

# Kompetenčni center za razvoj kadrov v krožnem gospodarstvu KOC KROG

## MODEL KOMPETENC – POVZETEK



**KOMPETENČNI  
CENTER KROG**

Maj, 2017

*Model kompetenc KOC KROG je v sodelovanju s projektno pisarno in projektnimi partnerji pripravila:*



## VSEBINA

1	UVOD.....	4
2	METODOLOGIJA DELA.....	5
3	PANOŽNI KOMPETENČNI PROFILI, ANALIZA TRENUTNEGA STANJA KOMPETENC ZAPOSLENIH.....	6
4	METODOLOGIJA MERJENJA NAPREDKA .....	24
5	CILJI IN PODROČJA KADROVSKEGA RAZVOJA TER NAČRT USPOSABLJANJ.....	25

## 1 UVOD

Soočamo se z omejenimi količinami naravnih virov, naraščanje prebivalstva pa nanje ustvarja še dodaten pritisk. Evropsko in slovensko gospodarstvo je tako izpostavljeno tveganjem in delovanju v okolju, kjer cene in dobava surovin postajajo vedno bolj nepredvidljivi, nekateri viri pa se bližajo kritični meji. Kot odziv na ta tveganja se je razvil model krožnega gospodarstva, kjer gre za način gospodarjenja, ko različne vire zadržimo v proizvodnem in potrošnem procesu čim dlje.

Pričujoč panožni model kompetenc predstavlja skupni model podjetij, katerih osnovna dejavnost je **zbiranje in odvoz odpadkov ter ravnanje z njimi, pridobivanje sekundarnih surovin** (E.38) in podjetij, ki v pretežni meri delujejo v vertikalni verigi vrednosti **recikliranja**, pri čemer se **odpadki** uporabljajo kot **novi viri surovin** in ponazarjajo **procese in tehnologije** spreminjanja odpadkov v nove vire v smeri zapiranja zanke, to je težnja k **minimalni količini odpadkov oz. nič odpadkov** ('zero waste').

Model vzpostavlja osnovo za povezovanje gospodarstva in izobraževanja na vseh ravneh, kar omogoča hitrejše prilagajanje kompetenc kadra spremembam, ki jih zahtevajo globalizacija, digitalizacija in nepredvidljive spremembe na področju krožnega gospodarstva v smeri inovativnosti in razvojno-raziskovalne naravnosti.

Kompetenčni center za razvoj kadrov v krožnem gospodarstvu združuje 17 partnerjev:

- Fundacija za izboljšanje zaposlitvenih možnosti PRIZMA, ustanova – prijavitelj projekta in kadrovski partner
- Štajerska gospodarska zbornica - administrativno-finančni partner in
- 15 partnerskih podjetij:
  - o Snaga d.o.o., Maribor
  - o Snaga d.o.o.
  - o SIMBIO d.o.o.
  - o ZEOS d.o.o.
  - o KSP Ljutomer d.o.o.
  - o Energetika Maribor d.o.o.
  - o Komunala Slovenj Gradec d.o.o.
  - o Kočevski les d.o.o.
  - o Komunala Kočevje d.o.o.
  - o Komunala Slovenska Bistrica d.o.o.
  - o EKO-TCE d.o.o.
  - o Plastika Skaza d.o.o.
  - o IEL d.o.o.
  - o Boson d.o.o.
  - o Gorenje Surovina d.o.o.

Pričujoč model kompetenc obravnava 7 izbranih panožnih profilov, katere so partnerska podjetja KOC KROG prepoznala kot najpomembnejša, in sicer:

1. **Operativni delavec**
2. **Upravljalec z delovnimi stroji/voznik**
3. **Razvojniki**
4. **Strokovni delavec/tehnolog/referent**
5. **Vodja sektorja/enot/slужb**
6. **Izvajalec vodstveni procesov**
7. **Izvajalec podpornih procesov**

Panožni model kompetenc vzpostavlja osnovo za povezovanje gospodarstva in izobraževanja na vseh ravneh, kar omogoča hitreje prilagajanje kompetenc kadra spremembam, ki jih zahtevajo globalizacija, digitalizacija in nepredvidljive spremembe na področju krožnega gospodarstva v smeri inovativnosti in razvojno-raziskovalne naravnosti.

Le s kompetentnimi in zavzetimi kadri bodo podjetja v partnerstvu krepila uspešnost in konkurenčno prednost na trgu. Njihovi zaposleni bodo z osvojenimi kompetencami, ki so v modelu prepoznane kot ključne, razumeli paradigmo krožnega gospodarjenja in kot »ambasadorji čistega in zdravega življenjskega okolja« le to z zavedanjem pomena in ponosom, trajnostno prenašali tudi do uporabnikov storitev – to je meščanov. S tem bomo povečali odgovornost ne le zaposlenih v panožnih podjetjih, pač pa tudi uporabnikov storitev do skrbi za okolje in s tem trajnostnega ohranjanja narave.

## 2 METODOLOGIJA DELA

Na uvodnem sestanku panožnih partnerjev KOC KROG sta kadrovski partner Fundacija PRIZMA in izbrani zunanji izvajalec GZS predstavila načrtovan potek priprave modela kompetenc. Tako so panožna podjetja dobila jasno predstavo o poteku in vsebini priprave modela ter njegovi uporabnosti. Nadaljnje aktivnosti priprave so vključevale:

### 1. Oblikovanje širšega seznama oziroma nabora kompetenc

Pri pripravi širšega seznama oziroma nabora kompetenc smo izhajali iz:

- sistemizacije in opisov delovnih mest vključenih podjetij,
- strategij, ciljev, vizij in vrednot vključenih podjetij,
- dolgoročnih napovedi kompetenc prihodnosti po modelu razvitem v projektu Karierne platforme za zaposlene,
- smernic razvoja kadrov opredeljenih v projektu SRIP – Mreža za prehod v krožno gospodarstvo.

Širši seznam kompetenc je vključeval predlagan naziv kompetence in opis njenih elementov, ki so vključevali znanje, veščine, sposobnosti, vedenja, idr., in je bil pripravljen za vsak panožni profil posebej.

### 2. Izbor splošnih in delovno specifičnih kompetenc, ključnih za panožne profile

Na delovnem srečanju / delavnici so člani DS iz širšega seznama kompetenc izbrali 11 – 13 splošnih in delovno specifičnih kompetenc, ki so za opravljanje dela na izbranih delovnih mestih oziroma za izbrane panožne profile ključne. Odločitev o izboru kompetenc je bila dosežena s pomočjo metode javnega točkovanja. Po opravljenem izboru so sodelujoči še enkrat pregledali opise elementov posamezne kompetence v povezavi s profilom in podali predloge za spremembe oziroma dopolnitve, ki odgovarjajo na sedanje in bodoče zahteve delovnih mest.

### 3. Ocenjevanje zahtevane / ciljne in dejanske ravni razvitosti kompetenc

Opredeleitev ciljne oziroma zahtevane ravni razvitosti kompetenc ter ocena dejanske ravni razvitosti kompetenc zaposlenih v izbranih profilih partnerskih podjetij, je bilo izvedeno s pomočjo vprašalnikov, ki so bili na voljo v elektronski (spletna anketa 1ka) in klasični obliki (word dokument).

Najprej je bilo izvedeno ocenjevanje ciljne / zahtevane ravni, v katerega so bili vključeni kadroviki in vodje zaposlenih na delovnih mestih, ki jih pokrivajo izbrani panožni profili. Temu je sledilo ocenjevanje dejanske ravni razvitosti, ki so jo izvedli zaposleni na delovnih mestih, ki jih pokrivajo izbrani panožni profili, ter njihovi neposredni vodje. Na ta način je bila dosežena večja objektivnost

ocene. Pri vključevanju v ocenjevanje dejanske razvitosti kompetenc smo sledili vzorcu predvidenih »ocenjevalcev«, oblikovanem glede na:

- velikost podjetja (število zaposlenih po posameznih panožnih profilih),
- raznolikost delovnih mest znotraj panožnega profila (v okviru posameznega profila smo vključili zaposlene iz različnih delovnih mest)
- raznolikost oddelkov / organizacijskih enot (delovna mesta v okviru posameznega profila so prisotna v različnih organizacijskih enotah, zato so bili v ocenjevanje vključeni zaposleni iz različnih organizacijskih enot)

#### 4. Analiza vrzeli in opredelitev področij usposabljanj

Na podlagi ocen zahtevane in dejanske ravni razvitosti kompetenc so bile ugotovljene vrzeli med dejansko in ciljno vrednostjo, ki predstavljajo povprečno oceno za celotno partnerstvo. Glede na višino zahtevane oziroma ciljne ravni razvitosti in velikostjo vrzeli je zunanji izvajalec kompetence razvrstil po prioriteti njihove krepitve oziroma razvoja (na krepitvi katerih kompetenc bo največji poudarek). Na podlagi opisov elementov kompetenc so bila opredeljena področja usposabljanj, pri čemer so podjetja KOC že definirala tudi notranja usposabljanja. Na podlagi analize trenutnega stanja razvitosti kompetenc in ugotovljenih vrzeli ter analize strategij, ciljev in vrednot podjetij KOC ter trendov v panogi zbiranja in odvoza odpadkov ter ravnanja z njimi, pridobivanja sekundarnih surovin, so bili oblikovani cilji in področja kadrovskega razvoja ter načrt usposabljanj.

## 3 PANOŽNI KOMPETENČNI PROFILI, ANALIZA TRENUTNEGA STANJA KOMPETENC ZAPOSLENIH

Model KOC Krog bo prispeval h krepitvi specifičnih znanj, kompetenc, veščin in graditvi kariere zaposlenih v podjetjih, ki so vključena v SRIP - Krožno gospodarstvo, s ciljem izboljšanja njihovega konkurenčnega položaja na globalnih trgih s potencialom kvalitetnejših delovnih mest in višje dodane vrednosti.

