihodnosti, postavimo osnovni plan kratkoročnih in dolgoročnih rešitev za implementacijo zastavljenih ciljev. Ko zastavimo okvirni plan,

nadaljujemo z definiranjem funkcij projektne pisarne, osebja, ki bo zaposleno v projektni pisarni in ostalih udeležencev. Pripravimo tudi strategijo komuniciranja. Prva faza se konča s planiranjem financiranja in planiranjem potrebnega osebja, ki ga bomo zaposlili v projektni pisarni.

Zagon in kratkoročne aktivnosti. V tej fazi projektna pisarna dejansko začne delovati. Začnemo z uresničevanjem kratkoročnih aktivnosti, kamor spada zaposlovanje osebja, potrebnega za uresničitev kratkoročnih aktivnosti, komuniciranje z ostalimi deli podjetja. Podjetje kot celota mora razumeti, da projektna pisarna obstaja, kakšne so njene naloge in njena odgovornost. Kratkoročne aktivnosti, s katerimi se na začetku ukvarja projektna pisarna, so priprava popisa tipov projektov, razvoj projektne metodologije, izdelava poročil o projektih in merilih za njihovo uspešnost, pomoč pri novih projektih in projektih v težavah, usposabljanje s področja planiranja projektov, iskanje in uvajanje pilotskih projektov, oblikovanje raznih predlog ipd. V tej fazi projektna pisarna udeležencem že zagotavlja mentorstvo. Čeprav še nimamo vzpostavljenega sistema izobraževanja in usposabljanja, lahko na tak način v podjetje uvedemo osnove projektnega managementa. Projekti v začetnih fazah in projekti v težavah takšne vrste pomoč namreč potrebujejo za uspešno dokončanje. S tem so izpolnjeni pogoji za začetek delovanja v bolj dolgoročnem smislu.

Dolgoročne rešitve. Tretja faza se prične z izboljšanjem oziroma racionalizacijo procesov, razvojem kadrov in izboljševanjem pogojev za nadaljnji razvoj projektnega managementa. Začnemo se ukvarjati z dolgoročnejsimi rešitvami, nadaljujemo z zagotavljanjem mentorstva udeležencem, opravljamo dodatne pilotske raziskave. Počasi postaja projektna pisarna v pravem pomenu besede. Veliko se ukvarjamo z razvojem izobraževalnega sistema v podjetju, razvojem na področju poročanja in merjenja uspešnosti, vzpostavljamo management virov, razvijamo kadre in planiramo organizacijske spremembe. V tej fazi že lahko govorimo o portfelju projektov.

Podpora in izboljšave. V tej fazi projektna pisarna opravlja svoje naloge in nudi pomoč udeležencem. Poleg opravljanja vsakodnevnih nalog si prizadeva za nenehne izboljšave na področju projektnega managementa in širi vključenost projektne pisarne na področja, kjer je to potrebno. S strani ključnih udeležencev nenehno pridobiva ključne informacije o njenem delovanju, kar se mora odražati v nenehnih izboljšavah na področju njenega delovanja.

3 PRIDOBIVANJE NEPOVRATNIH SREDSTEV

S pojmom nepovratna sredstva poimenujemo sredstva, ki so namenjena za izvajanje projektov v povezavi s politikami Evropske unije. Sredstva so namenjena področju raziskav in razvoja, izobraževanju, zdravju, zaščiti potrošnikov itd. V praksi nepovratna sredstva pridobivajo zasebne organizacije, javne organizacije in v posebnih primerih tudi posamezniki. V večini primerov nepovratna sredstva ne predstavljajo celotnega financiranja nekega projekta, ampak se mora le-ta sofinancirati tudi iz drugih virov. Z nepovratnimi sredstvi zgolj sofinanciramo nek projekt. Če smo natančnejši, gre za sofinanciranje upravičenih stroškov, ki na nekem projektu nastanejo. Pri tem je pomembno, da sofinanciranje ne more biti retroaktivno. To pomeni, da ne moremo za sofinanciranje prijaviti projektov, ki smo jih izvedli že v preteklosti. Obstaja pa še ena omejitev, in sicer posameznega projekta ne smemo prijaviti na več različnih razpisov. Nepovratna sredstva se dodeljujejo na podlagi eno ali večletnega programiranja. To se odraža v oblikovanju posameznih programov, ki so namenjeni dodeljevanju sredstev za določena področja. V okviru teh programov pristojne institucije objavijo posamezne razpise. Kot odgovor na te razpise potencialni upravičenci pripravijo predlog projekta. Le-ta mora biti v skladu s cilji razpisa. Pomembno je opozoriti na več ravni ciljev, in sicer cilji razpisa so usklajeni s cilji programa, le-ti pa s cilji države oziroma Unije kot celote. Prav tako mora biti predlog projekta v skladu s strategijo matičnega podjetja oziroma podjetij. Natančnejša navodila za pripravo predloga projekta so objavljena v razpisu samem in v pripadajoči dokumentaciji. Po prijavi na posamezen razpis se prijave preverijo in ocenijo na podlagi kriterijev. Tudi kriteriji so objavljeni znotraj posameznega razpisa in njihovo poznavanje lahko pozitivno vpliva na oceno posameznega projekta. V kolikor dobimo odobreno sofinanciranje prijavljenega projekta, lahko začnemo z njegovim izvajanjem. Sredstva pa dejansko pridobimo šele po končanju projekta.

Nepovratna sredstva sestavljajo centralizirani programi, decentralizirani programi in nacionalni razpisi. **Centralizirani programi** so namenjeni sodelovanju držav članic in ostalih pridruženih članic na posameznih področjih. Posamezna podjetja in druge organizacije v okviru teh programov kandidirajo za dodelitev nepovratnih sredstev s posameznih področij. V primeru centraliziranih programov se projekte prijavlja direktno na Evropsko komisijo. Prijava mora biti praviloma v angleškem jeziku. Načeloma sicer velja, da mora biti prijava v uradnem jeziku Evropske unije, med uradne jezike pa spada tudi slovenščina, ampak zaradi razlogov tehnične narave je prijava v angleškem jeziku najprimernejša. V kolikor prijavo opravimo v matičnem jeziku države, je potrebno prevajanje s strani Evropske komisije. V tem primeru se lahko zgodi, da prevod v angleščino ni ustrezen, saj praksa kaže, da določeni prevodi niso bili ustrezni ali pa so bili okrnjeni. Obstaja mnogo centraliziranih programov, najbolj znani pa so 7. Okvirni

program, Eureka, CIP – konkurenčnost in inovacije, Lifelong Learning Programme in drugi. **Decentralizirane programe** na drugi strani upravljajo države članice same. Projekte prijavljamo na nacionalne institucije in so navadno v nacionalnem jeziku. V okviru kohezijske politike Evropske unije lahko kot primer decentraliziranih programov izpostavimo nekatere strukturne sklade, kot so Evropski sklad za regionalni razvoj (ESRR), Evropski socialni sklad (ESS) in Kohezijski sklad. Pod pojmom kohezijska politika razumemo aktivnosti za zmanjševanje gospodarskih, socialnih in teritorialnih neskladij. Kohezijska politika je pomembna zlasti zaradi zaostanka določenih držav za evropskim povprečjem in zaradi vse večjih gospodarskih in socialnih razlik ter staranja prebivalstva. Poleg strukturnih skladov pa med decentralizirane sklade prištevamo tudi skupno kmetijsko politiko. Nacionalni razpisi so tako kot decentralizirani programi v domeni držav članic. Razlikujejo se le v tem, da v okviru nacionalnih razpisov država sama sofinancira projekte. Nacionalni razpisi se izvajajo zaradi uresničevanja ciljev in obvez države, v našem primeru Slovenije. Ti razpisi sovpadajo s Strategijo razvoja Slovenije.

Razpise za pridobitev nepovratnih sredstev lahko iščemo iz različnih virov, in sicer preko internetne strani Evropske unije, internetnih strani evropskih programov, internetnih strani strukturnih skladov, internetne strani Uradnega lista Evropske unije, preko nacionalnih kontaktnih točk, preko različnih podjetij, ki se ukvarjajo s črpanjem nepovratnih sredstev itd. Nacionalne razpise iščemo preko internetnih strani ministrstev in različnih agencij. Veliko informacij najdemo tudi v domačih in tujih časopisih (Pezdir, 2010, str. 3-29; Zajc, 2010, str. 14-60).

Pridobivanje nepovratnih sredstev in projektni management sta tesno povezana. Podjetja namreč izvajajo projekte in zanje pridobijo sofinanciranje v obliki nepovratnih sredstev. V sami osnovi se projekti, ki jih prijavimo za sofinanciranje v obliki nepovratnih sredstev, bistveno ne razlikujejo od vseh ostalih projektov. Še vedno so prisotne vse poznane faze projekta, in sicer začetek projekta, načrtovanje projekta, izpeljava projekta, nadzor in kontrola projekta in zaključek projekta. Z idejo določenega projekta sovpada iskanje primernih razpisov zanj. V kolikor presodimo, da je določen projekt primeren za sofinanciranje, pričnemo z začetkom projekta. Pripravimo dokument, v katerem projekt predstavimo nadrejenim v podjetju in ostalim potencialnim partnerjem. V kolikor vse strani odobrijo projekt, pride do naročila projekta in začnemo s planiranjem projekta. Pri tem moramo ločiti notranje in zunanje načrtovanje. Notranje načrtovanje poteka znotraj posameznega podjetja, zunanje načrtovanje pa poteka med partnerskimi podjetji. Zunanje načrtovanje je specifično za »evropske projekte«. Pripravimo podroben načrt, ki vsebuje potek doseganja zastavljenih ciljev, opredelitev tveganj, sprejemljivo kvaliteto, strukturo vodenja projektov, proračun projekta, vključno z opravičevanjem potrebnih resursov, opredelimo odstopanja, ipd. Omenjeno je v bistvu del prijave na posamezen razpis. Sama

priprava prijave poteka sočasno z načrtovanjem. Za pripravo prijave je potrebno splanirati projekt, dobro proučiti razpisno dokumentacijo in vse možne dodatke. Nazadnje je potrebno vse skupaj spraviti v pravilno obliko in na pravilen način prijavo posredovati instituciji, ki je objavila dotičen razpis. Ko sta prijava in načrtovanje zaključena, ima podjetje dve možnosti. Lahko začne s takojšnjim izvajanjem projekta ali pa počaka na odgovor institucije, ki ocenjuje poslane prijave za razpise. Določeni projekti se izvajajo samo v primeru, da je sofinanciranje odobreno, določeni pa ne glede nato. Izvajanje poteka glede na zastavljen načrt. V času izvajanja projekta, ki je sofinanciran v obliki nepovratnih sredstev, imajo posamezni partnerji svoje obveznosti, ki jih morajo izpolniti. Delo posameznih partnerjev koordinira glavni koordinator. Pri tem mu je v veliko pomoč administrativno-finančni koordinator, ki skrbi za dnevno administrativno in finančno koordinacijo, poleg tega je odgovoren za učinkovito vodenje stroškovne dokumentacije in vrši nadzor nad pripravljanim finančnih poročil. Obveznosti glavnega koordinatorja, administrativno-finančnega koordinatorja projektnih timov posameznih partnerjev in drugih udeležencev projekta so opisane v konzorcijski pogodbi. V tej pogodbi je opredeljeno tudi komuniciranje, poročanje in drugo. Po navadi so določeni tudi sestanki vseh partnerjev, na katerih se poroča o napredovanju pri delu, težavah, ki so nastale, o doseganju rokov, stroškov ipd. Med izvajanjem projekta, še posebej, če gre za daljše projekte, je v navadi tudi poročanje različnim nadzornim inštitucijam oziroma inštituciji, ki projekt sofinancira. Pri določenih projektih lahko pride tudi do vmesnega izplačila dela odobrenih nepovratnih sredstev. Osnova za vmesna izplačila so ustrezna poročila, ki se pripravljajo po posameznih smiselnih fazah izvajanja projekta. Izvajanju sledi nadzor projekta, kontrola projekta in zaključek projekta. Ko s posameznim projektom zaključimo, pripravimo končno poročilo projekta, ki je naslovljeno na ustrezno inštitucijo. To poročilo je osnova za dejansko izplačilo odobrenih nepovratnih sredstev oziroma preostanka le-teh, če smo del izplačil dobili po posameznih fazah. Po zaključku projekta lahko v primeru sofinanciranja projekta v obliki nepovratnih sredstev pride še do revizije projekta. Revizijo opravlja pristojen organ, njen namen pa je preverjanje upravičenosti sofinanciranja posameznega projekta (Stojanovič, 2010, str.1-8).

