

# SLOVENIAN DIGITALIZATION COMPETENCES

Razvoj kompetenc za digitalizacijo  
slovenskih podjetij

## 22. 10. MOTIVAKCIJSKI DAN ZA VODJE

Kako uspešno voditi digitalno preobrazbo?

## 23. 10. OD IDEJ K PRAKTIČNIM REŠITVAM

Delavnice in predstavitve priložnosti.

Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživninski  
sklad Republike Slovenije

Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo

[Brdo@Kranj.si](mailto:Brdo@Kranj.si)

eli-see



Javni štipendijski, razvojni,  
invalidski in preživninski  
sklad Republike Slovenije



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA GOSPODARSKI  
RAZVOJ IN TEHNOLOGIJO



**KOC 2.0**  
Kompetenčni centri  
za razvoj kadrov



REPUBLIKA SLOVENIJA  
MINISTRSTVO ZA DELO, DRUŽINO,  
SOCIALNE ZADEVE IN ENAKE MOŽNOSTI



EVROPSKA UNIJA  
EVROPSKI STRUKTURNI  
IN INVESTICIJSKI SKLADI



ZDRUŽENJE  
MANAGER

Gospodarska  
zbornica  
Slovenije 



Deutsch-Slowenische  
Industrie- und Handelskammer  
Slovensko-nemška  
gospodarska zbornica

Dvodnevna mednarodna konferenca, ki je gostila preko 20 strokovnjakov prvi dan in omogočila 7 dogodkov drugi dan, je potekala pod **pokroviteljstvom predsednika Republike Slovenije, g. Boruta Pahorja.**

## Razvoj kompetenc za digitalizacijo slovenskih podjetij

Industrija 4.0, disrupcija, internet stvari, veliki podatki, umetna inteligenca, pametne tovarne, digitalna transformacija so besede, ki jih slišimo na konferencah, v medijih in beremo o njih ter smo je deležni preko svoje najljubše digitalne naprave, preko socialnih in profesionalnih omrežij.

Vemo, da moramo zaradi digitalizacije nekaj narediti, spremeniti, se naučiti in razviti nove načine delovanja. A pri vprašanjih, kaj narediti, koliko stane in na koga se obrniti, pogosto ni preprostega odgovora. V Evropi in Sloveniji se vzpostavlja več pomembnih podpornih platform in iniciativ, ki so bile povabljenе k partnerskemu sodelovanju na konferenci.

Če je bilo še do nedavnega eno od ključnih vprašanj na področju digitalne preobrazbe podjetij, ali gre za področje, ki je **v domeni informatikov, ali »še kaj več«**, bi moralo danes biti jasno, da gre za **strateško področje razvoja podjetja**, na katerega ključno vplivajo **vodje podjetij**, ter da transformacija vključuje vse vidike poslovanja in oddelke podjetij. Zato smo se na konferenci posvetili ključnemu področju digitalizacije: **razvoju kompetenc zaposlenih**.

Mednarodna raziskava MIT, Sloane in Deloitte (2015) izpostavlja:

- do digitalne zrelosti vodi **digitalna strategija** podjetij,
- digitalno bolj zrele organizacije bodo štirikrat bolj verjetno zagotavljale **razvoj** potrebnih **kompetenc** in najpomembnejše:
- **digitalizacija mora biti vodena z vrha**. Vodje ne rabijo obvladovati tehnologije, ampak morajo imeti sposobnost ugotoviti in artikulirati njeno vrednost za prihodnost organizacije.

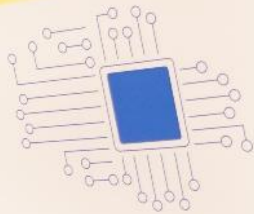
Na konferenci se **nismo pogovarjali o digitalnih kompetencah**.

Govorili smo o tem, kako uspešno in s kakšnim namenom uvajamo uporabo digitalnih orodij. O tem, kako pomemben je **kadrovski vidik digitalne preobrazbe**, vloga in usposobljenost vodij in zaposlenih.