Kompetenčne profile smo izdelali za ključne panožne profile, ki so najpomembnejši za podjetja KOC KROG, torej so panožno specifični in skupni. Pri izdelavi kompetenčnih profilov smo izhajali iz opisov delovnih mest ter iz vizije, ciljev in vrednot partnerskih podjetij.

**Model kompetenc naslavlja 5 panožno specifičnih profilov oz. profilov**, ki potrebujejo panožno specifične kompetence:

- operativni delavec
- upravljalec z delovnimi stroji/voznik
- razvojniki
- strokovni delavec/tehnolog/referent
- vodja sektorja/enot/slужb

**in drugi profili:**

- izvajalec vodstvenih procesov
- izvajalec podpornih procesov.

Izbrani profili so bodisi panožno specifični bodisi potrebujejo panožno specifične kompetence, povezane s poznavanjem določene zakonodaje ter poznavanjem materialov in postopkov, ki so specifični za dejavnost zbiranja in odvoza odpadkov ter ravnanja z njimi in pridobivanje sekundarnih surovin. Z

namenom, da poenotimo delovna mesta, ki so v podjetjih partnerstva sistematizirana zelo različno, so panožni profili poimenovani precej široko oz. splošno.

Kompetenčni profili so sestavljeni iz kombinacije splošnih in delovno specifičnih kompetenc ter zahtevane stopnje razvitosti posamezne kompetence na določenem delovnem mestu.

Da bi se izognili pretiranemu fokusu na obstoječa ali celo pretekla vedenja, smo pri naboru kompetenc izhajali iz ugotovitev Modela dolgoročnejšega napovedovanja kompetenc v elektronski in elektroindustriji, ki se nanašajo na prihodnjo pomembnost kompetenc. Napovedni model Karierne platforme za zaposlene (KPZ) je kombinacija a) napovedi zaposlovanja po poklicih, ki je iz vidika siceršnjih formalnih modelov srednjeročna (horizont je 5 let) in temelji na trendih iz natančnih registrskih podatkov o gibanju zaposlenosti ter b) napovedi (spremembe) pomembnosti kompetenc v prihodnosti, ki temelji na anketiranju raznolikih poznavalcev s primernim domenskim znanjem. Glavni informacijski viri pri gradnji napovedi so bili sekundarni viri (npr. panožna analiza in razvojni trendi, poročila CEDEFOP), izsledki obiskov v podjetjih in dokumentacija s strani podjetij (npr. sistemizacija), register delovno-aktivnega prebivalstva, odprto dostopna baza kompetenc O'Net ter izsledki pogovorov fokusnih skupin.<sup>1</sup>

**Zahtevana stopnja razvitosti kompetenc** je opredeljena na podlagi povprečne ocene, kot so jo določili predstavniki podjetij, vključenih v partnerstvo. Pri tem so se predstavniki posameznih podjetij posvetovali z zaposlenimi na dotičnih delovnih mestih in njihovimi vodji.

Pri vrednotenju **ciljnih/zahtevanih kompetenc oz. elementov kompetenc** je bila uporabljena naslednja lestvica:

- 0:** **nepotrebno** (element kompetence ni potreben)
- 1:** **osnovno** (element kompetence naj bo razvit do osnovne/začetniške stopnje; posameznik standardne/vsakdanje naloge opravlja pod vodstvom/s pomočjo drugih)
- 2:** **zadovoljivo** (element kompetence naj bo zadovoljivo razvit; raven samostojnega opravljanja standardnih nalog; ob nevsakdanjih/kompleksnih situacijah lahko deluje pod vodstvom/s pomočjo drugih)
- 3:** **optimalno** (element kompetence naj bo optimalno razvit; raven avtomatizma; posameznik naj to vedenje izkazuje vedno, v vseh, tudi nevsakdanjih/kompleksnih situacijah)
- 4:** **popolno** (element kompetence naj bo popolno razvit; posameznik o opravljanju te naloge lahko uči druge)

Pri oblikovanju širšega seznama kompetenc za panožne profile smo izhajali iz ugotovitev in rezultatov obsežne analize Modela dolgoročnejšega napovedovanja kompetenc v elektronski in elektroindustriji, ki je nastal v okviru projekta Karierna platforma za zaposlene. V modelu so kot ključni v prihodnosti poudarjeni fleksibilnost, optimizacija proizvodnih procesov, vitka proizvodnja, digitalna transformacija, nenehno učenje in zvedavost, iznajdljivost in ustvarjalnost, sodelovanje in komuniciranje, ter še več splošne razgledanosti in ne le poznavanje vsebin trenutnega delovnega mesta.

Pri določanju kompetenc za panožne kompetenčne profile v krožnem gospodarstvu smo se omejili na 13 kompetenc, za katere smo ocenili, da so za krepitev in razvoj na izbranih delovnih mestih bolj pomembne oziroma so ključne. Ob upoštevanju dejstva, da se v prihodnje vedno bolj pričakuje, da se ljudje učijo, so inovativni, da se spreminjajo in prilagajajo razmeram v notranjem in zunanjem okolju ter da so svoje izkušnje, znanja in kompetence pripravljene predajati ostalim sodelavcem, je partnerstvo še posebej izpostavilo 3 splošne kompetence, ki bi jih morali imeti vsi zaposleni v panogi, poimenovali smo jih splošne prečne oziroma horizontalne kompetence.

<sup>1</sup> Model dolgoročnejšega napovedovanja kompetenc v elektronski in elektroindustriji, Center za preučevanje človeškega kapitala Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani

Vsebinsko smo seznam kompetenc razdelili na štiri vsebinske sklope:

- 1) domenske/tehnične kompetence,
- 2) poslovno podjetniške kompetence,
- 3) kompetence za uspešno delovanje v dobi digitalizacije, in
- 4) osebne in medosebne kompetence,

pri čemer smo kompetence razvrstili glede na višino zahtevane razvitosti kompetence in višino primanjkljaja tako, da so v vsakem sklopu na vrhu tiste kompetence, katerim bo zaradi pomembnosti in primanjkljaja tekom usposabljanja dan največji poudarek. Glede na kompetence so opisana tudi področja usposabljanj, ki pa se lahko tekom izvajanja projekta dopolnjujejo v skladu s spremembami in trendi razvoja panoge.

V nadaljevanju so prikazani posamezni panožni kompetenčni profili z navedbo zahtevane ravni razvitosti kompetence in vrzeli:

### Profil 1: OPERATIVNI DELAVEC

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
<b>Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE</b>				
H1	Vseživljenjsko učenje	2,4	1,4	<i>Usposabljanja s področja motivacije za učenje, učnih tehnik in strategij za pridobivanje novih znanj, osveščanja o pomenu zdravega življenjskega sloga, promocija zdravja, skrb za lastno zdravje, skrb za obvladovanje stresa, krepitev telesnih in psihofizičnih vzdržljivosti, ergonomije, proaktivnega pristopa h kariernemu razvoju, sprejemanja in soočanja s spremembami, obvladovanja sprememb, večopravnosti, prenosa znanj, mentorstva</i>
S1	Komunikacija	2	1,2	<i>Usposabljanja s področja aktivnega poslušanja, ustreznega sprejemanja in posredovanja ter razumevanja informacij, pisnega in ustnega komuniciranja z interno in eksterno javnostjo, poslovne komunikacije, bontona in etike, javnega nastopanja, uporabe načel asertivne komunikacije, učinkovitega sporazumevanja v tujem jeziku v skladu s potrebami poslovanja</i>
D1	Organiziranje delovnega procesa	2	1	<i>Upravljanje s časom Sistematičen pristop k določanju prioritete Postavljanje in doseganje ciljev Načrtovanje delovnega procesa Odgovorno in racionalno koordiniranje dela Racionalna izraba delovnega časa (izgorelost, dolgočasje, zaporedje delovnih nalog, ipd.) Izpolnjevanje delovnih obveznosti, časovnih rokov Zavzetost, odgovornost (samo)motivacija</i>
S6	Timsko delo	2,5	0,5	<i>Motiviranje za delo v timu Pravilno zaznavanje in razumevanje ljudi Sprejemanje drugačnosti Sodelovalni odnosi, spoštljivo ter odgovorno vedenje in komunikacija Izmenjava znanj in izkušenj Vrednotenje prispevkov vsakega člana tima Reševanje problemov, odločanje Aktivno sodelovanje, prilagajanje in zasledovanje skupnih ciljev Lastnosti zmagovalnih timov Virtualni timi</i>



Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE				
H2	Krožno gospodarstvo	2,4	1,7	Usposabljanja s področja poznavanja in upoštevanja vidika krožnega gospodarstva, varovanja okolja, narave in podnebja, ekološke ozaveščenosti o trajnostnih rešitvah vzpostavljanja »Zero Waste« družbe, zmanjševanja ekološkega in ogljičnega odtisa, zagotavljanja ponovne vključitve materialov v proces krožnega toka materialov
S7	Usmerjenost v kakovost	2,3	1,6	Zavedanje pomena kakovosti in posledic napak Poznavanje in upoštevanja zunanjih in notranjih standardov kakovosti Spremljanje in dosledno izvajanje internih in eksternih predpisov strokovnega področja dela Preverjanje in presojanje skladnosti s standardi kakovosti Načrtovanje, obvladovanje, zagotavljanje in izboljšanje kakovosti skladno s trendi/novostmi Odgovorno in skrbno ravnanje z viri/sredstvi podjetja Ogledi primerov dobrih praks
D8	Ravnanje z odpadnimi materiali	3	1,5	Poznavanje vrst in značilnosti odpadnih materialov Poznavanje načinov zbiranja posameznih vrst ne/nevarnih odpadnih materialov Obdelava materialov in rokovanje pri odstranjevanju odpadnih materialov skladno s predpisi za varno delo Poznavanje in varna uporaba tehnologij za obdelavo odpadnih materialov Vestno izvajanje preventivnih ukrepov pri ravnanju s škodljivimi in nevarnimi snovmi
D7	Upravljanje s stroji, orodji in sistemi	2	1,2	Večopravilnost in skrbnost pri rokovanju z delovno opremo in sredstvi Poznavanje in izpolnjevanje zahtev, predpisov stroke Pravilno in varno (računalniško) upravljanje ter nadzorovanje delovnih operacij na strojih/orodjih/sistemih Izdelovanje orodij/priprav Odgovorno izvajanje transporta in skladiščenja strojev/orodij Poznavanje in upoštevanje postopkov vzdrževanja in popraviljanja strojev/orodij/sistemov
D9	Delo z različnimi frakcijami odpadkov	2,5	1	Poznavanje osnovnih pojmov odpadkov/ostanek Poznavanje značilnosti posameznih vrst odpadkov in njihove pravilne razvrstitve po zbirnih frakcijah Poznavanje nevarnosti potencialnih odpadkov Poznavanje odpadkov, ki so ekonomsko pozitivni Poznavanje odpadkov, ki zapadejo pod določene sheme in uredbe Poznavanje lastnosti odpadkov in njihovo plasiranje v ponovno uporabo Ogledi dobrih praks
D2	Usmerjenost k strankam	2	1	Spoštljiv, hiter in korekten odnos do strank Etično pridobivanje informacij o željah in zahtevah strank ter prilagajanje storitev le-tem Učinkovito in mirno razreševanje konfliktnih situacij, reklamacij ter ohranjanje zaupanja strank Pogajanja Metode in tehnike NLP Uporaba različnih metod spremljanja zadovoljstva kupcev in priprava predlogov izboljšav
D10	Usmerjenost k uporabi alternativnih surovin	1,5	1	Uporaba strojnega učenja, napovedovalne analitike in fuzije podatkov iz različnih virov za predvidevanje potrebe po virih/surovinah Usposobljenost na področju pridobivanja alternativnih surovin in njihove uporabe Reševanje transportnih problemov, povezanih z upravljanjem alternativnih surovin Optimizacija porabe energije

POVZETEK MODELA KOMPETENC KOC KROG

				<p><i>Optimizacija odpadnega materiala v proizvodnji in/ali porabe materiala</i></p> <p><i>Minimizacija pridobivanja novih odpadkov</i></p> <p><i>Ogledi dobrih praks</i></p>
D11	Recikliranje	1	0,7	<p><i>Optimalni izbor surovin in recikliranih materialov za zelene lastnosti izdelkov</i></p> <p><i>Izdelava podatkovnih baz za industrijsko simbiozo</i></p> <p><i>Sistem za izobraževanje za namene izboljšanja učinkovitosti reciklaže (ločevanje odpadkov – manjši stroški nadaljnje reciklaže)</i></p> <p><i>Informacijsko-komunikacijski sistem za logistične namene (skladiščenje, komunikacija med pridelovalci in predelovalci...) s ciljem bolj ekonomične uporabe skladišč in hitrejše reciklaže</i></p> <p><i>Samodejno ločevanje mešanih odpadkov s pomočjo strojnega učenja in računalniškega vida</i></p> <p><i>Informacijsko-komunikacijsko tehnološka podpora modelom ekonomije delitve (sodelovalne ekonomije) pri recikliranju npr. pri zbiranju odpadkov in pretvorbi le-teh v verige vrednosti</i></p> <p><i>Ogledi dobrih praks</i></p>
<b>Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE</b>				
H3	Digitalna pismenost	1,5	1,2	<p><i>Usposabljanja s področja poznavanja in varne uporabe IKT, računalniških programov, spletnih orodij in pametnih tehnologij, avtomatizacija delovnih procesov, varovanje osebnih podatkov</i></p>

## Profil 2: UPRAVLJALEC Z DELOVNIMI STROJI/VOZNIK

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
<b>Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE</b>				
H1	Vseživljenjsko učenje	2,5	1	<i>Usposabljanja s področja motivacije za učenje, učnih tehnik in strategij za pridobivanje novih znanj, osveščanja o pomenu zdravega življenjskega sloga, promocija zdravja, skrb za lastno zdravje, skrb za obvladovanje stresa, krepitev telesnih in psihofizičnih vzdržljivosti, ergonomije, proaktivnega pristopa h kariernemu razvoju, sprejemanja in soočanja s spremembami, obvladovanja sprememb, večopravilnosti, prenosa znanj, mentorstva</i>
S1	Komunikacija	2,4	1	<i>Usposabljanja s področja aktivnega poslušanja, ustreznega sprejemanja in posredovanja ter razumevanja informacij, pisnega in ustnega komuniciranja z interno in eksterno javnostjo, poslovne komunikacije, bontona in etike, javnega nastopanja, uporabe načel asertivne komunikacije, učinkovitega sporazumevanja v tujem jeziku v skladu s potrebami poslovanja</i>
S6	Timsko delo	2,4	0,9	<i>Motiviranje za delo v timu Pravilno zaznavanje in razumevanje ljudi Sprejemanje drugačnosti Sodelovalni odnosi, spoštljivo ter odgovorno vedenje in komunikacija Izmenjava znanj in izkušenj Vrednotenje prispevkov vsakega člana tima Reševanje problemov, odločanje Aktivno sodelovanje, prilagajanje in zasledovanje skupnih ciljev Lastnosti zmagovalnih timov Virtualni timi</i>
<b>Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE</b>				
D6	Rokovanje z delovno dokumentacijo	2,5	1,1	<i>Poznavanje, razumevanje in upoštevanje delovne dokumentacije Primerna priprava in natančno ter redno izpolnjevanje delovne dokumentacije Vestno shranjevanje in vzdrževanje delovne dokumentacije v pisni ali elektronski obliki Izdelovanje poročil na podlagi delovnih dokumentacij Korektno poročanje pristojnim glede delovnih dokumentacij (interno/eksterno) Spoštovanje poslovne tajnosti</i>
D7	Upravljanje s stroji/orodji/sistemi	2,7	0,9	<i>Večopravilnost in skrbnost pri rokovanju z delovno opremo in sredstvi Poznavanje in izpolnjevanje zahtev, predpisov stroke Pravilno in varno (računalniško) upravljanje ter nadzorovanje delovnih operacij na strojih/orodjih/sistemih Izdelovanje orodij/priprav Odgovorno izvajanje transporta in skladiščenja strojev/orodij Poznavanje in upoštevanje postopkov vzdrževanja in popravil strojev/orodij/sistemov</i>
D2	Usmerjenost k strankam	2,5	0,9	<i>Spoštljiv, hiter in korekten odnos do strank Etično pridobivanje informacij o željah in zahtevah strank ter prilagajanje storitev le-tim Učinkovito in mirno razreševanje konfliktnih situacij, reklamacij ter ohranjanje zaupanja strank Pogajanja Metode in tehnike NLP</i>

POVZETEK MODELA KOMPETENC KOC KROG

				<i>Uporaba različnih metod spremljanja zadovoljstva kupcev in priprava predlogov izboljšav</i>
D9	Delo z različnimi frakcijami odpadkov	2,4	0,9	<i>Poznavanje osnovnih pojmov odpadek/ostanek Poznavanje značilnosti posameznih vrst odpadkov in njihove pravilne razvrstitve po zbirnih frakcijah Poznavanje nevarnosti potencialnih odpadkov Poznavanje odpadkov, ki so ekonomsko pozitivni Poznavanje odpadkov, ki zapadejo pod določene sheme in uredbe Poznavanje lastnosti odpadkov in njihovo plasiranje v ponovno uporabo Ogledi dobrih praks</i>
S7	Usmerjenost v kakovost	2,5	0,7	<i>Zavedanje pomena kakovosti in posledic napak Poznavanje in upoštevanje zunanjih in notranjih standardov kakovosti Spremljanje in dosledno izvajanje internih in eksternih predpisov strokovnega področja dela Preverjanje in presojanje skladnosti s standardi kakovosti Načrtovanje, obvladovanje, zagotavljanje in izboljšanje kakovosti skladno s trendi/novostmi Odgovorno in skrbno ravnanje z viri/sredstvi podjetja Ogledi primerov dobrih praks</i>
H2	Krožno gospodarstvo	2,2	0,7	<i>Usposabljanja s področja poznavanja in upoštevanja vidika krožnega gospodarstva, varovanja okolja, narave in podnebja, ekološke ozaveščenosti o trajnostnih rešitvah vzpostavljanja »Zero Waste« družbe, zmanjševanja ekološkega in ogljičnega odtisa, zagotavljanja ponovne vključitve materialov v proces krožnega toka materialov</i>
D10	Usmerjenost k uporabi alternativnih surovin	2	0,6	<i>Uporaba strojnega učenja, napovedovalne analitike in fuzije podatkov iz različnih virov za predvidevanje potrebe po virih/surovinah Usposobljenost na področju pridobivanja alternativnih surovin in njihove uporabe Reševanje transportnih problemov, povezanih z upravljanjem alternativnih surovin Optimizacija porabe energije Optimizacija odpadnega materiala v proizvodnji in/ali porabe materiala Minimizacija pridobivanja novih odpadkov Ogledi dobrih praks</i>
D11	Recikliranje	1	0,5	<i>Optimalni izbor surovin in recikliranih materialov za zelene lastnosti izdelkov Izdelava podatkovnih baz za industrijsko simbiozo Sistem za izobraževanje za namene izboljšanja učinkovitosti reciklaže (ločevanje odpadkov – manjši stroški nadaljnje reciklaže) Informacijsko-komunikacijski sistem za logistične namene (skladiščenje, komunikacija med pridelovalci in predelovalci...) s ciljem bolj ekonomične uporabe skladišč in hitrejše reciklaže Samodejno ločevanje mešanih odpadkov s pomočjo strojnega učenja in računalniškega vida Informacijsko-komunikacijsko tehnološka podpora modelom ekonomije delitve (sodelovalne ekonomije) pri recikliranju npr. pri zbiranju odpadkov in pretvorbi le-teh v verige vrednosti Ogledi dobrih praks</i>
<b>Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE</b>				
H3	Digitalna pismenost	2,3	0,9	<i>Usposabljanja s področja poznavanja in varne uporabe IKT, računalniških programov, spletnih orodij in pametnih tehnologij, avtomatizacija delovnih procesov, varovanje osebnih podatkov</i>