4 PREDSTAVITEV PODJETJA IN ANALIZA PROJETNEGA MANAGEMENTA

4.1 Predstavitev skupine Caleffi

Podjetje Caleffi Hidrotermika d.o.o. deluje kot odvisna družba v lasti krovne družbe Caleffi Italy. Caleffi Italy je poleg ostalih družb v skupini v lasti družbe Macrifin SpA.

Caleffi Italy ima v tujini svoje odvisne družbe poleg Slovenije tudi na Portugalskem, v Veliki Britaniji, Nemčiji, Franciji, na Nizozemskem, v Združenih državah Amerike ter predstavništva na Kitajskem in v Urugvaju.

Leta 1961 je družba Caleffi Italy odprla proizvodnjo v Gozzanu, v italijanski provinci Novari. Sprva se je ukvarjala s proizvodnjo opreme dodatkov iz medenine za proizvajalce ventilov, kasneje pa je tudi sama uvedla proizvodnjo končnih izdelkov lastne blagovne znamke in se leta 1975 preselila v Fantaneto d'Agogna, kjer ima svoj sedež še danes. Da bi si zagotovila dovolj prostora za bodoče širjenje proizvodne dejavnosti, je družba Caleffi Italy leta 1996 zgradila novo tovarno v Gatticu.

Danes družba Caleffi Italy sodi med vodilne italijanske dobavitelje vrhunskih hidroničnih sistemov. S svetovno mrežo podjetij za prodajo in trženje se uvršča v sam vrh proizvajalcev komponent za klimatske in ogrevalne sisteme, tako za domačo kot industrijsko uporabo. Poleg tega pa razvija tudi mnoge izjemne systemske rešitve. Po zaslugi odobritev izdelkov, ki jih je podelilo več kot 30 certifikacijskih organov, se izdelki skupine Caleffi nameščajo v ogrevalne in klimatske sisteme v več kot 51 državah sveta. Avtomatizirane in polavtomatizirane proizvodne linije skupine Caleffi omogočajo proizvodnjo v širokem merilu. Skupina si stalno prizadeva za napredek na področju inovacij, razvoja, učinkovitosti in zanesljivosti v vseh fazah poslovnega procesa – od načrtovanja do izdelave, pa vse do dobave in poprodajnih storitev. Poleg tega je pomembno poudariti, da je skrb za okolje ena od prioritetnih nalog skupine Caleffi, katerih cilj je vzdrževati visoke standarde kakovosti in zagotavljati najvišje možno zadovoljstvo kupcev brez škodovanja okolju.

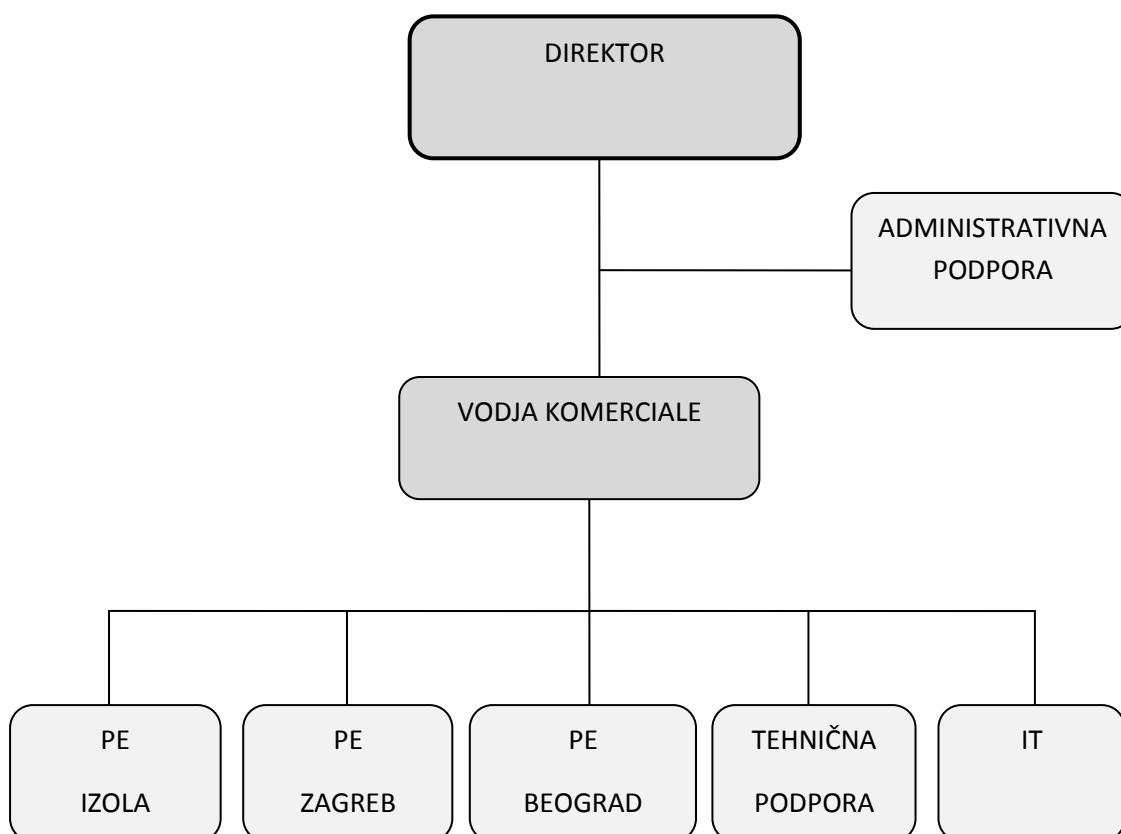
Caleffi Italy je sedež skupine Caleffi in glavni center za raziskave in razvoj ter proizvodnjo. Istočasno skrbi tudi za distribucijo na italijanskem trgu in na trgih, ki so zunaj pristojnosti njenih odvisnih družb. Na italijanskem trgu poteka distribucija trgovcem na debelo preko odvisnih predstavnikov, svetovalcev in posrednikov. Distribucijo proizvajalcem ogrevalnih sistemov pa v večini primerov izvaja družba Caleffi Italy sama.

Na mednarodnih trgih, ki jih ne pokriva Caleffi Italy, poteka distribucija izdelkov trgovcem na debelo preko odvisnih družb. Odvisne družbe imajo sedeže v Sloveniji (na to odvisno družbo se nanaša obravnavani praktični primer), Združenih Državah Amerike, na Nizozemskem, Nemčiji, Veliki Britaniji in na Portugalskem. Pod okrilje teh odvisnih družb spadajo tudi nekatere druge države. V državah, kjer skupina Caleffi nima odvisnih družb ali pa jih ne obvladuje preko teh družb, distribucija poteka preko neodvisnih uvoznikov. Caleffijeve odvisne družbe so organizirane kot prodajna podjetja, ki opravljajo vlogo tržnikov/distributerjev, distributerjev in v določeni meri tudi vlogo komisionarjev. Določena strateška tržna vprašanja ostajajo izključno v domeni Caleffi Italy.

4.2 Predstavitev odvisnega podjetja Caleffi Hidrotermika

Caleffi Hidrotermika je odvisna družba Caleffi Italy. Podjetje je bilo ustanovljeno aprila 1998. Pravni status podjetja je družba z omejeno odgovornostjo. Podjetje ima sedež v Izoli in ima skupno petnajst zaposlenih. Od tega jih je deset zaposlenih na sedežu podjetja v Izoli, dva sta zaposlena v poslovni enoti Zagreb, trije pa v poslovni enoti Beograd. Pretežno dejavnost podjetja Caleffi Hidrotermika predstavljajo uvoz, izvoz in trgovina na debelo kovinskih proizvodov, inštalacijskega materiala, naprav za ogrevanje in hlajenje. Poleg omenjenega, podjetje ponuja tudi druge prodajne, poprodajne, svetovalne in izobraževalne storitve iz omenjenega področja. V osnovi je podjetje organizirano kot prodajno podjetje, ki v okviru skupine Caleffi skrbi za pretežno srednje in vzhodno evropske trge. Podjetje deluje na trgih Slovenije, Hrvaške, Srbije, Črne gore, Bosne in Hercegovine, Makedonije, Albanije, Kosova, Poljske, Češke, Slovaške, Madžarske, Romunije in Bolgarije. Slika 2 prikazuje organizacijsko strukturo podjetja Caleffi Hidrotermika.

Slika 2: Organizacijska struktura podjetja Caleffi Hidrotermika



Vir: Caleffi Hidrotermika, Organizacija podjetja, 2010, str.1

Podjetje aktivno sodeluje pri opravljanju splošne trženjske dejavnosti. Dejavnosti s tega področja vključujejo zasnovno osrednjih oglaševalskih kampanj in izbiro globalnih promocijskih sredstev, analizo življenjske dobe posameznih izdelkov, oceno stanja na trgih, ki jih podjetje pokriva, analizo konkurenčnih izdelkov in zagotavljanje podatkov, ki so potrebni za določanje cen. Strateško trženje je načeloma v pristojnosti krovne družbe Caleffi Italy. Caleffi Hidrotermika je v proces strateškega trženja vključena le pri ustvarjanju povpraševanja, predvsem pri razvijanju skupne trženjske strategije za trajno ohranjanje zaščitne znamke Caleffi. Tudi stroške strateškega trženja večinoma nosi krovna družba Caleffi Italy. Trženje lokalnega značaja, ki se nanaša na izvajanje dejavnosti taktičnega oglaševanja in trženja na posameznih trgih, je v pristojnosti Caleffi Hidrotermika. Pri tem podjetje dobiva podporo krovne družbe, saj je priprava katalogov, brošur, letakov in drugih vrst oglaševalskega materiala naloga krovne družbe. Stroške le-tega nosi Caleffi Hidrotermika.