Kako bomo učenje povezali s spremembami poslovnih procesov in modelov ter katere vire lahko vsebinsko in operativno **povezujemo za večjo uspešnost**.



LET'S LEARN



GO DIGITAL

ACCESS

Click here for more information



LET'S LEAD



LET'S CONNECT

## Ugotovitve konference

Digitalno transformacijo vodi in usmerja trg, uporabnik, kupec. **Individualizirana uporabniška izkušnja je v ospredju in digitalizacija je tista, ki jo omogoča.** Na tem področju imajo slovenska podjetja še veliko izzivov, saj se dodana vrednost povišuje v segmentih razvoja, marketinga in prilagoditve storitev oz. proizvodov kupcu.

Pri digitalizaciji moramo, poleg uvedbe tehnologije, povečanja profita in izboljšanja produktivnosti **definirati širše poslovne cilje.** Npr. kaj lahko naredimo, da bo naš kupec bolj zadovoljen? Ali nam tehnologija in večja fleksibilnost pripomore pri prodaji?

Digitalizacija je velika priložnost za inovativna in razvojno naravnana podjetja, vendar so potrebni **ustrezno usposobljeni kadri in strateške usmeritve vodstva ter proaktivno uvajanje sprememb.**

Digitalna preobrazba in uspešnost podjetij ne temelji samo na tehnoloških rešitvah, ampak na sposobnosti ljudi in organizacij, kako jih uporabljajo. Je **priložnost za spremembo organizacijske kulture.**

**Gre za strateško področje razvoja podjetja.** Transformacija vključuje vse vidike poslovanja in oddelke podjetij, tudi kadrovske področje in razvoj ustreznih kompetenc zaposlenih.

**Vodje morajo razumeti tehnologijo in upravljati proces uvajanja digitalizacije,** ključne pa so organizacijske kompetence in sposobnost hitrega uvajanja sprememb, spodbujanja masovnega inoviranja.

Digitalna tehnologija z **usposabljanji** velikega dela vodij in zaposlenih (30 % od vseh) ter **sočasna uporaba digitalnih tehnologij** (npr. digitalnega dvojčka) omogoča iskanje optimalnih rešitev z realnimi podatki in predvidi rezultate in scenarije ter **pomeni pomemben korak k pametnim tovarnam, podjetjem ali mestom.**

Digitalna preobrazba gre z roko v roki tudi z **izboljšavo procesov,** avtomatizacijo proizvodnje, povečanjem učinkovitosti ročnih delovnih mest ter izboljšanjem ergonomije delovnih mest.

Digitalna tehnologija je pripomoček in sredstvo, ki **brez urejenih poslovnih ciljev, procesov in aktivnosti ne koristi,** temveč lahko postane celo strošek ali ovira, ki povečuje potrato.

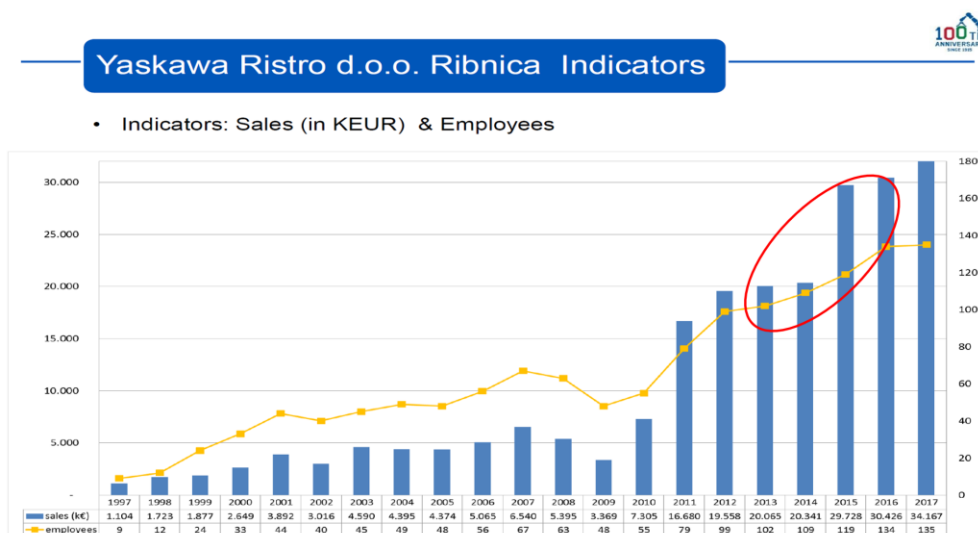
**V Sloveniji moramo še veliko narediti** (tako v gospodarstvu kot v javnem sektorju). Pomembno je, da podporno okolje deluje z roko v roki s podjetji, saj so ta tista, ki v prvi vrsti uvajajo najnovejše tehnologije.