**POVZETEK MODELA KOMPETENC KOC KROG**

D12	Obvladovanje trajnostnih procesov in tehnologij	1	0,5	<i>Načrtovanje in sinteza novih, trajnostnih procesov Storitvene platforme za povezovanje proizvajalcev z željo souporabe surovin Rešitve hitrega prototipiranja proizvodov s 3D tiskalniki Podpora načrtovalcem komunalnih čistilnih naprav in organizacije logistike odvoza mulja (napoved poselitve in mrežni transportni problem) Rekonstrukcije obstoječih procesov v smislu večje učinkovitosti virov, večjega deleža recikliranih surovin in preprečevanja nastajanja odpadkov na izvoru (npr. toplotna in vodna integracija) On-line optimiranje</i>
-----	---	---	-----	--

## Profil 3: RAZVOJNIK

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
<b>Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE</b>				
S4	Kreativno razmišljanje/inovativnost	3,7	1,5	<i>Spoznavanje in uporaba metod kreativnega razmišljanja Usmerjenost v širšo sliko Generiranje kreativnih idej Novosti in izboljšave v smislu racionalizacije dela in znižanja stroškov</i>
S1	Komunikacija	3,6	1,3	<i>Usposabljanja s področja aktivnega poslušanja, ustreznega sprejemanja in posredovanja ter razumevanja informacij, pisnega in ustnega komuniciranja z interno in eksterno javnostjo, poslovne komunikacije, bontona in etike, javnega nastopanja, uporabe načel asertivne komunikacije, učinkovitega sporazumevanja v tujem jeziku v skladu s potrebami poslovanja</i>
H1	Vseživljenjsko učenje	3,5	1,2	<i>Usposabljanja s področja motivacije za učenje, učnih tehnik in strategij za pridobivanje novih znanj, osveščanja o pomenu zdravega življenjskega sloga, promocija zdravja, skrb za lastno zdravje, skrb za obvladovanje stresa, krepitve telesnih in psihofizičnih vzdržljivosti, ergonomije, proaktivnega pristopa h kariernemu razvoju, sprejemanja in soočanja s spremembami, obvladovanja sprememb, večopravilnosti, prenosa znanj, mentorstva</i>
<b>Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE</b>				
D4	Projektno delo	3,7	1,9	<i>Vodenje projektov Izdelava projektne dokumentacije Strateško in poslovno načrtovanje aktivnosti, projektnih skupin Upravljanje z viri za izvedbo projekta Fleksibilnost pri vodenju projekta, pravočasno zaznavanje in odpravljanje morebitnih ovir Metode in orodja za spremljanje izvajanja aktivnosti, doseganja rezultatov Poročanje o napredku in doseženih rezultatih projekta</i>
S5	Obvladovanje novosti in sprememb	3,7	1,7	<i>Zaznavanje in sprejemanje novosti Soočanje s spremembami in vpeljevanje le-teh v delovno okolje Učinkovito prilagajanje novim zahtevam dela Prepoznavanje potreb za razvijanje in uvajanje inovacij</i>
S2	Strateško razmišljanje in vizionarstvo	3,5	1,5	<i>Usposabljanja s področja zaznavanja trendov, integracije trendov pri snovanju strateških in operativnih načrtov, multidisciplinarnosti, globalnega razmišljanja, prilagajanja izzivom z ustreznimi organizacijskimi, izobraževalnimi in tehnološkimi ukrepi, usmerjenosti v doseganje dolgoročnih ciljev</i>
S3	Reševanje problemov	3,6	1,4	<i>Prepoznavanje problemov Analiziranje vzrokov problema Usmerjenost v iskanje najboljših rešitev Poznavanje in uporaba različnih metod reševanja problemov Objektivno ocenjevanje, izbira in uporaba najboljše rešitve v praksi</i>
<b>Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE</b>				
D5	Razvojno-raziskovalno delo	3,7	1,9	<i>Zakonodaje, prakse in politike na področju razvojno-raziskovalnega dela Spremljanje razvoja stroke, poznavanje trendov razvoja novih materialov, tehnologij in uvajanja inovativnih praks na področju krožnega gospodarstva in trajnostnega razvoja</i>

POVZETEK MODELA KOMPETENC KOC KROG

				<p>Uporaba znanstvenih znanj in metod pri razvijanju in oblikovanju novih izdelkov/storitev</p> <p>Organiziranje, usklajevanje, vodenje in izvajanje raziskav</p> <p>Strokovno presojanje dobljenih rezultatov raziskav in njihova uporaba pri nadaljnjem delu</p>
D11	Recikliranje	3,1	1,7	<p>Optimalni izbor surovin in recikliranih materialov za zelene lastnosti izdelkov</p> <p>Izdelava podatkovnih baz za industrijsko simbiozo</p> <p>Sistem za izobraževanje za namene izboljšanja učinkovitosti reciklaže (ločevanje odpadkov – manjši stroški nadaljnje reciklaže)</p> <p>Informacijsko-komunikacijski sistem za logistične namene (skladiščenje, komunikacija med pridelovalci in predelovalci...) s ciljem bolj ekonomične uporabe skladišč in hitreje reciklaže</p> <p>Samodejno ločevanje mešanih odpadkov s pomočjo strojnega učenja in računalniškega vida</p> <p>Informacijsko-komunikacijsko tehnološka podpora modelom ekonomije delitve (sodelovalne ekonomije) pri recikliranju npr. pri zbiranju odpadkov in pretvorbi le-teh v verige vrednosti</p> <p>Ogledi dobrih praks</p>
H2	Krožno gospodarstvo	3,7	1,6	<p>Usposabljanja s področja poznavanja in upoštevanja vidika krožnega gospodarstva, varovanja okolja, narave in podnebja, ekološke ozaveščenosti o trajnostnih rešitvah vzpostavljanja »Zero Waste« družbe, zmanjševanja ekološkega in ogljičnega odtisa, zagotavljanja ponovne vključitve materialov v proces krožnega toka materialov</p>
D13	Analiziranje in merjenje okoljskih pritiskov na kakovost okolja in zdravje	2,8	1,4	<p>Analiza tveganja za onesnaženje za posamezen produkt oz. poslovni/proizvodni proces</p> <p>Analiza karakterizacijskih faktorjev na področju toksičnosti, energetske in snovne učinkovitosti</p> <p>Vključevanje najnovejših podatkov o okoljskih tveganjih inovativnih tehnologij, proizvodov in storitev (npr. vrednotenje tveganj nanotehnologij) v kvantificiranje okoljskih vplivov</p> <p>Ocena/merjenje zmanjšanja zalog naravnih virov (mineralnih zalog, fosilnih virov energije ...)</p> <p>Ocena/merjenje vplivov na stanje ekosistema (toksikološka izpostavljenost, evtrofikacija, podnebne spremembe...)</p> <p>Ocena/merjenje vpliva na zdravje ljudi (toksikološka izpostavljenost, rakotvorni učinki, vpliv na dihala, hrup...)</p> <p>Izvajanje storitev okoljskega vrednotenja</p>
<b>Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE</b>				
D12	Obvladovanje trajnostnih procesov in tehnologij	2,8	1,7	<p>Načrtovanje in sinteza novih, trajnostnih procesov</p> <p>Storitvene platforme za povezovanje proizvajalcev z željo souporabe surovin</p> <p>Rešitve hitrega prototipiranja proizvodov s 3D tiskalniki</p> <p>Podpora načrtovalcem komunalnih čistilnih naprav in organizacije logistike odvoza mulja (napoved poselitve in mrežni transportni problem)</p> <p>Rekonstrukcije obstoječih procesov v smislu večje učinkovitosti virov, večjega deleža recikliranih surovin in preprečevanja nastajanja odpadkov na izvoru (npr. toplotna in vodna integracija)</p> <p>On-line optimiranje</p>
H3	Digitalna pismenost	3,6	1,6	<p>Usposabljanja s področja poznavanja in varne uporabe IKT, računalniških programov, spletnih orodij in pametnih tehnologij, avtomatizacija delovnih procesov, varovanje osebnih podatkov</p>