Načrtovanje proizvodnje in distribucije, kamor sodi določanje vrste in količine proizvodnih linij, ni naloga podjetja, ampak pri tem vseeno sodeluje. Pripravlja namreč prodajne napovedi, poročila o gibanju na lokalnih trgih in poročila o stanju zalog. Na osnovi tega krovna družba načrtuje proizvodnjo. Caleffi Hidrotermika je zadolžena za ravnanje z lastnimi zalogami.

Caleffi Hidrotermika je na trgih, ki jih pokriva, zadolžena za določanje cen. V bistvu gre za prilagajanje strateško določenih cen. Cene je potrebno prilagoditi v skladu z lokalnimi in začasnimi pogoji na trgu ter kot odgovor pri soočanju s konkurenco. V pristojnosti podjetja je tudi izvajanje distribucije kupcem na debelo in proizvajalcem sistemov ogrevanja. Podjetje opravlja tudi postranske dejavnosti montaže, ki so največkrat povezane s pakiranjem ter nekaterimi kombinacijami proizvodov. Tudi logistika je naloga Caleffi Hidrotermike, čeprav je določen del dobave proizvodov opravljen neposredno iz Caleffi Italy do trgovcev na debelo.

Podjetje opravlja in je odgovorno za opravljanje dejavnosti na področju človeških virov, kamor spada usmerjanje osebja, razvijanje in vodenje politik zaposlovanja, določanje plačne politike, zaposlovanje in odpuščanje zaposlenih. Tudi na področju upravnih zadev podjetje deluje samostojno. Med upravne zadeve štejemo vodenje gotovinskega poslovanja, obvladovanje tveganj, izstavljanje računov, izterjavo kreditov, odnose z vlagatelji, financiranje tekočega poslovanja, napoved denarnih tokov, zavarovanje sredstev, obveznosti podjetja ipd.

Podjetje je odgovorno tudi za prodajo izdelkov kupcem. V ta namen so razvili samostojno prodajno politiko, v sklopu katere ločijo trgovce na debelo in proizvajalce sistemov ogrevanja. Za posamezno skupino kupcev so določili prodajne pogoje. Pomemben del

prodajne funkcije so tudi stiki s kupci. Temu področju v podjetju namenjajo veliko pozornosti. Verjamejo namreč, da je vzdrževanje dobrih odnosov s kupci ključnega pomena za rast podjetja. Prodajne storitve, ki jih zagotavljajo kupcem, so tako na najvišjem možnem nivoju, nenehno pa si prizadevajo kakovost svojih storitev še izboljšati. Kupcem poleg prodajnih storitev nudijo tudi določene poprodajne storitve. Tudi storitve s področja svetovanja predstavljajo pomemben del prodajne politike. Podjetje namreč prodaja proizvode najvišje kvalitete, na trg pa prihajajo stalne izboljšave obstoječih proizvodov in tudi nekatere novosti. Zaradi tega je svetovalna funkcija še posebej pomembna. Proizvodi pokažejo svojo kvaliteto in uporabnost le, če so pravilno vgrajeni in uporabljeni.

4.2.1 Analiza projektnega managementa v podjetju Caleffi Hidrotermika

V podjetju Caleffi Hidrotermika so se v preteklosti že srečevali z delom na projektih, prav tako pa v podjetju trenutno delajo na določenih projektih. Delo na projektih sicer ne predstavlja osnovnega načina dela, vsekakor pa so projekti sestavni del posla. Zaposleni imajo razmeroma malo znanja s področja projektnega managementa. Kljub temu so v podjetju nekatere projekte izpeljali dobro, kar gre pripisati predvsem dobremu poznavanju področja, na katerem delujejo. V prihodnosti načrtujejo nove projekte, prav tako načrtujejo tudi poglobljanje znanja s področja projektnega managementa. Na ta način želijo s projektnim delom še utrditi svoj položaj na trgu oziroma ga okrepiti.

Analiza projektnega managementa in že končanih projektov je bila opravljena s pomočjo intervjujev z gospodom Francem Palčičem in gospodom Gustavom Verdeljem starejšim ter z vpogledom v notranje gradivo. Z analizo smo ugotovili, kakšno je trenutno stanje na področju projektnega managementa v podjetju, na katerih področjih je potrebno narediti napredek, kako želijo delovati v prihodnosti in nenazadnje tudi, do katere stopnje je potrebno področje projektnega managementa v podjetju razviti. Z analizo smo postavili nekatera izhodišča za vpeljavo projektne pisarne v podjetje. Preko podrobne analize bomo tudi ugotovili, v kakšni obliki bo projektna pisarna v podjetju delovala, katere funkcije bo upravljala in s kakšnimi projekti bo imela opravka. Preko podrobne analize smo ugotovili tudi potencialne za pridobivanje nepovratnih sredstev. Podjetje v prihodnosti namreč želi nekatere prihodnje projekte prijaviti na razpise za nepovratna sredstva.

Skozi analizo se je izpostavilo nekaj najbolj perečih problemov na področju projektnega managementa, in sicer:

- metodologija projektnega managementa ni razvita,
- postopki, predpisi in dokumentacija s področja projektnega managementa niso razviti,

- zaposleni imajo omejeno znanje s področja projektne managementa in projektov na splošno,
- ni splošnega pregleda nad posameznimi projektnimi znanji, ne opravlja se baza znanja, pridobljenega na projektih,
- za nadzor nad projekti, ki se izvajajo, sta zadolžena direktor podjetja in vodja komerciale,
- ker ni osnovnih temeljev projektne managementa, se to kaže nadalje pri vseh fazah projektne dela,
- projekti se sicer planirajo, ampak plani niso dovolj dobro postavljeni, niso dovolj razviti,
- osebe, ki je zadolženo za izvajanje projektov, ne dobi jasno postavljenih nalog, ciljev, zato je tudi kontrola nad njihovim delom otežena,
- pomanjkanje kontrole je posledica dejstva, da kontrolo izvaja vodstvo podjetja, ki ima že tako ogromno obveznosti,
- področje vodenja zaposlenih, ki delajo na projektih, je slabo urejeno,
- projekti velikokrat ne dosegajo postavljenih časovnih rokov,
- projekti v določeni meri ne izpolnijo zastavljenih ciljev v celoti,
- določeni projekti se ne končajo v celoti,
- ustrezna analiza opravljenih projektov velikokrat ni opravljena,
- revizija projektov se velikokrat ne opravi,
- spremljanje stroškov projektov, še posebej stroškov po aktivnostih, ni urejeno, zadovoljivo,
- prenos znanja in izkušenj med projekti ni urejen, zato prihaja do ponavljanja napak,
- ni celovito urejene projektne informacijske podpore.

Zgoraj naštetih problemi kažejo sliko projektne managementa v podjetju. Ker v podjetju področje projektne managementa ni urejeno, tudi delo na projektih ne poteka tako, kot bi si želeli sami. Že s splošnim znanjem projektne managementa bi področje dela na projektih kazalo drugačno sliko. Ne glede na probleme pa v podjetju uspešno izvajajo posamezne projekte. Tudi kakovost projektov je dobra. To se kaže predvsem v zelo dobrem poslovanju podjetja. Večina projektov, ki so jih v podjetju že izvedli in jih trenutno izvajajo, predstavlja namreč podporo in pomoč osnovni dejavnosti podjetja, in sicer prodaji na drobno. V nadaljevanju bomo tudi prikazali že izvedene projekte in projekte v izvajanju. Uspešnosti že izvedenih projektov sicer ne moremo pripisati urejenemu področju projektne managementa, lahko pa jih pripišemo dobrim kadrom, ki projekte izvajajo, znanju s področja komerciale in tehničnemu znanju, ki ga zaposleni premorejo. Uspešnost že izvedenih projektov lahko pripišemo tudi usklajenosti projektov s strategijo podjetja. Če bi področje projektne managementa v podjetju postavili na nivo, primerljiv

z dobrimi svetovnimi praksami, bi to vplivalo še na večjo uspešnost projektov in nenazadnje tudi na večjo uspešnost podjetja kot celote (Palčič, 2010, str. 1-2; Verdelj, 2010, str. 1-2).

4.2.2 Predstavitev projektov v podjetju Caleffi Hidrotermika

V podjetju Caleffi Hidrotermika so v preteklosti izvajali že kar nekaj projektov. Delimo jih lahko v projekte promocijsko-izobraževalne narave, prodajne projekte in raziskovalno-razvojne projekte. Projekti, ki se izvajajo, so večinoma odgovor na potrebe osnovne dejavnosti, to je prodaje na debelo in prodaje proizvajalcem ogrevalnih sistemov. Pobude za izvajanje posameznih projektov v večini prihajajo s strani zaposlenih. **Projekti promocijsko-izobraževalne narave** so projekti predstavitev posameznih prodajnih programov in posameznih proizvodov pri kupcih na debelo. Na ta način kupcem predstavijo nove proizvode, njihove karakteristike, njihovo uporabnost ipd. Obenem kupcem nudijo tudi osnovno izobraževanje o teh proizvodih. Določeni proizvodi zahtevajo namreč posebne načine vgradnje in uporabe. Na ta način kupcem pomagajo pri njihovi nadaljnji prodaji teh proizvodov. Za svoje kupce organizirajo tudi izobraževanja v Italiji. Kupcem se predstavi skupina Caleffi, ogledajo si proizvodne prostore, poslušajo predavanja ipd. Pomemben del takšnega tipa projektov je tudi druženje. Na ta način se stkejo trše vezi s posameznimi kupci, kar lahko olajša poslovanje. Med **prodajne projekte** lahko štejemo na primer prodore na nova tržišča, na katerih podjetje doslej še ni poslovalo. Gre za zelo pomembne projekte. Potrebno je ustvariti prodajne in distribucijske kanale, poiskati poslovne partnerje, določiti prodajne pogoje ipd. Ti projekti so bili v državah, ki jih Caleffi Hidrotermika pokriva, zelo dobro izpeljani, kar se kaže v uspešni prodaji na teh trgih. Poleg teh med prodajne projekte štejemo tudi projekt preoblikovanja prodajne politike, ki so ga v podjetju izvedli v zadnjih letih. Prodajno politiko je bilo potrebno prilagoditi razmeram v okolju. Razmere so terjale določene spremembe in prilagoditve. Na ta način so si v podjetju prizadevali olajšati distribucijo na posameznih trgih. Poleg tega so opravljali tudi raziskavo o transfernih cenah. Zaradi zelo zahtevnega distribucijskega postopka v skupini Caleffi je poznavanje področja transfernih cen zelo pomembno. Med **raziskovalno-razvojne projekte** lahko štejemo določene projekte, ki se nanašajo na analizo konkurence. Poleg teh pa so v preteklosti izvajali projekte s področja alternativnih virov energije.