### Digital-lean je »in«

Povezava digitalizacije s prenovo procesov v kombinaciji digital in »lean« prinese odlične rezultate v obliki rasti dodane vrednosti in produktivnosti na zaposlenega relativno hitro za relativno mala sredstva.

### »Ne delati DIGITAL brez LEAN-a in ne delati LEAN brez DIGITAL-a«

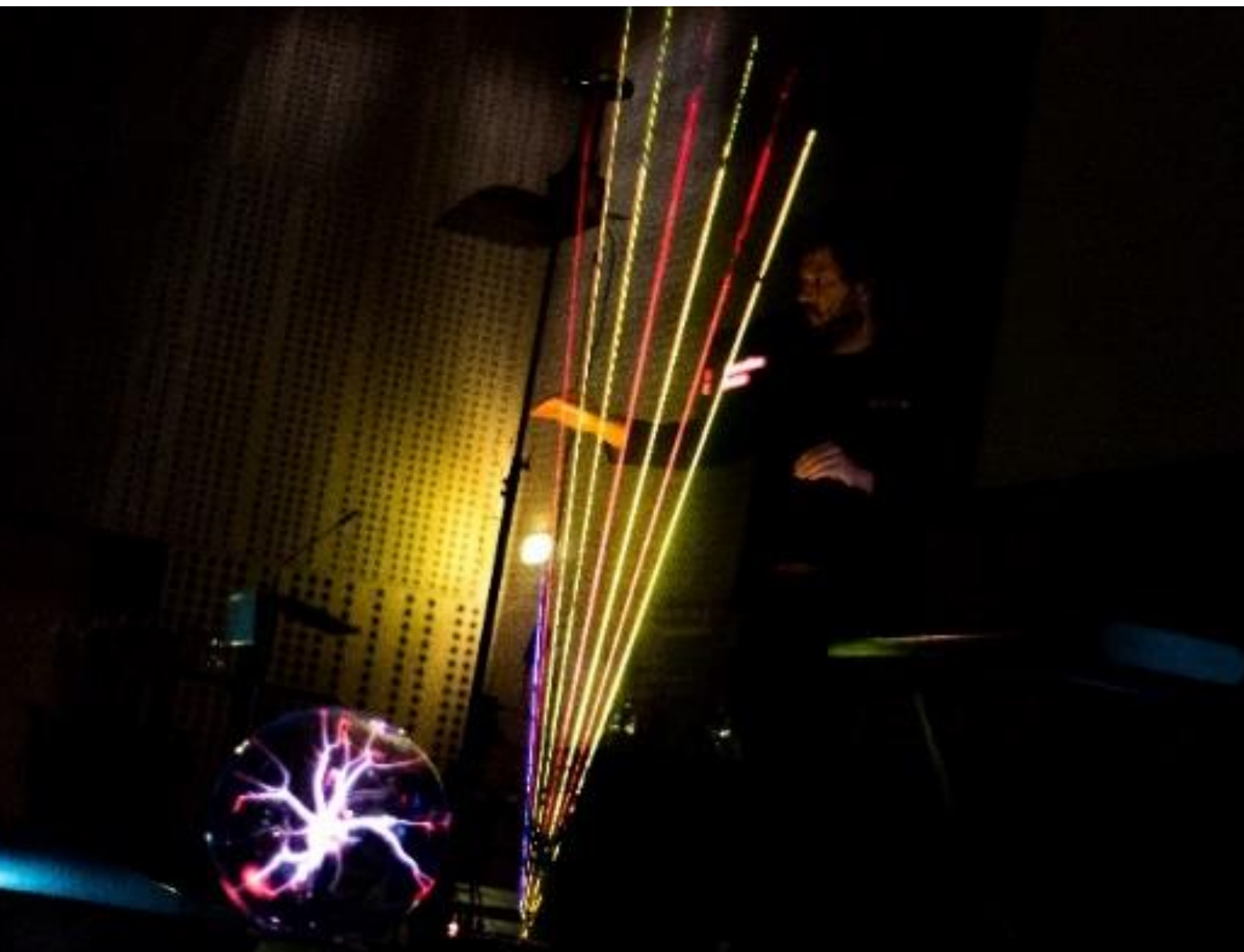
je poudaril dr. Niko Herakovič s Fakultete za strojništvo in LASIM, Univerze v Ljubljani. Rezultate je prikazal in potrdil dr. Hubert Kosler, direktor YASKAWE Slovenija, in izpostavil, da brez strokovne in poslovne odličnosti ter sodelovanja z izobraževalno in raziskovalno sfero ter državo ne bi uspeli s pridobivanjem dodatne priložnosti za visokotehnoški obrat v Kočevju. porabo novih znanj v podjetju. V letu 2013 so začeli uvajati LEAN v povezavi z digitalnim dvojčkom (DIGITAL) in s tem uspeli zagotoviti 50 % rast z enako ekipo, na isti površini z izboljšanimi procesi in tokom proizvodnje ter izboljšanim vzdušjem v podjetju. Prikaz rasti obsega prodaje v modri barvi, število zaposlenih v rumenih točkah.