## Profil 4: STROKOVNI DELAVEC/TEHNOLOG/REFERENT

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
<b>Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE</b>				
S1	Komunikacija	3,7	1,6	<i>Usposabljanja s področja aktivnega poslušanja, ustreznega sprejemanja in posredovanja ter razumevanja informacij, pisnega in ustnega komuniciranja z interno in eksterno javnostjo, poslovne komunikacije, bontona in etike, javnega nastopanja, uporabe načel asertivne komunikacije, učinkovitega sporazumevanja v tujem jeziku v skladu s potrebami poslovanja</i>
S4	Kreativno razmišljanje/inovativnost	3	1,5	<i>Spoznavanje in uporaba metod kreativnega razmišljanja Usmerjenost v širšo sliko Generiranje kreativnih idej Novosti in izboljšave v smislu racionalizacije dela in znižanja stroškov</i>
H1	Vseživljenjsko učenje	3,3	1,4	<i>Usposabljanja s področja motivacije za učenje, učnih tehnik in strategij za pridobivanje novih znanj, osveščanja o pomenu zdravega življenjskega sloga, promocija zdravja, skrb za lastno zdravje, skrb za obvladovanje stresa, krepitev telesnih in psihofizičnih vzdržljivosti, ergonomije, proaktivnega pristopa h kariernemu razvoju, sprejemanja in soočanja s spremembami, obvladovanja sprememb, večopravnosti, prenosa znanj, mentorstva</i>
D1	Organiziranje delovnega procesa	3,4	1,3	<i>Upravljanje s časom Sistematičen pristop k določanju prioritete Postavljanje in doseganje ciljev Načrtovanje delovnega procesa Odgovorno in racionalno koordiniranje dela Racionalna izraba delovnega časa (izgorelost, dolgočasje, zaporedje delovnih nalog, ipd.) Izpolnjevanje delovnih obveznosti, časovnih rokov Zavzetost, odgovornost (samo)motivacija</i>
S6	Timsko delo	3,5	1,1	<i>Motiviranje za delo v timu Pravilno zaznavanje in razumevanje ljudi Sprejemanje drugačnosti Sodelovalni odnosi, spoštljivo ter odgovorno vedenje in komunikacija Izmenjava znanj in izkušenj Vrednotenje prispevkov vsakega člana tima Reševanje problemov, odločanje Aktivno sodelovanje, prilagajanje in zasledovanje skupnih ciljev Lastnosti zmagovalnih timov Virtualni timi</i>
<b>Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE</b>				
S3	Reševanje problemov	3,4	1,5	<i>Prepoznavanje problemov Analiziranje vzrokov problema Usmerjenost v iskanje najboljših rešitev Poznavanje in uporaba različnih metod reševanja problemov Objektivno ocenjevanje, izbira in uporaba najboljše rešitve v praksi</i>
D14	Marketinške strategije/trženje/prodaja	2,7	1,5	<i>Združevanje z drugimi organizacijami oz. blagovnimi znamkami za doseganje večje prodajnosti produkta Poznavanje principov, načel in metod trženja/promocije in njihova uporaba pri delu Poslovno in tržno komuniciranje preko informacijsko komunikacijskih tehnologij (e-trženje/e-prodaja)</i>



POVZETEK MODELA KOMPETENC KOC KROG

				<p>Uporaba znanj s področja spletnega marketinga in digitalnih marketinških orodij (npr. Buffer, Google Analytics, Hotjar, Google Trends)</p> <p>Načrtovanje in realizacija procesov vzpostavitve, vzdrževanja in krepitev blagovne znamke ter vrednotenja učinkov trženja in prodaje</p>
S5	Obvladovanje novosti in sprememb	3,3	1,4	<p>Zaznavanje in sprejemanje novosti</p> <p>Soočanje s spremembami in vpeljevanje le-teh v delovno okolje</p> <p>Učinkovito prilagajanje novim zahtevam dela</p> <p>Prepoznavanje potreb za razvijanje in uvajanje inovacij</p>
<b>Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE</b>				
H2	Krožno gospodarstvo	3	1,5	<p>Usposabljanja s področja poznavanja in upoštevanja vidika krožnega gospodarstva, varovanja okolja, narave in podnebja, ekološke ozaveščenosti o trajnostnih rešitvah vzpostavljanja »Zero Waste« družbe, zmanjševanja ekološkega in ogljičnega odtisa, zagotavljanja ponovne vključitve materialov v proces krožnega toka materialov</p>
D2	Usmerjenost k strankam	3,6	1,3	<p>Spoštljiv, hiter in korekten odnos do strank</p> <p>Etično pridobivanje informacij o željah in zahtevah strank ter prilagajanje storitev le-tem</p> <p>Učinkovito in mirno razreševanje konfliktnih situacij, reklamacij ter ohranjanje zaupanja strank</p> <p>Pogajanja</p> <p>Metode in tehnike NLP</p> <p>Uporaba različnih metod spremljanja zadovoljstva kupcev in priprava predlogov izboljšav</p>
S7	Usmerjenost v kakovost	3,4	1,3	<p>Zavedanje pomena kakovosti in posledic napak</p> <p>Poznavanje in upoštevanje zunanjih in notranjih standardov kakovosti</p> <p>Spremljanje in dosledno izvajanje internih in eksternih predpisov strokovnega področja dela</p> <p>Preverjanje in presojanje skladnosti s standardi kakovosti</p> <p>Načrtovanje, obvladovanje, zagotavljanje in izboljšanje kakovosti skladno s trendi/novostmi</p> <p>Odgovorno in skrbno ravnanje z viri/sredstvi podjetja</p> <p>Ogledi primerov dobrih praks</p>
D8	Ravnanje z odpadnimi materiali	2,8	1	<p>Poznavanje vrst in značilnosti odpadnih materialov</p> <p>Poznavanje načinov zbiranja posameznih vrst ne/nevarnih odpadnih materialov</p> <p>Obdelava materialov in rokovanje pri odstranjevanju odpadnih materialov skladno s predpisi za varno delo</p> <p>Poznavanje in varna uporaba tehnologij za obdelavo odpadnih materialov</p> <p>Vestno izvajanje preventivnih ukrepov pri ravnanju s škodljivimi in nevarnimi snovmi</p>
<b>Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE</b>				
H3	Digitalna pismenost	3,5	1,7	<p>Usposabljanja s področja poznavanja in varne uporabe IKT, računalniških programov, spletnih orodij in pametnih tehnologij, avtomatizacija delovnih procesov, varovanje osebnih podatkov</p>

## Profil 5: VODJA SEKTORJA/ENOT/SLUŽB

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
<b>Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE</b>				
S4	Kreativno razmišljanje/inovativnost	3,5	1,5	<i>Spoznavanje in uporaba metod kreativnega razmišljanja Usmerjenost v širšo sliko Generiranje kreativnih idej Novosti in izboljšave v smislu racionalizacije dela in znižanja stroškov</i>
D1	Organiziranje delovnega procesa	3,8	1,4	<i>Upravljanje s časom Sistematičen pristop k določanju prioritiet Postavljanje in doseganje ciljev Načrtovanje delovnega procesa Odgovorno in racionalno koordiniranje dela Racionalna izraba delovnega časa (izgorelost, dolgočasje, zaporedje delovnih nalog, ipd.) Izpolnjevanje delovnih obveznosti, časovnih rokov Zavzetost, odgovornost (samo)motivacija</i>
S1	Komunikacija	3,7	1,2	<i>Usposabljanja s področja aktivnega poslušanja, ustreznega sprejemanja in posredovanja ter razumevanja informacij, pisnega in ustnega komuniciranja z interno in eksterno javnostjo, poslovne komunikacije, bontona in etike, javnega nastopanja, uporabe načel asertivne komunikacije, učinkovitega sporazumevanja v tujem jeziku v skladu s potrebami poslovanja</i>
H1	Vseživljenjsko učenje	3,6	1,1	<i>Usposabljanja s področja motivacije za učenje, učnih tehnik in strategij za pridobivanje novih znanj, osvveščanja o pomenu zdravega življenjskega sloga, promocija zdravja, skrb za lastno zdravje, skrb za obvladovanje stresa, krepitve telesnih in psihofizičnih vzdržljivosti, ergonomije, proaktivnega pristopa h kariernemu razvoju, sprejemanja in soočanja s spremembami, obvladovanja sprememb, večopravnosti, prenosa znanj, mentorstva</i>
<b>Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE</b>				
S5	Obvladovanje novosti in sprememb	3,8	1,5	<i>Zaznavanje in sprejemanje novosti Soočanje s spremembami in vpeljevanje le-teh v delovno okolje Učinkovito prilagajanje novim zahtevam dela Prepoznavanje potreb za razvijanje in uvajanje inovacij</i>
S2	Strateško razmišljanje in vizionarstvo	3,6	1,5	<i>Usposabljanja s področja zaznavanja trendov, integracije trendov pri snovanju strateških in operativnih načrtov, multidisciplinarnosti, globalnega razmišljanja, prilagajanja izzivom z ustreznimi organizacijskimi, izobraževalnimi in tehnološkimi ukrepi, usmerjenosti v doseganje dolgoročnih ciljev</i>
S3	Reševanje problemov	3,6	1,5	<i>Prepoznavanje problemov Analiziranje vzrokov problema Usmerjenost v iskanje najboljših rešitev Poznavanje in uporaba različnih metod reševanja problemov Objektivno ocenjevanje, izbira in uporaba najboljše rešitve v praksi</i>
D14	Marketinške strategije/trženje/prodaja	2,8	1,5	<i>Združevanje z drugimi organizacijami oz. blagovnimi znamkami za doseganje večje prodajnosti produkta Poznavanje principov, načel in metod trženja/promocije in njihova uporaba pri delu Poslovno in tržno komuniciranje preko informacijsko komunikacijskih tehnologij (e-trženje/e-prodaja)</i>