Trenutno se v podjetju izvajajo določeni projekti promocijsko-izobraževalne narave. S promocijskim vozilom se po prodajnih trgih opravlja predstavitev prodajnega programa. Vozilo se trenutno nahaja v Romuniji, kjer predstavitev opravljata vodja poslovne enote Beograd in agent, pristojen za Romunijo. Nadalje se bo vozilo prestavilo na nov trg, kjer bodo predstavniki podjetja in domači agenti nadaljevalo delo. Poleg tega v podjetju

trenutno poteka projekt tehnične nadgradnje na obstoječih trgih in predstavitev novega prodajnega programa. Ta projekta sta v fazi planiranja. Nenazadnje se pripravlja tudi projekt vzpostavitve projektne pisarne v podjetju.

V prihodnosti bo za področje projektov zadolžena projektna pisarna. Podjetje ima načrtovanih kar nekaj projektov. Mednje sodijo nove in boljše predstavitve pri kupcih. V ta namen namerava podjetje izdelati popolnoma novo promocijsko vozilo. To vozilo bo v bistvu nekakšen potovalni simulator sistemov ogrevanja in hlajenja. Gre za popolnoma nov koncept, za katerega se načrtuje tudi kandidiranje za nepovratna sredstva. Poleg tega načrtuje podjetje tudi projekt izobraževanja po srednjih šolah (ki izobražujejo kadre za izvajanje strojnih inštalacij). Tudi v ta projekt bo vključeno novo promocijsko vozilo. Načrtovani so tudi projekti izobraževanja zaposlenih na različnih področjih, projekti za večjo prepoznavnost blagovne znamke Caleffi, projekti na področju geotermalne energije in drugi.

5 PREDLOG VZPOSTAVITVE PROJEKTNE PISARNE V PODJETJU CALEFFI HIDROTERMIKA

V nadaljevanju si bomo pogledali predlog vzpostavitve projektne pisarne v podjetju Caleffi Hidrotermika. Projektna pisarna bo skrbela tudi za »evropske projekte« oziroma za pridobivanje nepovratnih sredstev. Predlog je osnovan na podlagi teorije o projektne managementu, teoretičnih spoznanj s področja projektne pisarn, na podlagi usmeritev za uspešnejše pridobivanje nepovratnih sredstev, na podlagi analize podjetja in analize projektne managementa v podjetju in na podlagi intervjuja z gospodom Tomažem Stojanovičem iz Notranjskega ekološkega centra. Notranjski ekološki center je organizacija, ki sodeluje pri pridobivanju nepovratnih sredstev. Sredstva pridobivajo za lastne projekte in za zunanje naročnike. Pri tem opravljajo vlogo projektne pisarne.

Kot končni cilj smo si postavili vzpostavitev strateške projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev. Projektna pisarna bo organizirana kot štabna enota. Projektna pisarna za pridobivanje nepovratnih sredstev je v bistvu popolnoma običajna projektna pisarna, ima popolnoma enake naloge, popolnoma enake kadre, popolnoma enako organizacijo itd. Edina razlika je v tem, da bo določene projekte, ki jih bo načrtovala oziroma pri načrtovanju katerih bo sodelovala, prijavila na razpise za pridobitev nepovratnih sredstev. Iz tega sledi, da bo imela nekaj dodatnih nalog, vendar to na samo projektno pisarno ne bo imelo večjega vpliva. Še vedno si bo morala prizadevati za odličnost na področju projektne managementa, odličnost na področju planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja projektov. Poleg znanj in izkušenj, ki bi jih sicer pridobila skozi končane

projekte, bo pridobila tudi znanja in izkušnje pri prijavljanju projektov na razpise. Živimo v času, ko mnoga podjetja pridobivajo nepovratna sredstva oziroma si prizadevajo pridobivati nepovratna sredstva. Strateška projektna pisarna za pridobivanje nepovratnih sredstev je torej sodobna različica klasične strateške projektne pisarne. Torej bo tudi vzpostavitev strateške projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev potekala podobno kot vzpostavitev klasične strateške projektne pisarne.

Projektna pisarna bo najprej poskrbela za razvoj projektnega managementa v podjetju. Analiza je namreč pokazala, da to področje ni dobro urejeno, znanja o projektne managementu je razmeroma malo. Strateška projektna pisarna kot štabna enota bo zaradi svoje pozicije lažje dosegala cilje, ki so si jih v podjetju zastavili na področju projektne managementa. Sama vzpostavitev bo potekala postopno, enostavno in pregledno. Na ta način se bo podjetje poskušalo izogniti določenim pastem, ki navadno spremljajo takšne spremembe. Način vzpostavitve projektne pisarne bo prilagojen kulturi podjetja. Vzpostavitev bo v svoji začetni fazi potekala na popolnoma nevsiljiv način. Prednosti vzpostavitve projektne pisarne so že bile predstavljene vodstvu podjetju, ki je vzpostavitvi prižgalo zeleno luč. Na ta način je bil položen temeljni kamen. Nadalje bodo z idejo o vzpostavitvi projektne pisarne seznanjeni vsi zaposleni v podjetju. Na ta način želimo zaposlene vključiti v sam proces že od začetka. Seveda ne moremo pričakovati, da bodo takšno spremembo vsi zaposleni sprejeli z odprtimi rokami. Določeni ljudje so namreč zelo dovzetni za vsakršne spremembe, določeni ljudje spremembe oziroma novosti sprejmejo, ko vidijo pozitivne rezultate, obstajajo pa tudi ljudje, ki so proti vsakim spremembam. Najlažje je začeti sodelovati z ljudmi, ki so za spremembe dovzetni. Ko so vidni prvi pozitivni rezultati, si lahko pridobimo tudi ljudi, ki zahtevajo rezultate. Na takšen nevsiljiv način si lahko pridobimo večino ljudi na svojo stran, seveda pod pogojem, da se celotne zadeve lotimo na ustrezen način. Vedno pa najdemo tudi ljudi, ki se upirajo vsakršnim spremembam. Da ti ljudje sprejmejo spremembe, moramo uporabiti malo tršo taktiko. Seveda tega ne more narediti projektna pisarna sama, ampak je to veliko bolj naloga vodstva podjetja, ki kot organ z najvišjo avtoriteto zahteva od zaposlenih, da sprejmejo novosti. Procese, pri katerih spreminjamo strukturo in kulturo podjetja, spremljajo mnoge težave. Prav zaradi tega je potrebno te težave reševati na primeren način. Če se stvari lotimo napačno, dosežemo nasprotni učinek. Obenem moramo poudariti, da si mora projektna pisarna svoje mesto v podjetju zaslužiti. Čeprav ima podporo vodstva, mora to podporo upravičiti, ostale zaposlene pa s svojimi rezultati prepričati, da je njena vzpostavitev upravičena. Takšen način pridobivanja avtoritete je tudi najbolj trajen in trden.

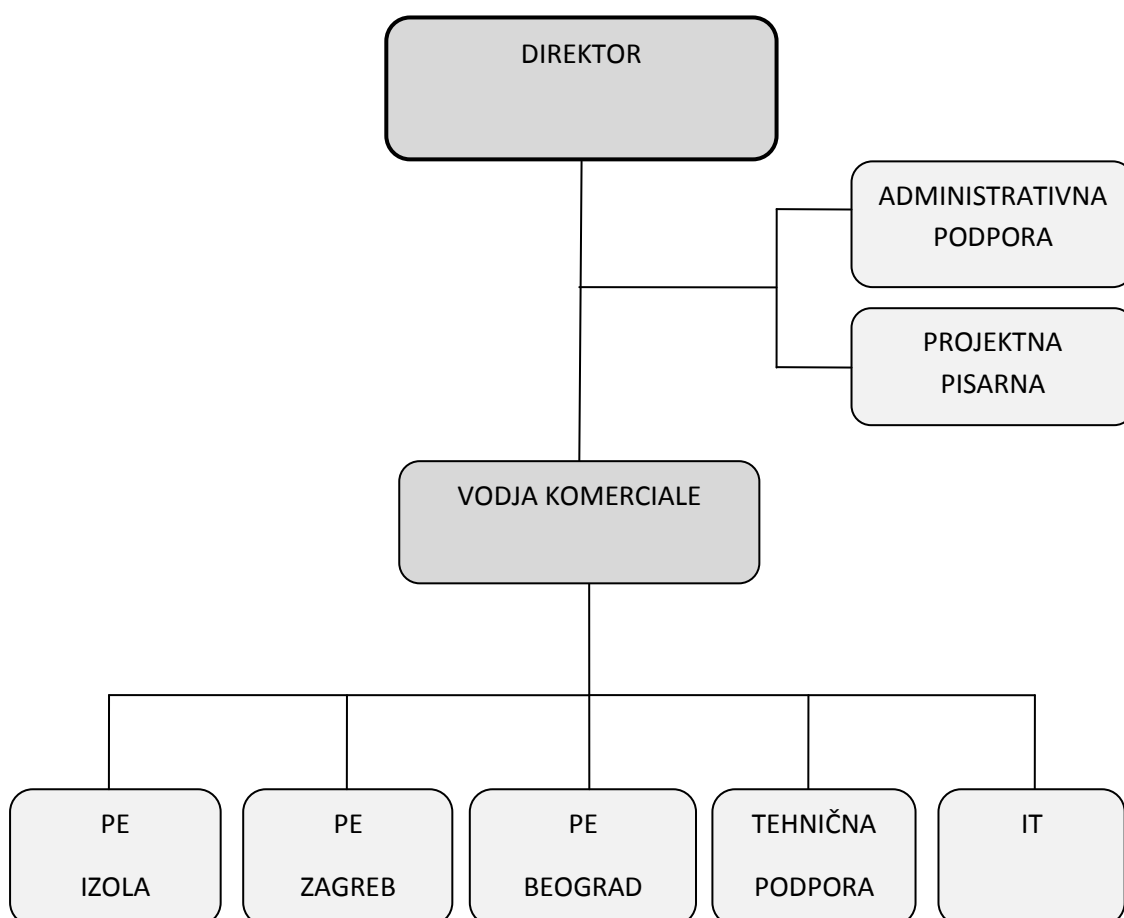
5.1 Položaj projektne pisarne v organizacijski strukturi

Kot smo opisali že v poglavju o vrstah projektnih pisarn, lahko projektno pisarno v obstoječo organizacijsko strukturo umestimo na različnih nivojih. Načeloma velja, da višje kot je projektna pisarna umeščena, večje ima pristojnosti in več nalog oziroma funkcij izvaja. Kam in kako umestiti projektno pisarno je zelo pomembno za njeno delovanje in nenazadnje tudi za njeno uspešnost. Projektna pisarna mora biti v obstoječo organizacijsko strukturo umeščena na način, ki je za posamezno podjetje najbolj primeren.

V podjetju Caleffi Hidrotermika želimo vzpostaviti strateško projektno pisarno kot štabno enoto. Takšna projektna pisarna bo predstavlja podporo projektne managementu na nivoju celotnega podjetja. Bo nekakšen strokovni servis, ki bo deloval na področju planiranja, spremljanja, izvajanja, kontroliranja in analiziranja projektov. Pokrivala pa bo tudi področje pridobivanja nepovratnih sredstev. Poleg tega bo skrbela za usposobljenost udeležencev projektov, za uvajanje metodologije, standardov, procesov, orodij, dokumentov s področja projektne managementa, za informacijsko podporo projektne managementu, za svetovanje in mentorstvo udeležencem projektov itd. Takšna vrsta projektne pisarne bo po strokovni plati sicer nadrejena posameznim managerjem, vendar ne bo imela enakih pristojnosti. Ker bo projektna pisarna organizirana blizu vodstva podjetja, predvidevamo, da bo to pozitivno vplivalo na zaupanje vanjo. Zaradi tega naj bi projektna pisarna imela tudi večjo moč pri posameznih aktivnostih in odločitvah. Nenazadnje bo njen položaj pozitivno vplival na sam proces vzpostavljanja projektne pisarne. Tako bo imela dobre pogoje, da upraviči zaupanje vodstva in da si zgradi svojo strokovno avtoriteto.