## Ugotovitve konference

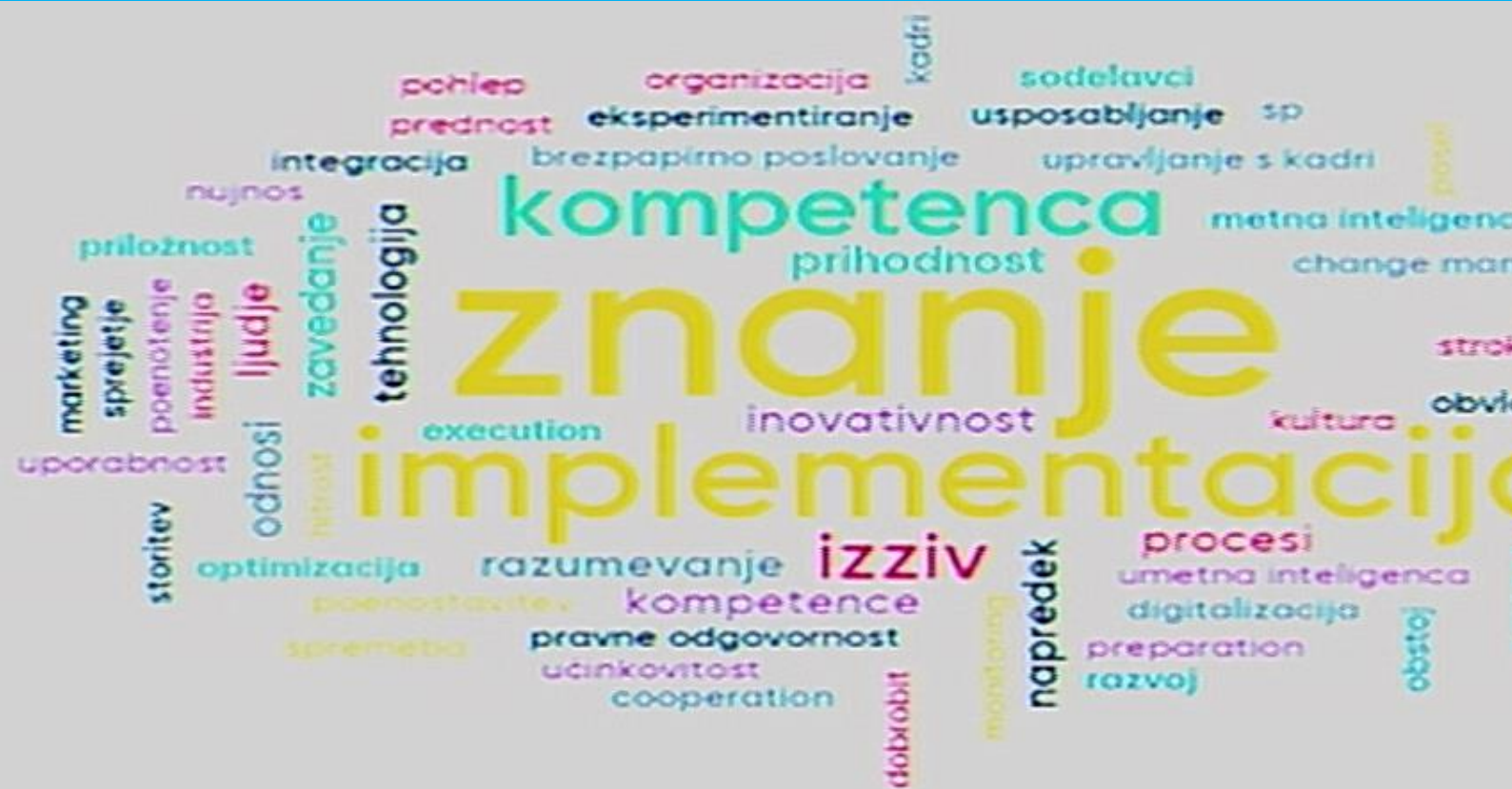
### Zakaj se udeležujete konference?