POVZETEK MODELA KOMPETENC KOC KROG

				<p>Uporaba znanj s področja spletnega marketinga in digitalnih marketinških orodij (npr. Buffer, Google Analytics, Hotjar, Google Trends)</p> <p>Načrtovanje in realizacija procesov vzpostavitve, vzdrževanja in krepitev blagovne znamke ter vrednotenja učinkov trženja in prodaje</p>
<b>Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE</b>				
D3	Razvoj in vodenje kadrov	3,5	1,5	<p>Priprava in povezovanje strategije razvoja kadrov s strateškimi usmeritvami podjetja in globalnimi trendi</p> <p>Poznavanje delovnopravne zakonodaje, spremljanje novosti</p> <p>Ugotavljanje primanjkljajev v kompetencah zaposlenih in priprava načrta razvoja usposabljanja/izobraževanja zaposlenih</p> <p>Motiviranje zaposlenih za pridobivanje ustreznih znanj</p> <p>Spodbujanje pripadnosti zaposlenih</p> <p>Interni prenos znanj med zaposlenimi in medgeneracijsko sodelovanje</p> <p>Postopki izbora, selekcije in zaposlitve novih kadrov</p> <p>Sistematično uvajanje na novo delovno mesto</p> <p>Vodenje zaposlenih, usmerjanje/delegiranje delovnih aktivnosti skladno s cilji</p> <p>Spremljanje in merjenje napredka zaposlenih (metode, orodja)</p> <p>Dajanje povratnih informacij glede doseganja načrtovanih rezultatov</p>
S7	Usmerjenost v kakovost	3,8	1,4	<p>Zavedanje pomena kakovosti in posledic napak</p> <p>Poznavanje in upoštevanje zunanjih in notranjih standardov kakovosti</p> <p>Spremljanje in dosledno izvajanje internih in eksternih predpisov strokovnega področja dela</p> <p>Preverjanje in presojanje skladnosti s standardi kakovosti</p> <p>Načrtovanje, obvladovanje, zagotavljanje in izboljšanje kakovosti skladno s trendi/novostmi</p> <p>Odgovorno in skrbno ravnanje z viri/sredstvi podjetja</p> <p>Ogledi primerov dobrih praks</p>
H2	Krožno gospodarstvo	3	1,1	<p>Usposabljanja s področja poznavanja in upoštevanja vidika krožnega gospodarstva, varovanja okolja, narave in podnebja, ekološke ozaveščenosti o trajnostnih rešitvah vzpostavljanja »Zero Waste« družbe, zmanjševanja ekološkega in ogljičnega odtisa, zagotavljanja ponovne vključitve materialov v proces krožnega toka materialov</p>
D13	Analiza in merjenje okoljskih pritiskov na kakovost okolja in zdravje	2,3	0,9	<p>Analiza tveganja za onesnaženje za posamezen produkt oz. poslovni/proizvodni proces</p> <p>Analiza karakterizacijskih faktorjev na področju toksičnosti, energetske in snovne učinkovitosti</p> <p>Vključevanje najnovejših podatkov o okoljskih tveganjih inovativnih tehnologij, proizvodov in storitev (npr. vrednotenje tveganj nanotehnologij) v kvantificiranje okoljskih vplivov</p> <p>Ocena/merjenje zmanjšanja zalog naravnih virov (mineralnih zalog, fosilnih virov energije ...)</p> <p>Ocena/merjenje vplivov na stanje ekosistema (toksikološka izpostavljenost, evtrofikacija, podnebne spremembe...)</p> <p>Ocena/merjenje vpliva na zdravje ljudi (toksikološka izpostavljenost, rakotvorni učinki, vpliv na dihala, hrup...)</p> <p>Izvajanje storitev okoljskega vrednotenja</p>
<b>Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE</b>				
H3	Digitalna pismenost	3,5	1,5	<p>Usposabljanja s področja poznavanja in varne uporabe IKT, računalniških programov, spletnih orodij in pametnih tehnologij, avtomatizacija delovnih procesov, varovanje osebnih podatkov</p>

## Profil 6: IZVAJALEC VODSTVENIH PROCESOV

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
<b>Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE</b>				
S4	Kreativno razmišljanje/inovativnost	3,8	1,6	<i>Spoznavanje in uporaba metod kreativnega razmišljanja Usmerjenost v širšo sliko Generiranje kreativnih idej Novosti in izboljšave v smislu racionalizacije dela in znižanja stroškov</i>
S1	Komunikacija	3,8	1,3	<i>Usposabljanja s področja aktivnega poslušanja, ustreznega sprejemanja in posredovanja ter razumevanja informacij, pisnega in ustnega komuniciranja z interno in eksterno javnostjo, poslovne komunikacije, bontona in etike, javnega nastopanja, uporabe načel asertivne komunikacije, učinkovitega sporazumevanja v tujem jeziku v skladu s potrebami poslovanja</i>
D1	Organiziranje delovnega procesa	3,8	1,3	<i>Upravljanje s časom Sistematičen pristop k določanju prioritet Postavljanje in doseganje ciljev Načrtovanje delovnega procesa Odgovorno in racionalno koordiniranje dela Racionalna izraba delovnega časa (izgorelost, dolgočasje, zaporedje delovnih nalog, ipd.) Izpolnjevanje delovnih obveznosti, časovnih rokov Zavzetost, odgovornost (samo)motivacija</i>
H1	Vseživljenjsko učenje	3,7	1,1	<i>Usposabljanja s področja motivacije za učenje, učnih tehnik in strategij za pridobivanje novih znanj, osveščanja o pomenu zdravega življenjskega sloga, promocija zdravja, skrb za lastno zdravje, skrb za obvladovanje stresa, krepitve telesnih in psihofizičnih vzdržljivosti, ergonomije, proaktivnega pristopa h kariernemu razvoju, sprejemanja in soočanja s spremembami, obvladovanja sprememb, večopravnosti, prenosa znanj, mentorstva</i>
<b>Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE</b>				
S2	Strateško razmišljanje in vizionarstvo	4	1,5	<i>Usposabljanja s področja zaznavanja trendov, integracije trendov pri snovanju strateških in operativnih načrtov, multidisciplinarnosti, globalnega razmišljanja, prilagajanja izzivom z ustreznimi organizacijskimi, izobraževalnimi in tehnološkimi ukrepi, usmerjenosti v doseganje dolgoročnih ciljev</i>
S5	Obvladovanje novosti in sprememb	3,8	1,5	<i>Zaznavanje in sprejemanje novosti Soočanje s spremembami in vpeljevanje le-teh v delovno okolje Učinkovito prilagajanje novim zahtevam dela Prepoznavanje potreb za razvijanje in uvajanje inovacij</i>
S3	Reševanje problemov	3,8	1,3	<i>Prepoznavanje problemov Analiziranje vzrokov problema Usmerjenost v iskanje najboljših rešitev Poznavanje in uporaba različnih metod reševanja problemov Objektivno ocenjevanje, izbira in uporaba najboljše rešitve v praksi</i>
<b>Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE</b>				
D3	Razvoj in vodenje kadrov	3,8	1,6	<i>Priprava in povezovanje strategije razvoja kadrov s strateškimi usmeritvami podjetja in globalnimi trendi Poznavanje delovnopravne zakonodaje, spremljanje novosti</i>

POVZETEK MODELA KOMPETENC KOC KROG

				<p>Ugotavljanje primanjkljajev v kompetencah zaposlenih in priprava načrta razvoja usposabljanja/izobraževanja zaposlenih</p> <p>Motiviranje zaposlenih za pridobivanje ustreznih znanj</p> <p>Spodbujanje pripadnosti zaposlenih</p> <p>Interni prenos znanj med zaposlenimi in medgeneracijsko sodelovanje</p> <p>Postopki izbora, selekcije in zaposlitve novih kadrov</p> <p>Sistematično uvajanje na novo delovno mesto</p> <p>Vodenje zaposlenih, usmerjanje/delegiranje delovnih aktivnosti skladno s cilji</p> <p>Spremljanje in merjenje napredka zaposlenih (metode, orodja)</p> <p>Dajanje povratnih informacij glede doseganja načrtovanih rezultatov</p>
H2	Krožno gospodarstvo	3,6	1,6	<p>Usposabljanja s področja poznavanja in upoštevanja vidika krožnega gospodarstva, varovanja okolja, narave in podnebja, ekološke ozaveščenosti o trajnostnih rešitvah vzpostavljanja »Zero Waste« družbe, zmanjševanja ekološkega in ogljičnega odtisa, zagotavljanja ponovne vključitve materialov v proces krožnega toka materialov</p>
S7	Usmerjenost v kakovost	3,6	1,2	<p>Zavedanje pomena kakovosti in posledic napak</p> <p>Poznavanje in upoštevanje zunanjih in notranjih standardov kakovosti</p> <p>Spremljanje in dosledno izvajanje internih in eksternih predpisov strokovnega področja dela</p> <p>Preverjanje in presojanje skladnosti s standardi kakovosti</p> <p>Načrtovanje, obvladovanje, zagotavljanje in izboljšanje kakovosti skladno s trendi/novostmi</p> <p>Odgovorno in skrbno ravnanje z viri/sredstvi podjetja</p> <p>Ogledi primerov dobrih praks</p>
D2	Usmerjenost k strankam	3,7	1,1	<p>Spoštljiv, hiter in korekten odnos do strank</p> <p>Etično pridobivanje informacij o željah in zahtevah strank ter prilagajanje storitev le-tem</p> <p>Učinkovito in mirno razreševanje konfliktnih situacij, reklamacij ter ohranjanje zaupanja strank</p> <p>Pogajanja</p> <p>Metode in tehnike NLP</p> <p>Uporaba različnih metod spremljanja zadovoljstva kupcev in priprava predlogov izboljšav</p>
D16	Osveščanje s celovitim ravnanjem z odpadki »zero waste«	2,9	1,1	<p>Spremljanje ekip zbiranja komunalnih odpadkov in opozarjanja na nepravilnosti</p> <p>Odkrivanje odklonov in napak pri ločevanju odpadkov pri povzročiteljih</p> <p>Poznavanje in upoštevanje potreb lokalne skupnosti na področju ravnanja z odpadki</p> <p>Poznavanje in ravnanje v skladu z osnovno zakonodajo ravnanja z odpadki</p> <p>Akcije osveščanja strank in poznavanje potreb vzgojno-izobraževalnih zavodov na področju celovitega ravnanja z odpadki</p>
<b>Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE</b>				
H3	Digitalna pismenost	3,5	1,1	<p>Usposabljanja s področja poznavanja in varne uporabe IKT, računalniških programov, spletnih orodij in pametnih tehnologij, avtomatizacija delovnih procesov, varovanje osebnih podatkov</p>