Glede na obstoječo organizacijsko strukturo podjetja Caleffi Hidrotermika bi bil predlog nove organizacijske strukture takšen, kot je predstavljeno na Sliki 3. Za vse projekte, ki se bodo v podjetju odvijali, bo zadolžena ena projektna pisarna. Skrbela bo za povezavo med projekti in preostalim podjetjem. Zaradi narave projektov namreč kakšna druga rešitev ne pride v poštev. V podjetju se bo namreč izvajalo večje število projektov, ki pa ne bodo tako veliki, da bi zahtevali vsak svojo projektno pisarno ali kakšno drugo rešitev. Poleg tega je izbrana rešitev najbolj ustrezna s kadrovskega stališča in stališča stroškov, ki nastanejo z vzpostavitvijo projektne pisarne.

Slika 3: Nova organizacijska struktura podjetja Caleffi Hidrotermika



Vir: Caleffi Hidrotermika, Organizacija podjetja, 2010, str.1.

5.2 Funkcije projektne pisarne v podjetju Caleffi Hidrotermika

Projektna pisarna bo skrbela za **razvoj, ravnanje in spremljanje metodologije, predpisov, orodij in standardov** s področja projektne managementa. S to funkcijo se bo njeno delo tudi začelo. Analiza je pokazala, da je področje projektne managementa v podjetju slabo urejeno. Če podjetje v prihodnosti želi pridobivati nepovratna sredstva, je zelo pomembno, da so postavljeni dobri temelji projektne managementa. Prijava projekta na nek razpis je v bistvu priprava zagonskega elaborata za ta projekt. Pri tem je potrebno upoštevati smernice in prakse projektne managementa in seveda tudi navodila objavljenega razpisa. Če je omenjena funkcija zgledno urejena, nam to olajša izvajanje vseh faz posameznega projekta. Obenem pa se nam povečajo možnosti za dejansko pridobitev nepovratnih sredstev. Pri razvoju, ravnanju in spremljanju metodologije, predpisov, orodij in standardov se bo podjetje oziroma projektne pisarne posluževala

strokovne literature, dobrih praks, strokovne pomoči in svetovanja, v kasnejši fazi pa tudi lastnih izkušenj in spoznanj. Naslednja funkcija projektne pisarne v podjetju Caleffi Hidrotermika bo **vzpostavitev postopkov planiranja, vodenja, kontroliranja in organiziranja projektov**. Analiza je namreč pokazala mnoge pomanjkljivosti na tem področju. V sklopu omenjene funkcije je potrebno pripraviti predloge za projektno dokumentacijo. Projektna dokumentacija je za posamezen projekt lahko zelo obsežna, zato mora projektna pisarna poskrbeti, da je projektna dokumentacija pregledna in sprejemljivega obsega. Hkrati mora projektna pisarna poskrbeti tudi za vzpostavitev projektne informacijskega sistema. Projektna pisarna ne načrtuje neke celovite rešitve na tem področju, vseeno pa mora poskrbeti za vpeljavo določenih posameznih rešitev v delovanje projektne pisarne. Kot smo omenili že pri prvi funkciji, tudi ta predstavlja osnovo za uspešno končanje posameznega projekta. Projektna pisarna bo poskrbela tudi za **razvoj managementa znanja**. Pri delu na projektih bodo udeleženci projektne pisarne pridobili določena znanja in izkušnje. Naloga projektne pisarne bo zbiranje, obdelava in prenos tega znanja na prihodnje projekte. Prizadevala si bo za ustanovitev projektne knjižnice, ki bo skrbela za ravnanje z znanjem in izkušnjami. Vse funkcije predstavljajo temelje projektne managementa v podjetju Caleffi Hidrotermika. Če bo projektna pisarna uspešna pri implementaciji omenjenih funkcij, bo to vplivalo na uspešnost posameznih projektov. Obenem se bo povečala tudi verjetnost uspešnega kandidiranja posameznih projektov za nepovratna sredstva.

Ravnanje s projekti je naloga projektne pisarne. Poskrbela bo za razvoj in implementacijo ustreznih projektne praks, ki bodo povezane z ustaljenimi poslovnimi praksami v podjetju Caleffi Hidrotermika. Njena naloga bo podeljevanje pooblastil in odgovornosti projektne managerjem za izvajanje projektov. Omenjeno nalogo bo izvajala v sodelovanju z vodstvom podjetja. Poleg tega bo predstavljala most, ki bo vodstvo podjetja povezal z ravnanjem s projekti. V sodelovanju z vodstvom podjetja bo odločala o potrebah po najemanju zunanjih svetovalcev. Projektna pisarna bo skrbela tudi za **ocenjevanje** udeležencev projektov, procesov in praks projektne managementa. Pri tem bo pazila, da bo pozornost posvečala vsem trem dejavnikom. **Organizacija projektne pisarne in posameznih projektov** je še ena od zelo pomembnih funkcij, ki jih bo projektna pisarna v podjetju Caleffi Hidrotermika opravljala. Poskrbela bo za umestitev projektne pisarne v organizacijsko strukturo podjetja. Organizirala bo posamezne projekte, določala vloge in odgovornosti udeležencev posameznega projekta ter vloge in odgovornosti projektne managerjev.

Projektna pisarna bo skrbela za **management virov**, potrebnih za posamezen projekt. Management virov bo prilagodila podjetju. Upoštevala bo dosedanje ustaljene prakse managementa virov in jih po potrebi prilagodila svojim potrebam. Pri tem bo sodelovala z

vodstvom podjetja, ki je pristojno za management virov v podjetju kot celoti. Prizadevala si bo ustvariti primeren sistem izobraževanja in usposabljanja, ki bo prilagojen potrebam podjetja. Prizadevala si bo tudi za priznanje prispevkov udeležencev projektov, zato bo poskrbela tudi za motivacijo posameznikov, ki bodo sodelovali na projektih. Bdela bo nad vzpostavljanjem timov in nad njihovim delovanjem. Projektnim managerjem, pristojnim za posamezen projekt, bo nudila podporo pri vodenju projektih timov. Tako bo poskrbela, da bodo postavljeni cilji projektov tudi uresničeni.

Projektna pisarna bo udeležencem projektov zagotavljala **mentorstvo**. Tega bo v začetku nudil manager projektne pisarne. V primeru, da s svojim znanjem, spretnostmi in izkušnjami ne bo mogel pomagati, bo pomoč poiskal pri vodstvu podjetja ali pri zunanjih svetovalcih. Projektna pisarna bo izvajala tudi **revizijo** opravljenih projektov, ugotavljala bo učinkovitost, kakovost in vrednost posameznih projektov. Pri projektih, ki bodo pridobili nepovratna sredstva, bo revizija zelo pomembna. V teh primerih bo projektna pisarna poiskala tudi možnost zunanje revizije. Notranje revizije ne smemo enačiti z revizijo projekta, ki jo opravi institucija, ki podeli nepovratna sredstva. Notranja revizija bo v teh primerih predstavljala pripravo na zunanjo revizijo. Revizija s strani institucije, ki podeli nepovratna sredstva, je zelo pomembna, saj v primeru določenih nepravilnosti lahko pride do zahtev po vračilu nepovratnih sredstev. Projektna pisarna bo opravljala tudi funkcijo **oživljanja projektov**. Do oživljanja projektov pride, če projekt zaide v resne težave, ko je ogroženo dokončanje projekta. Projektna pisarna bo v sodelovanju z vodstvom podjetja poskrbela za končanje takšnih projektov v okviru planiranih ciljev.

Zelo pomembna funkcija projektne pisarne bo tudi **planiranje projektov** in pomoč pri planiranju. Planiranje projektov je zelo pomembna faza v življenju nekega projekta. S planiranjem načrtamo nadaljnje faze nekega projekta. V sklopu omenjene funkcije bo potekala tudi prijava projektov na razpise za pridobitev nepovratnih sredstev. Prijava projekta na razpis je v bistvu priprava projektne elaborata ali plana projekta. Zahtevane sestavine takšnega elaborata so opisane v razpisu in pripadajočih navodilih za prijavo na razpis. Prijava projektov na razpis spada torej v funkcijo planiranja. Planiranje večjih projektov in projektov, ki bodo kandidirali za nepovratna sredstva, bo v pristojnosti projektne pisarne, planiranje ostalih manjših projektov pa bodo opravljali projektni managerji, projektna pisarna pa jim bo nudila pomoč.

Projektna pisarna bo skupaj z vodstvom podjetja skrbela za **management portfelja projektov**. Delo, ki ga bo pri tem opravljala projektna pisarna, bo osredotočeno na usklajevanje ciljev projektov s cilji podjetja kot celote in potrjevanje planov projektov. Poskrbela bo tudi za usklajevanje praks projektnega managementa s strategijo podjetja. Projektna pisarna bo skrbela tudi za **stike s podizvajalci**.

Ker bo projektna pisarna v podjetju Caleffi Hidrotermika skrbela tudi za pridobivanje nepovratnih sredstev, bo poleg funkcij, ki so bolj ali manj skupne vsem strateškim projektnim pisarnam, njena naloga tudi **iskanje in sledenje razpisom** za podelitev nepovratnih sredstev. Ker je število objavljenih razpisov veliko, najdemo pa jih na zelo različnih mestih, je reden in temeljit pregled nad novostmi ključnega pomena za pravočasno prijavo. Določeni razpisi so namreč odprti krajše časovno obdobje in lahko se zgodi, da so primerni za projekt, ki ga trenutno načrtujemo, ampak ga preprosto zamudimo ali zgrešimo. Če smo v prejšnjem poglavju omenili stike s podizvajalci, moramo omeniti tudi **stike s partnerji**. Projekti, ki kandidirajo za pridobitev nepovratnih sredstev, so namreč skupni projekti. So projekti pri katerih podjetje sodeluje s partnerji, navadno iz drugih držav. Stiki s partnerji so za takšne projekte torej nujni. V kolikor bo podjetje Caleffi Hidrotermika predstavljalo nosilca projekta ali koordinatorja projekta bo tudi ta naloga v pristojnosti projektne pisarne.