## Profil 7: IZVAJALEC PODPORNIH PROCESOV

Oznaka komp.	Naziv kompetence	Ocena zahtevane ravni razvitosti	Odstopanje oz. vrzel	Predvidena področja usposabljanj
<b>Sklop 1: OSEBNE IN MEDOSEBNE KOMPETENCE</b>				
S1	Komunikacija	3,6	1,3	<i>Usposabljanja s področja aktivnega poslušanja, ustreznega sprejemanja in posredovanja ter razumevanja informacij, pisnega in ustnega komuniciranja z interno in eksterno javnostjo, poslovne komunikacije, bontona in etike, javnega nastopanja, uporabe načel asertivne komunikacije, učinkovitega sporazumevanja v tujem jeziku v skladu s potrebami poslovanja</i>
H1	Vseživljenjsko učenje	3,5	1,3	<i>Usposabljanja s področja motivacije za učenje, učnih tehnik in strategij za pridobivanje novih znanj, osveščanja o pomenu zdravega življenjskega sloga, promocija zdravja, skrb za lastno zdravje, skrb za obvladovanje stresa, krepitev telesnih in psihofizičnih vzdržljivosti, ergonomije, proaktivnega pristopa h kariernemu razvoju, sprejemanja in soočanja s spremembami, obvladovanja sprememb, večopravnosti, prenosa znanj, mentorstva</i>
S6	Timsko delo	3,7	1,2	<i>Motiviranje za delo v timu Pravilno zaznavanje in razumevanje ljudi Sprejemanje drugačnosti Sodelovalni odnosi, spoštljivo ter odgovorno vedenje in komunikacija Izmenjava znanj in izkušenj Vrednotenje prispevkov vsakega člana tima Reševanje problemov, odločanje Aktivno sodelovanje, prilagajanje in zasledovanje skupnih ciljev Lastnosti zmagovalnih timov Virtualni timi</i>
D1	Organiziranje delovnega procesa	3,2	0,9	<i>Upravljanje s časom Sistematičen pristop k določanju prioritet Postavljanje in doseganje ciljev Načrtovanje delovnega procesa Odgovorno in racionalno koordiniranje dela Racionalna izraba delovnega časa (izgorelost, dolgočasje, zaporedje delovnih nalog, ipd.) Izpolnjevanje delovnih obveznosti, časovnih rokov Zavzetost, odgovornost (samo)motivacija</i>
<b>Sklop 2: POSLOVNO – PODJETNIŠKE KOMPETENCE</b>				
D17	Finančna pismenost	4	2	<i>Pridobivanje sodobnih in aktualnih finančnih/računovodskih znanj Ocenjevanje in nadzorovanje prihodkov in stroškov Izbiranje racionalnih investicij in iskanje virov prihodka Sprejemanje primernih finančnih odločitev glede na mikro in makro gospodarske pogoje Izboljševanje organizacije poslovanja</i>
D15	Izterjave plačila dolgov	3,5	1,6	<i>Poznavanje in upoštevanje pravnih vidikov pri izterjavi dolga Poznavanje in upravljanje dokumentacije, ki je potrebna za pravno podlago izterjave dolga Poznavanje in upoštevanje pravne ureditve področja, ki je stvar izterjave Poznavanje in upoštevanje kodeksa korektnosti pri izterjavi Specifika komunikacije v postopkih izterjave dolga Metode in načini obvladovanja terjatev</i>

POVZETEK MODELA KOMPETENC KOC KROG

S5	Obvladovanje novosti in sprememb	3,4	1,3	Zaznavanje in sprejemanje novosti Soočanje s spremembami in vpeljevanje le-teh v delovno okolje Učinkovito prilagajanje novim zahtevam dela Prepoznavanje potreb za razvijanje in uvajanje inovacij
S3	Reševanje problemov	3,3	1,2	Prepoznavanje problemov Analiziranje vzrokov problema Usmerjenost v iskanje najboljših rešitev Poznavanje in uporaba različnih metod reševanja problemov Objektivno ocenjevanje, izbira in uporaba najboljše rešitve v praksi
<b>Sklop 3: DOMENSKE KOMPETENCE</b>				
S7	Usmerjenost v kakovost	3,1	0,9	Zavedanje pomena kakovosti in posledic napak Poznavanje in upoštevanje zunanjih in notranjih standardov kakovosti Spremljanje in dosledno izvajanje internih in eksternih predpisov strokovnega področja dela Preverjanje in presojanje skladnosti s standardi kakovosti Načrtovanje, obvladovanje, zagotavljanje in izboljšanje kakovosti skladno s trendi/novostmi Odgovorno in skrbno ravnanje z viri/sredstvi podjetja Ogledi primerov dobrih praks
D16	Osveščanje s celovitim ravnanjem z odpadki »zero waste«	2,4	0,9	Spremljanje ekip zbiranja komunalnih odpadkov in opozarjanje na nepravilnosti Odkrivanje odklonov in napak pri ločevanju odpadkov pri povzročiteljih Poznavanje in upoštevanje potreb lokalne skupnosti na področju ravnanja z odpadki Poznavanje in ravnanje v skladu z osnovno zakonodajo ravnanja z odpadki Akcije osveščanja strank in poznavanje potreb vzgojno-izobraževalnih zavodov na področju celovitega ravnanja z odpadki
D3	Razvoj in vodenje kadrov	2,3	0,8	Priprava in povezovanje strategije razvoja kadrov s strateškimi usmeritvami podjetja in globalnimi trendi Poznavanje delovnopravne zakonodaje, spremljanje novosti Ugotavljanje primanjkljajev v kompetencah zaposlenih in priprava načrta razvoja usposabljanja/izobraževanja zaposlenih Motiviranje zaposlenih za pridobivanje ustreznih znanj Spodbujanje pripadnosti zaposlenih Interni prenos znanj med zaposlenimi in medgeneracijsko sodelovanje Postopki izbora, selekcije in zaposlitve novih kadrov Sistematično uvajanje na novo delovno mesto Vodenje zaposlenih, usmerjanje/delegiranje delovnih aktivnosti skladno s cilji Spremljanje in merjenje napredka zaposlenih (metode, orodja) Dajanje povratnih informacij glede doseganja načrtovanih rezultatov
H2	Krožno gospodarstvo	1,9	0,4	Usposabljanja s področja poznavanja in upoštevanja vidika krožnega gospodarstva, varovanja okolja, narave in podnebja, ekološke ozaveščenosti o trajnostnih rešitvah vzpostavljanja »Zero Waste« družbe, zmanjševanja ekološkega in ogljičnega odtisa, zagotavljanja ponovne vključitve materialov v proces krožnega toka materialov
<b>Sklop 4: KOMPETENCE DOBE DIGITALIZACIJE</b>				
H3	Digitalna pismenost	3,5	1,7	Usposabljanja s področja poznavanja in varne uporabe IKT, računalniških programov, spletnih orodij in pametnih tehnologij, avtomatizacija delovnih procesov, varovanje osebnih podatkov

## 4 METODOLOGIJA MERJENJA NAPREDKA

Na podlagi izdelanih kompetenčnih profilov je bilo izvedeno ocenjevanje oziroma vrednotenje kompetenc posameznikov izbranih profilov oz. na izbranih delovnih mestih. Podjetja so ocene pričakovanih kompetenc najpogosteje izdelala v sodelovanju neposrednih vodij, vodij področij in kadrovikov. Za ocenjevanje dejanskih kompetenc je zunanji izvajalec podjetjem predstavil različne metode, pri čemer so se podjetja odločila predvsem za metodo opazovanja posameznika pri delu in njegovega vedenja. Takšno ocenjevanje je za ocenjevalca, v našem primeru običajno neposrednega vodjo, najenostavnejše in najhitrejše. Prav tako so nekatera podjetja za ocenjevanje uporabila strukturiran intervju oz. razgovor in samoocenjevanje (pri določenih profilih). V procesu ocenjevanja so ocenjevalci pridobivali tudi povratne informacije od zaposlenih glede njihovih želja po usposabljanju.

### Proces analize kompetenc



V skladu z dogovorom delovne skupine so bile kompetence vrednotene z ocenami od 1 do 4, pri čemer je opis oziroma razlaga posameznih ocen drugačna za vrednotenje ciljnih kompetenc kot pa za vrednotenje dejanskih kompetenc.

Pri vrednotenju **dejanske ravni razvitosti kompetenc oz. elementov kompetenc** so posamezniki ocenjevali v skladu z naslednjo lestvico:

- 0:** **nerazvito** (nimam razvitega elementa kompetence; nisem usposobljen/a)
- 1:** **osnovno** (element kompetence imam razvit pod zadovoljivo ravno; nisem usposobljen/a za samostojno izvajanje)
- 2:** **zadovoljivo** (element kompetence imam zadovoljivo razvit, pri čemer so še možne izboljšave; zmorem samostojno opravljati / izvajati, možni so zapleti zgolj ob nevsakdanjih situacijah)
- 3:** **optimalno** (element kompetence imam optimalno razvit, saj samostojno opravljam / izvajam tudi ob nevsakdanjih situacijah; delam na stopnji avtomatizma)
- 4:** **popolno** (element kompetence imam popolno razvit; pri opravljanju / izvajanju sem zgled drugim, lahko jim prenašam znanje)

Pri obdelavi podatkov in izračunavanju povprečnih ocen za posamezno kompetenco smo se odločili le-te prikazati v številih z eno decimalno, saj prikazujejo bolj natančno vrednost, kar je pri ugotavljanju vrzeli pri tako malem razponu ocen (1-4) precej pomembno.