5.3 Notranja organiziranost projektne pisarne

Projektne pisarna v podjetju Caleffi Hidrotermika bo imela sedež v Izoli, kjer je tudi sedež podjetja. Zaradi tega lahko rečemo, da bo organizirana fizično. V njej bo stalno zaposlena vsaj ena oseba, ostale osebe bodo v projektni pisarni zaposlene začasno, za čas posameznih projektov. Deloma bo projektna pisarna organizirana tudi virtualno, vendar ne v dobesednem pomenu. To pomeni, da bo projektna pisarna zelo dobro informacijsko podprta. Pri svojem delu bo virtualno okolje predstavljalo pomemben del povezanosti projektnega tima, zadolženega za posamezni projekt. Podjetje ima namreč poslovni enoti v Zagrebu in Beogradu. Tudi tam zaposleni bodo sodelovali v projektnih timih in iz stroškovnega, geografskega in časovnega vidika njihova stalna fizična prisotnost na sedežu projektne pisarne ne bo mogoča, zato bodo uporabljali posamezne projektne informacijske rešitve (projektne klepetalnice, projektni forumi, spletne rešitve, kot sta Flowr in Kiiri itd.). Tako bo notranja organiziranost nekakšna kombinacija fizične in virtualne organiziranosti.

V začetni fazi bo v projektni pisarni zaposlena samo ena oseba, in sicer manager projektne pisarne, ki bo opravljal tudi delo administratorja. Po potrebi bo v projektni pisarni začasno zaposlen tudi administrator. Skrb za informacijske rešitve bo nudila oseba, ki v podjetju skrbi za IT področje. Tudi ta oseba bo v projektni pisarni zaposlena začasno in seveda samo delno. V začetni fazi predvidevamo, da ni potrebe po stalni zaposlitvi skrbnika projektnega informacijskega sistema, kajti projektna pisarna le-tega ne bo imela. Glede na naravo in velikost projektov, ki so načrtovani, sploh ni potrebe po neki celoviti informacijski rešitvi. Tudi projektni managerji bodo v projektni pisarni zaposleni začasno, za čas trajanja posameznih projektov. Projektni managerji so osebe, ki so zadolžene za

posamezne projekte. V osnovi so te osebe zaposlene v ostalih oddelkih v podjetju. Delo projektne pisarne bo po potrebi opravljal tudi manager projektne pisarne. Projektni managerji, ki bodo v projektne pisarne zaposleni začasno za trajanje projektov, bodo še vedno opravljali svoje delo v okviru svojih oddelkov. Delo na projektih bo predstavljalo zgolj del njihovega celotnega delovnega časa. V kolikor bodo projekti zelo obsežni, bodo projektni managerji imeli veliko dela s posameznim projektom. V tem primeru bodo stoodstotno zaposleni v projektne pisarne, njihovo delo v oddelku pa bodo opravljali ostali zaposleni. Odločitve o razporejanju zaposlenih na delo v projektne pisarne bodo v pristojnosti vodstva podjetja. Po potrebi bo projektne pisarne najemala zunanje svetovalce. Tabela 2 prikazuje glavne naloge redno in začasno zaposlenih v projektne pisarne.

Tabela 2: Glavne naloge udeležencev projektne pisarne v podjetju Caleffi Hidrotermika

| MANAGER PROJEKTNE PISARNE | ADMINISTRATOR | SKRBNIK INF. SISTEMA | PROJEKTNI MANAGER | SVETOVALEC |
|---|--|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • razvoj projektne managementa v podjetju • management projektne pisarne • planiranje in pomoč pri planiranju projektov • mentorstvo • organiziranje izobraževanje in usposabljanje • sledenje razpisom • prijava projektov na razpise za pridobitev nepovratnih sredstev | <ul style="list-style-type: none"> • priprava poročil in analiza • pomoč pri urejanju projektne dokumentacije • pomoč pri spremljanju stroškov • sodelovanje pri prijavi projektov na razpise za pridobitev nepovratnih sredstev | <ul style="list-style-type: none"> • nudenje informacijske podpore projektne pisarne • pomoč pri prijavi projektov na razpise za pridobitev nepovratnih sredstev – oblikovanje končne grafične podobe • pomoč pri pripravi predlog posameznih poročil in ostalih dokumentov | <ul style="list-style-type: none"> • planiranje, vodenje, organiziranje in kontroliranje posameznih projektov • delegiranje dela projektne pisarne timu | <ul style="list-style-type: none"> • svetovanje projektne pisarne in projektne pisarne |

V nadaljevanju si bomo podrobneje ogledali opise delovnih mest v projektne pisarne. Pri tem naj še enkrat omenimo, da bo stalno zaposlen samo manager projektne pisarne, ostali bodo v projektne pisarne zaposleni zgolj začasno. Delovna mesta in opisi le-teh so naslednji:

- **Manager projektne pisarne.** Spisek nalog managerja projektne pisarne je zelo širok, še posebej v našem primeru, ko v projektne pisarne stalno ne bo zaposlen nihče drug.

Manager projektne pisarne bo opravljal tudi delo administratorja projekta. Njegovo delo se bo začelo s planiranjem, vodenjem, kontroliranjem in organiziranjem projektne pisarne same. V začetku bo njegova osnovna naloga predvsem razvoj področja projektne pisarne. Vzpostaviti bo moral standarde, metodologijo in predpise s področja projektne pisarne. Temu področju bo moral slediti tudi v prihodnosti, ga razvijati in prilagajati trenutnim potrebam v podjetju in v okolju. Poskrbel bo tudi za pripravo predlog posameznih dokumentov, poročil in ostalega potrebnega gradiva za delovanje projektne pisarne in projektne pisarne. V začetni fazi bo poskrbel za informiranost zaposlenih v podjetju s področja delovanja projektne pisarne in projektne pisarne v podjetju. Skrbel bo za izobraževanje in usposabljanje udeležencev projektne pisarne in po svojih močeh udeležencem nudil informacije s področja projektne pisarne. Če bo potrebno svetovanje in mentorstvo, bo poskrbel za ustrezno pomoč (zunanjo ali notranjo). Aktivno bo sodeloval pri planiranju in organiziranju posameznih projektov. Bdel bo nad izvajanjem projektov in pri tem tudi sodeloval, spremljal bo delo na posameznih projektih in skrbel za uresničevanje planiranega. V sodelovanju z vodstvom podjetja bo skrbel tudi za popraviljanje in prilagajanje planov. Opravljal bo tudi revizijo opravljenih projektov, skrbel za vmesna in končna poročila o opravljenih projektih. Prizadeval si bo za ustanovitev knjižnice znanja in izkušenj, pridobljenih na končanih projektih. Preverjal bo skladnost ciljev posameznega projekta s strategijo podjetja kot celote. Skupaj z vodstvom podjetja bo skrbel za izbiro projektne pisarne, za izbiro projektne pisarne in za usklajevanje njihovega dela. Spremljal bo tudi stroške, nastale na posameznih projektih, pri tem bo koristil tudi usluge računovodstva (ki je zunanje). Določeni projekti, ki se bodo izvajali v podjetju, bodo kandidirali za pridobitev nepovratnih sredstev. Manager projektne pisarne bo odgovoren za prijavo na razpise za posamezne projekte. Pomemben del njegovega dela bo predstavljalo tudi iskanje in sledenje posameznih razpisov nepovratnih sredstev. Po potrebi bo opravljal tudi druge naloge s področja projektne pisarne, vodenja projektne pisarne in pridobivanja nepovratnih sredstev. Manager projektne pisarne je odgovoren vodstvu podjetja.

- **Administrator.** Večino nalog administratorja bo opravljal kar manager projektne pisarne, po potrebi bo pri delu koristil pomoč osebe, ki je v podjetju zadolžena za administrativno podporo. Administrator po sodeloval pri pripravi zahtevnejših analiz in poročil, pri ustvarjanju baze znanja, spremljanju stroškov posameznih projektov in pri reviziji projektov. Usluge administratorja bodo izredno pomembne v primerih, ko se bodo izvajali projekti, za katere se predvideva kandidiranje za nepovratna sredstva. Pri teh primerih je zgledno urejena dokumentacija in stroškovna plat projektov še posebej pomembna in v teh primerih bo pomoč administratorja nujna. Administrator je

za delo, ki ga opravlja v sklopu projektne pisarne, odgovoren managerju projektne pisarne.

- **Skrbnik informacijskega sistema.** V podjetju ne načrtujejo neke celovite informacijske rešitve za potrebe projektne pisarne. Vseeno pa bodo uporabljene določene posamezne informacijske rešitve. V podjetju je organiziran IT oddelek, ki bo skrbel tudi za podporo projektne pisarne in njenim zaposlenim. Skupaj z managerjem projektne pisarne in vodstvom podjetja bo preučil možnost vpeljave celovitega projektne informacijskega sistema in sodeloval pri njegovi vpeljavi, če se bo pokazala potreba po njegovi uvedbi v projektne pisarne. Skrbnik informacijskega sistema bo nudil pomoč tudi pri kandidiranju posameznih projektov za nepovratna sredstva. Z njegovo pomočjo bo oblikovana končna oblika posamezne prijave na določen razpis. Sodeloval bo tudi pri pripravi predlog poročil, dokumentov in ostalega potrebnega gradiva za potrebe projektne pisarne. Za delo v sklopu projektne pisarne je odgovoren njenemu managerju.
- **Projektne managerje.** Tudi projektne managerje bodo v projektne pisarne zaposleni začasno. Njihova naloga bo planiranje, vodenje, kontroliranje in organiziranje posameznih projektov. Projektne managerje bo zadolžen za doseganje rokov, stroškov in kakovosti posameznega projekta. Projektne managerje delegira delo projektne pisarne timu. Tudi na »evropskih projektih« bodo opravljali omenjene naloge. Za delo, ki ga opravlja na projektu, je odgovoren managerju projektne pisarne.
- **Svetovalec.** Svetovalec je lahko zunanji ali notranji. V vsakem primeru je v projektne pisarne zaposlen za zelo kratek čas. V primeru zunanjih izvajalcev je vprašanje, če sploh lahko govorimo o zaposlitvi, vsaj v klasičnem pomenu besede ne. Naloga svetovalca je pomoč na določenem strokovnem področju. Svetovalce se bo v začetni fazi delovanja projektne pisarne najemalo predvsem za svetovanje na projektih, ki bodo kandidirali za pridobivanje nepovratnih sredstev. Podjetje namreč nima dovolj potrebnega znanja in izkušenj s prijavljanjem na razpise za pridobitev nepovratnih sredstev.

V Tabeli 3 je prikazana matrika pristojnosti in odgovornosti. Z omenjeno tabelo lahko zelo pregledno prikažemo povezavo funkcij projektne pisarne in udeležencev projektne pisarne. Funkcije projektne pisarne so prikazane navpično, udeleženci projektne pisarne pa vodoravno. Poleg udeležencev projektne pisarne smo v matriki pristojnosti in odgovornosti prikazali tudi vodstvo podjetja. Le-to je namreč v našem primeru zelo močno povezano s projektne pisarno oziroma imajo odločitve vodstva velik vpliv na delovanje projektne pisarne.

Tabela 3: Matrika pristojnosti in odgovornosti v podjetju Caleffi Hidrotermika

| UDELEŽENCI PROJEKTNE PISARNE | Manager projektne pisarne | Administrator | Skrbnik inf. sistema | Projektni manager | Svetovalec | Vodstvo podjetja |
|---|----------------------------------|----------------------|-----------------------------|--------------------------|-------------------|-------------------------|
| FUNKCIJE PROJEKTNE PISARNE | | | | | | |
| Razvoj, ravnanje in spremljanje metodologije, predpisov, orodij in standardov | X | | | | X | X |
| Vzpostavitev postopkov planiranja, vodenja, organiziranja in kontroliranja | X | | | X | | |
| Vpeljava posameznih projektnih informacijskih rešitev | X | | X | | | |
| Razvoj managementa znanja | X | X | | | | |
| Ravnanje s projekti | X | | | | | |
| Ocenjevanje projektov | X | X | | | | X |
| Organizacija projektne pisarne in posameznih projektov | X | | | | | |
| Management | X | | | | | X |
| Mentorstvo projektnim managerjem in projektnim timom | X | | | | X | X |
| Revizija opravljenih projektov | X | X | | | | X |
| Oživljanje projektov | X | | | | X | X |
| Planiranje in pomoč pri planiranju posameznih projektov | X | X | | X | | |
| Prijava projektov na razpise | X | X | | | X | |
| Management portfelja projektov | X | | | | | X |
| Stiki s podizvajalci | X | X | | X | | |
| Iskanje in sledenje razpisom za pridobitev nepovratnih sredstev | X | | | | | |
| Stiki s partnerji na projektih (sofinancirani projekti v obliki nepovratnih sredstev) | X | | | X | | |

5.4 Postopek vzpostavitve projektne pisarne

Postopek vzpostavitve strateške projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev v podjetju Caleffi Hidrotermika, ki bo organizirana kot štabna enota, bo izveden v štirih korakih. Koraki so povzeti po Bridgesu in Crawfordu (b.l., str. 1-3) in prilagojeni obravnavanemu podjetju in njegovim potrebam. Koraki so sledeči:

- **Postavljanje osnovnih pogojev.** Začeli bomo z definiranjem želene projektne pisarne ter z definiranjem kratkoročnih in dolgoročnih ciljev. Ocenili bomo tudi trenutne zmogljivosti podjetja in cilje podjetja. Analizirali bomo stanje projektne pisarne v podjetju. Pregledali in analizirali bomo končane projekte in se pogovorili z udeleženci teh projektov. Želimo si namreč pridobiti sliko o projektne pisarne managementu in projektih v podjetju. Z vodstvom podjetja se bomo pogovorili o prihodnjih projektih, izzivih, problemih, ki lahko nastanejo pri vzpostavitvi projektne pisarne in njihovem videnju ciljev projektne pisarne. Opredelili bomo funkcije projektne pisarne, potrebne kadre, načine komuniciranja, financiranja itd. Določene omenjene aktivnosti so že bile opravljene, določene je še potrebno opraviti, določene pa zahtevajo razširitev. Kot rezultat omenjenih aktivnosti želimo pripraviti razdelan projektne pisarne elaborat dejanske vzpostavitve projektne pisarne. Trajanje začetne faze ocenjujemo na približno dva meseca.
- **Zagon in kratkoročne aktivnosti.** Ko bo projektne pisarne elaborat oziroma plan dejanske vzpostavitve projektne pisarne pripravljen, bomo iz planiranja prešli v izvajanje vzpostavitve projektne pisarne. Projektne pisarne bo začela delovati. Njeno delovanje se bo pričelo z zaposlitvijo managerja projektne pisarne. V začetku bo to tudi edini zaposleni v projektne pisarni. Njegova naloga bo predstavitev projekta vzpostavitve projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev v podjetju Caleffi Hidrotermika zaposlenim. Poskrbel bo, da bodo zaposleni v podjetju vključeni v sam proces vzpostavitve in tudi v delovanje projektne pisarne. Predstavil jim bo njene funkcije in cilje, ki jih podjetje želi uresničiti z vzpostavitvijo projektne pisarne. Nadalje bo začel z razvojem področja projektne pisarne managementa v podjetju. Razvil bo ustrezno metodologijo, standarde, predpise, procese, potrebno projektne pisarne dokumentacijo, stroškovne pravilnike ipd. Razvil bo tudi postopke planiranja, izvajanja, ocenjevanja in revidiranja projektov. Poskrbel bo za osnovno izobraževanje udeležencev projektov s področja projektne pisarne managementa. Skupaj s skrbnikom projektne pisarne informacijskega sistema bo poiskal ustrezne projektne pisarne informacijske rešitve. Te rešitve bodo predstavljene potencialnim udeležencem projektov. S tem bodo postavljeni osnovni pogoji za uspešno delo na projektih. Na tej točki se bo začelo delo na prvih projektih, ki se bodo odvijali v okviru projektne pisarne. Ker ima

vodstvo podjetja konkretno idejo projekta, za katerega se predvideva kandidiranje za nepovratna sredstva, se bo začelo tudi delo na tem projektu. Manager projektne pisarne bo zadolžen za iskanje ustreznega razpisa. Proučil bo razpisne pogoje in pripadajočo dokumentacijo. Tako se bo prijava prvega projekta na razpis za pridobitev nepovratnih sredstev začela. Začelo se bo planiranje projekta. Pri delu bodo sodelovali tudi drugi udeleženci. Glede na zelo omejene izkušnje na tem področju bo projektna pisarna v tem času večino časa namenila omenjenemu projektu. Po oddani prijavi bo projektna pisarna nudila pomoč v obliki mentorstva projektnim managerjem in projektnim timom pri posameznih projektih. V podjetju se namreč projekti odvijajo ves čas. Začelo se bo tudi delo na novih projektih, za primerne projekte bo projektna pisarna poiskala razpise in pripravila prijavo. S tem bodo izpolnjeni pogoji za iskanje dolgoročnejših rešitev. Trajanje druge faze je ocenjeno na šest do devet mesecev. Glede na omejene izkušnje, znanja in usposobljenosti potencialnih udeležencev projektne pisarne in podjetja kot celote z vzpostavitvijo projektne pisarne ne želimo hiteti. Že za iskanje primerne razpisa in prijave projekta nanjo lahko računamo trajanje okoli dva do tri mesece. Tudi tukaj podjetje in potencialni udeleženci nimajo ustreznih izkušenj.

- **Dolgoročne rešitve.** Do te točke bo projektna pisarna pridobila določena nova znanja in izkušnje, zato bo lahko izboljšala rešitve, ki so bile postavljene kratkoročno. Prilagodila bo posamezne procese potrebam in zmogljivostim podjetja in začela s sistematičnim razvojem kadrov. Vzpostavila bo izobraževalni sistem v podjetju. Na ta način bo pri posameznih udeležencih projektov dosegla višjo stopnjo uspešnosti končanih projektov. Analiza je pokazala težave na področju poročanja, merjenja uspešnosti in analiziranja pri posameznih projektih. Razvila bo ustrezne sisteme za rešitev teh težav, pravilnike za planiranje, vodenje, organizacijo in kontroliranje projektov. Pravilniki bodo združevali zastavljeno metodologijo, predpise, standarde, postavljene procese planiranja, vodenja, organiziranja, kontroliranja in izvajanja projektov. Na tej točki bo projektna pisarna prilagojena potrebam podjetja in bo delovala tako, kot bi pričakovali od dobre projektne pisarne. Nadaljevala bo z mentorstvom projektnim managerjem in projektnim timom, le da bo na tej točki imela več znanj in izkušenj. Iz tega lahko sklepamo, da bo izvajanje mentorske funkcije uspešnejše. Planirali, vodili, organizirali in kontrolirali se bodo novi projekti, ki bodo postajali vedno kompleksnejši. Če se bo obseg dela drastično povečal, bo projektna pisarna v sodelovanju z vodstvom podjetja odločila o dodatnem stalnem zaposlovanju v projektne pisarni. Na tej točki lahko pričakujemo, da bodo posamezni projekti že pridobili nepovratna sredstva in začelo se bo izvajanje teh projektov. Projektne pisarne si bo še naprej prizadevala pridobivati nepovratna sredstva. Projektne pisarne si bo do te točke že pridobila določena znanja in izkušnje na področju pridobivanja nepovratnih sredstev. To bo olajšalo postopke prijave in povečalo uspešnost prijavljanja na razpise.

Seveda pa se tukaj delo projektne pisarne še ne konča. Prizadevati si mora še izboljšati svoje delovanje. Trajanje tretje faze ocenjujemo na dvanajst do petnajst mesecev. Skupno trajanje do konca te faze ocenjujemo na leto in pol do dve leti. Podjetje si želi vzeti več časa in tako doseči boljše rezultate. To je povezano z zelo omejenimi izkušnjami na področju projektnega managementa. Podrobnejši terminski plani bodo pripravljene kasneje.

- **Podpora in izboljšave.** Na tej točki bo projektna pisarna opravljala vse zastavljene funkcije in po potrebi tudi dodatne. Opravljala bo vsakodnevne naloge od planiranja in pomoči pri planiranju projektov, mentorstva in svetovanja, izobraževanja, managementa znanja do prijavljanja na razpise in pridobivanja nepovratnih sredstev. Obenem si bo prizadevala za stalne izboljšave na področju projektnega managementa. Okolje in gospodarske razmere se stalno spreminjajo in pričakujemo lahko, da se bo ta trend nadaljeval tudi v prihodnosti. Projektna pisarna si bo prizadevala slediti spremembam in novostim na področju, ki ga bo pokrivala in temu prilagajati svoje delovanje. Po potrebi bo svoje delovanje širila na nova področja. Prizadevala si bo za odprto komunikacijo z njenimi udeleženci. Če bodo vsi planirani koraki tudi ustrezno izvedeni, bomo dosegli zastavljeni cilj, in sicer vzpostavitev uspešne projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev. Trajanja zadnje, četrte faze, ne moremo oceniti, saj bo do izboljšav prihajalo tekom delovanja projektne pisarne oziroma skozi celoten čas delovanja.

SKLEP

V podjetju Caleffi Hidrotermika so se in se še vedno odvijajo določeni projekti. Večina projektov predstavlja podporo osnovni dejavnosti podjetja, to je prodaji na debelo in prodaji proizvajalcem končnih izdelkov. Če sklepamo iz uspešnosti poslovanja podjetja kot celote, so tudi projekti uspešni. Vendar ne moremo posploševati na takšen način. Podrobna analiza projektnega managementa v podjetju je pokazala določene probleme. Zaposleni v podjetju, ki so udeleženi na projektih, nimajo znanja o projektne managementu, podjetje nima razvitih primernih praks, pravil, metodologije in standardov na področju projektne managementa, cilji posameznih projektov niso doseženi v celoti, določeni projekti niso končani, nadzor nad izvajanjem projektov izvaja vodstvo podjetja, ki je zelo obremenjeno z drugimi obveznostmi itd. Vseeno pa ne moremo trditi, da so projekti končani neuspešno. Vendar gre uspešnost v večini primerov na račun zaposlenih in njihovih znanj, usposobljenosti in izkušenj na področjih, ki jih pokrivajo. Zaposleni imajo veliko znanja, izkušenj in so ustrezno usposobljeni za področja komercialne, informacijske tehnologije, strojnih inštalacij ipd. Trdimo lahko, da bi z ustrezno ravnanje projektne managementa v

podjetju uspešneje končevali projekte. Projektni cilji bi bili doseženi v večji meri, začetni projekti bi bili tudi končani, prenos znanja med projekti bi bil boljši itd. Vse to bi posledično vplivalo tudi na večjo uspešnost podjetja kot celote. Podjetje se bo v prihodnosti srečevalo z vedno večjim številom projektov, ki bodo obsežnejši, kompleksnejši in pomembnejši za podjetje samo. Strokovno obvladovanje projektov bo postalo nuja.