## 5 CILJI IN PODROČJA KADROVSKEGA RAZVOJA TER NAČRT USPOSABLJANJ

Panožna podjetja KOC KROG se zavedajo, da so pri doseganju njihovih ciljev v sodobnem okolju, ki od njih zahteva visoko stopnjo inovativnosti, prilagodljivosti in sodelovanja, ključnega pomena zaposleni in njihova usposobljenost. Prav zato za izvajanje projekta kompetenčnega centra za razvoj kadrov načrtujejo vključiti v usposabljanja **1.138** svojih zaposlenih, kar predstavlja **65 %** vključitev vseh zaposlenih partnerstva za omogočanje dodatnega prenosa znanj znotraj **15** sodelujočih podjetij. Ob tem se partnerstvo aktivno naslanja na nastajajočo infrastrukturo SRIP-a – Mreže za prehod v krožno gospodarstvo, ki predstavlja inovacijski grozd oz. eko sistem podjetij, raziskovalnih in izobraževalnih institucij, neprofitnih, nevladnih organizacij, ki nudijo podporo inovativni dejavnosti, pri čemer se spodbuja souporaba zmogljivosti, izmenjava znanja in izkušenj ter učinkovito prispevanje k prenosu znanja, mreženju, razširjanju informacij in sodelovanju ter povezovanju med podjetji in drugimi deležniki oz. člani v grozdu. Podjetja, vključena v KOC KROG, ki so člani SRIP- Mreže za prehod v krožno gospodarstvo, delujejo v pretežni meri v vertikalni verigi vrednosti recikliranje, pri čemer se odpadki uporabljajo kot novi viri surovin in ponazarjajo procese in tehnologije spreminjanja odpadkov v nove vire v smeri zapiranja zanke, to je težnja k minimalni količini odpadkov oz. nič odpadkov ('zero waste'). S KOC KROG se vzpostavlja povezovanje gospodarstva in izobraževanja na vseh ravneh, kar omogoča hitrejše prilagajanje kompetenc kadra spremembam, ki jih zahtevajo globalizacija, digitalizacija in nepredvidljive spremembe na področju krožnega gospodarstva v smeri inovativnosti in razvojno-raziskovalne naravnosti.

Pri ugotavljanju vrzeli med zahtevano in dejansko ravniyo razvitosti kompetenc panožnih profilov je bilo opaziti, da so na splošno primanjkljaji višji pri delovno specifičnih kompetencah ter kompetencah dobe digitalizacije. Glede na **višino vrzeli oziroma ugotovljen primanjkljaj** kompetenc smo opredelili **ključna področja** usposabljanja **za posamezne profile**.

Podjetja v partnerstvu 15 panožnih podjetij se zavedajo prednosti, ki jih imajo na osnovi **kompetentnih in zavzetih kadrov**, saj se jim s tem krepi uspešnost in **konkurenčna prednost na trgu**. Z medpanožnim sodelovanjem bodo dobili dostop do novih znanj, kompetenc kadrov, posledično tudi boljše proizvode in storitve, ki povečujejo konkurenčno prednost celotne panoge, katere cilj je:

- povečati trženjska znanja na področju produktov upcycling,
- povečati znanja s področja marketinga za izdelke in storitve na področju ponovne uporabe,
- povečati nabor uspešnih marketinških orodij,
- spoznati tržne priložnosti v sodelovanju z drugimi partnerji.

V okviru projekta KOC KROG potrebujejo zaposleni nadgradnjo kompetenc v razumevanju **ključnih mehanizmov krožnega gospodarstva** in sicer v smislu povečanja konkurenčnosti gospodarstva in družbe kot celote. Svoje strokovne kompetence bodo nadgradili tudi na področjih celovitega ravnanja z odpadki, kjer bodo prepoznali priložnosti, da je poleg **okoljskega**, pomemben tudi **ekonomski in sociološki vidik ravnanja z odpadki**, če želimo postati »družba recikliranja«, ki se poskuša izogibati nastajanju odpadkov in uporablja odpadke kot vir.

Nadgraditi je potrebno kompetence in zavedanje zaposlenih, da uvajanje koncepta krožnega gospodarstva ponuja veliko poslovnih priložnosti in istočasno prispeva k zmanjšanju pritiskov na okolje.

Novi procesi in tehnologije so tudi na področju krožnega gospodarstva vedno bolj avtomatizirani, digitalizirani, zato bo tudi v prihodnje ključna kompetenca **digitalna pismenost** in **varna uporaba IKT**.

Podjetja v partnerstvu opažajo, da je zaradi globalizacije v prihodnje ključno **poznavanje EU zakonodaje in dobrih praks, novih procesov in tehnologij ter upravljanje s tveganji**.

Tudi v prihodnje se kažejo velike potrebe na področju razvijanja **komunikacijskih veščin, obvladovanja stresnih situacij** na delovnem mestu, kreativnega **reševanje problemov, timskega dela** in **komunikacije s strankami** (poslovni coaching).

Le s kompetentnimi zaposlenimi, z osvojenimi znanji s področja splošnih in pa tudi delovno specifičnih kompetenc, bodo vsi zaposleni razumeli paradigmo krožnega gospodarjenja in kot »ambasadorji čistega in zdravega življenjskega okolja« le to z zavedanjem pomena in ponosom, trajnostno prenašali tudi do uporabnikov storitev – to je meščanov. S tem bomo povečali odgovornost ne le zaposlenih v panožnih podjetjih, pač pa tudi uporabnikov storitev do skrbi za okolje in s tem trajnostnega ohranjanja narave.

### **Predlog načina izvedbe usposabljanj**

Za usposabljanja iz sklopa *osebnih in medosebnih kompetenc* ter deloma *poslovno-podjetniških kompetenc* glede na obstoječo dobro prakso predlagamo izvedbe v obliki *delavnic*, ki omogočajo participativne načine sodelovanja udeležencev (delo v skupinah, igra vlog, ipd.) in pridobivanje veščin.

Za usposabljanja, s katerimi se bodo krepile in razvijale *kompetence dobe digitalizacije* se priporoča usposabljanje, ki vključuje *konkretno delo* z digitalnimi tehnologijami in pripomočki, ki omogoča takojšnjo uporabo in preizkušanje veščin.

Področja usposabljanj iz sklopa *poslovno-podjetniških kompetenc*, ki se nanašajo na spremljanje novosti, sledenje zakonodaji, ipd. se lahko izvaja v seminarski obliki ter z obiski različnih *sejmov* in *predstavitvenih dogodkov*.

Predvsem pri kompetencah iz sklopa *domenskih kompetenc* pa se priporoča čim več ogledov in izmenjave *dobrih praks in izkušenj* ter *notranjih usposabljanj* oziroma usposabljanj, prilagojenih zahtevam panožnih profilov.

### **Področja notranjih usposabljanj**

Področju notranjega prenosa znanj, dobrih praks, orodij in metodologij so dala panožna podjetja velik poudarek. To se izkazuje tudi z izbrano kompetenco *Vseživljenjsko učenje*, ki vključuje element prenosa in uporabe pridobljenih znanj, veščin, in spretnosti v delovnem okolju, in je kot splošna horizontalna kompetenca umeščena v vse kompetenčne profile. Krepitev te kompetence bo pomembno vplivala na možnost in kakovost prenosa znanj znotraj podjetij, hkrati pa tudi na izvajanje notranjih usposabljanj med podjetji.

Do priprave modela kompetenc so panožna podjetja že opredelila nekaj notranjih usposabljanj, nadaljnji nabor (»borza ponudbe in povpraševanja«) in predlogi izvedbe pa bo stalna naloga, ki se bo izvajala tudi s pomočjo interaktivne baze, ki jo bodo gradili in uporabljali vsi projektni partnerji.

### **Razvoj novih programov usposabljanja**

Na podlagi oblikovanih kompetenc in njihovih opisov ter zaznanih področij za usposabljanje, bo projektno partnerstvo tekom izvajanja projekta oblikovalo tudi povpraševanja po programih, ki bodo specifično naslavljali panogo in njene potrebe. Pri tem bodo v delovnih skupinah sodelovali kadroviki in profilni strokovnjaki iz partnerskih podjetij, ki bodo skupaj s projektno pisarno opredelili:

- namen usposabljanja
- ključne vsebine
- pričakovane učne izide
- trajanje usposabljanja

- najustreznejšo obliko izvedbe

Na ta način bo partnerstvo iskalo najustreznejše zunanje ponudnike usposabljanj in izobraževalne institucije oziroma sama razvijalo nova notranja usposabljanja.

Glede novih programov usposabljanj je potrebno izpostaviti izobraževalni program varstvo okolja in komunala, za katerega se bodo pripravili predlogi dopolnitve programa in predlogi dopolnitve NPK za manipulanta odpadkov in manipulanta nevarnih odpadkov z vsebinami skladnimi s paradigmo krožnega gospodarstva. V zvezi z omenjenimi dopolnitvami se bomo povezali s strateškimi deležniki, odločevalci, pristojnimi ministrstvi in institucijami (npr. za NPK s CPI).