Še posebej pa bo strokovno obvladovanje projektov postalo nuja, če bo podjetje želelo uspešno pridobivati nepovratna sredstva. Konkurenca med kandidati za sofinanciranje v obliki nepovratnih sredstev je v zadnjih letih strmo naraščala. Podjetja vidijo priložnost po sofinanciranju njihovih projektov. Na to so vplivale tudi zaostrene gospodarske razmere. Obseg sredstev se je zaradi tega namreč zmanjšal, kar še otežuje pridobitev sofinanciranja. Vse to vpliva na dejstvo, da nepovratna sredstva pridobijo le najboljši projekti in najboljša podjetja, ne smemo pa pozabiti tudi na vse večji pomen lobiranja. Tudi na področju nepovratnih sredstev se temu ne moremo izogniti. Zaradi tega moramo v podjetju Caleffi Hidrotermika urediti področje projektnega managementa in tako doseči, da bodo projekti ustrezno izpeljani in tudi končani. V nasprotnem primeru lahko na sofinanciranje določenih projektov pozabimo. Projektni management je sestavni del pridobivanja nepovratnih sredstev. Prijava projekta na razpis je v bistvu projektni elaborat, pripravljen po navodilih tega razpisa. Osnova za dober projektni elaborat pa so ustrezno opredeljena metodologija, predpisi, prakse, standardi in ostali elementi uspešnega obvladovanja projektov. Tudi po odobritvi sofinanciranja se vpliv projektnega managementa ne zmanjša. Projekt preide v fazo izvajanja, nadzora in kontrole in na koncu do zaključka projekta. Tudi to so faze posameznega projekta in tudi te morajo biti izpeljane na najvišjem možnem nivoju. Projekt moramo namreč izpeljati tako, kot smo si ga zastavili, pa naj gre za projekt, ki je sofinanciran ali pa projekt, ki ni, le da v primeru sofinanciranja tvegamo vračilo denarja oziroma sofinanciranih stroškov z obrestmi.

Če povzamemo, strokovno obvladovanje projektov v podjetju Caleffi Hidrotermika je nujno, če želi podjetje uspešno delovati tudi v prihodnje in če želi izvajati projekte, ki bodo sofinancirani v obliki nepovratnih sredstev. V podjetju je potrebno uvesti primeren nivo projektnega managementa in začetni strokovno obvladovati projekte. Za to bo poskrbela projektna pisarna. Postala bo središče projektnega managementa, središče projektov in središče pridobivanja nepovratnih sredstev.

V diplomskem delu smo se sistematično lotili vzpostavitve projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev. Teoretični del je bil v našem primeru osnova za praktični oziroma empirični del. Ugotovili smo, da je projektna pisarna danes opredeljena kot stalna organizacijska enota, ki je nosilec projektnega managementa v podjetju in nosilec obvladovanja posameznih projektov. Ugotovili smo tudi, da projektna pisarna

opravlja različne funkcije od razvoja metodologije, orodij, procesov, pravil in standardov, pomoči pri planiranju projektov, vzpostavitve praks projektnega managementa, vzpostavitve sistema izobraževanja, svetovanja, mentorstva, vzpostavljanja in ohranjanja stikov z naročniki do managementa portfelja projektov itd. Ugotovili smo še, da je pridobivanje nepovratnih sredstev v bistvu zelo povezano s projektne managementom. Prijava projekta na razpis je v svoji osnovi projektni elaborat. Prav tako smo prišli do ugotovitve, da mora biti pridobivanje nepovratnih sredstev sistematično urejeno, da dosežemo želene rezultate. V drugem, empiričnem delu diplomske naloge smo umestili podjetje Caleffi Hidrotermika v skupino Caleffi. Analiza podjetja je pokazala, da je obravnavano podjetje odvisna družba krovne družbe Caleffi Italy in skrbi za prisotnost podjetja na trgih srednje in vzhodne Evrope. Po naših spoznanjih stanje projektne managementa v podjetju ne kaže najboljše slike. Vseeno pa so v podjetju končali določene projekte. S projekti so sicer do neke mere dosegli želene cilje, z ustrezno urejenim področjem projektne managementa pa bi bila uspešnost končanih projektov veliko večja. Na podlagi omenjenega smo ugotovili, da je potrebno sistematično urediti področje projektne managementa in obvladovanja projektov v podjetju. Tukaj smo prišli do točke, ko se je začela izrisovati slika projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev. To je v bistvu tudi najpomembnejši del diplomske naloge, saj združuje vse prejšnje dele diplomske naloge in jih smiselno poveže v celoto. Projektne pisarna bo v podjetju organizirana kot štabna enota, saj bo tako najlažje dosegala zastavljene cilje, najlažje pridobila na teži in najlažje delovala. Poleg tega bo organizirana kot najvišja oblika projektne pisarne, in sicer kot strateška projektne pisarna. Opravljala bo vse možne funkcije projektne pisarne, saj bo organizirana na najvišjem nivoju. Locirana bo na sedežu podjetja v Izoli (Slovenija), prisotni pa bodo tudi določeni virtualni elementi notranje organiziranosti, saj bo projektne pisarna pokrivala tudi projekte, pri katerih bodo sodelovali zaposleni v poslovnih enotah Zagreb in Beograd. Na koncu smo predstavili tudi sam postopek vzpostavitve projektne pisarne. Pri tem smo še posebej pazili na postopnost in enostavnost postopka vzpostavitve. Velik poudarek smo dali tudi na zaposlene v podjetju. Zavedamo se namreč, da je vzpostavitev projektne pisarne velika organizacijska sprememba v podjetju, zato morajo biti zaposleni upoštevani na primeren način.

Vzpostavitev projektne pisarne za pridobivanje nepovratnih sredstev v podjetju Caleffi Hidrotermika je v bistvu projekt. Njegov začetek je bil, ko je vodstvo odobrilo izdelavo projektne elaborata, nadaljeval se je s pripravo projektne elaborata oziroma diplomskega dela. Sledila bo implementacija projekta. Potekal bo nadzor in kontrola projekta. Če bo prišlo do situacije, ko bo potrebna prilagoditev načrta, se bo to tudi zgodilo. Projekt se bo zaključil, ko bo projektne pisarna uspešno delovala in bo izpeljan celoten načrt.

LITERATURA IN VIRI

1. Block, R.T. & Frame, J.D. (1998). Evolution of Project Office. *Pacificwestpartners*. Najdeno 2. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.pacificwestpartners.com/Evolution%20of%20Project%20Office.pdf>
2. Bridges, N.D., & Crawford, J.K. (b.l.). How to Startup an Rollout a Project Office. *Pacificwestpartners*. Najdeno 5. oktobra 2010 na spletnem naslovu <http://www.pacificwestpartners.com/How%20to%20Startup%20and%20Rollout%20a%20Project%20Office.pdf>
3. *Caleffi.com*. Najdeno 24.septembra 2010 na spletnem naslovu <http://www.caleffi.com/caleffi/index.jsp>
4. Caleffi Hidrotermika d.o.o. (2006). *Poročilo o transfernih cenah* (interno gradivo). Izola: Caleffi Hidrotermika d.o.o.
5. Caleffi Hidrotermika d.o.o. (2010). *Organizacija podjetja* (interno gradivo). Izola: Caleffi Hidrotermika d.o.o.
6. Carroll, T. (2006). *Project Delivery in Business-as-Usual Organizations*. Aldershot: Gower Publishing Ltd.
7. Crawford, J.K. (2001). The Strategic Project Office: Business Case and Implementation Strategy. *PM Solutions*. Najdeno 4. oktobra 2010 na spletnem naslovu http://home.planet.nl/~avtnl/WP_SPO.pdf
8. Desouza, C.K., & Evaristo, J.R. (2006). Project Management Offices: A Case of Knowledge-Based Archetypes. *International Journal of Information Management*, 2006 (26), 414-423.
9. Hauc, A. (2007). *Projektni management* (2. spremenjena in dopolnjena izd.). Ljubljana: GV založba.
10. Hill, M. G. (2004). *The Complete Project Management Office Handbook*. Boca Raton: Auerbach Publications.
11. Hobbs, B., & Aubry, M. (2007). A Multi-Phase Research Program Investigating Project Management Offices (PMOs): The Results of Phase 1. *Project management journal*, 38 (1), 74-86.
12. Hobbs, B., Aubry, M., & Thuillier, D. (2008). The Project Management Office as an Organisational Innovation. *International Journal of Project Management*, 2008 (26), 547-555.
13. Kerzner, H. (2001). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling* (Seventh Edition). Berea: John Wiley & Sons.
14. Kerzner, H. (2004). *Advanced Project Management: Best Practices on Implementation* (2nd ed.). New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
15. Lipovec, F. (1987). *Razvita teorija organizacije*. Maribor: Založba Obzorja.
16. Lock, D. (2003). *Project Management* (8th ed.). Aldershot: Gower Publishing Ltd.

17. Možina, S., Rozman, R., Glas, M., Tavčar, M., Pučko, D., Kralj, J., Ivanko, Š., Lipičnik, B., Gričar, J., Tekavčič, M., Dimovski, V., & Kovač, B. (2002). *Management: nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta.
18. Palčič, F. (2010). *Intervju z direktorjem podjetja Caleffi Hidrotermika d.o.o.* Intervju opravljen konec septembra 2010.
19. Pezdir, T. (2010). *Nepovratna sredstva EU – prijava projektov na razpise: Seminarsko gradivo*. Ljubljana: Agencija Poti d.o.o.
20. Rosenau, D. M. (1998). *Successful Project Management: A Step-by-Step Approach with Practical Examples* (3rd ed.). New York: John Wiley and Sons Inc.
21. Rozman, R., Kovač, J., & Koletnik, F. (1993). *Management*. Ljubljana: Gospodarski vestnik.
22. Rozman, R., & Stare, A. (2008). *Projektne management ali ravnateljstvo projekta*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
23. Spinner, M. P. (1997). *Project Management: Principles and Practices*. New Jersey: Prentice-Hall Inc.
24. Stojanovič, T. (2010). *Intervju z podjetniškim svetovalcem v Notranjskem Ekološkem Centru*. Intervju opravljen v začetku oktobra 2010.
25. Verdelj, G., St. (2010). *Intervju z vodjo komercialne v podjetju Caleffi Hidrotermika d.o.o.* intervju opravljen konec septembra 2010.
26. Wysocki, K.R., & McGary, R. (2003). *Effective Project Management: Traditional, Adaptive, Extreme* (Third Edition). Indianapolis: Wiley Publishing Inc.
27. Young, L. T. (2007). *The Handbook of Project Management* (Rev. 2nd ed.). London in Philadelphia: Kogan Page Ltd.
28. Zajc, D.M. (2010). *Nepovratna sredstva EU – prijava projektov na razpise: Seminarsko gradivo*. Ljubljana: Agencija Poti d.o.o.