- Želim izvedeti, kako poteka proces digitalizacije v Sloveniji in tujini.
- Zanima me vključevanje digitalizacije v vodenje, HR.
- Želimo razviti avtomatizacijo, digitalizacijo proizvodnje.
- Ob postopnem vpeljevanju vitke proizvodnje čutimo potrebo po povezovanju podjetja v celoto.
- Because I love digital.





Znanje in implementacija digitalizacije  
Sta najbolj pomembna izziva  
po izraženih mnenjih udeležencev konference.



## Voditeljski forum

Področje digitalizacije sodi med ključne projekte Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo, je v uvodni razpravi prvega dne konference pojasnil državni sekretar **Aleš Cantarutti**. Za ključne podporne ukrepe na področju digitalizacije ministrstvo namenja preko 20 milijonov evrov, vključno s podporo MSP pri digitalizaciji in internacionalizaciji svojega poslovanja. Velik izziv je velikost gospodarskih subjektov v Sloveniji ter njihova zmožnost absorpcije vseh informacij ter izvedbe sprememb ob hkratnem rednem delu in razvoju. »Digitalizacija je proces, ki traja in ga kreiramo skupaj. Pomembno je sodelovanje s podjetji, gospodarstvom in strokovno javnostjo. Gre za digitalizacijo celotne družbe«, je še poudaril Aleš Cantarutti.



Direktorica Javnega štipendijskega, razvojnega, invalidskega in preživninskega sklada Republike Slovenije, **Irena Kuntarič Hribar**, je poudarila, da so nosilci sprememb vodje. Najprej mora biti zavedanje, nato strateški načrt, ki vključuje vse ravni in vidike, tudi razvoj ustreznih kompetenc zaposlenih, da se prilagodijo novim delovnim procesom: »Pomembna je implementacija ciljev. Sklad z namenom dviga kompetenc izvaja različne programe. V okviru Kompetenčnih centrov skušamo implementirati pametno specializacijo. Pri osredotočanju na digitalne kompetence 21. stoletja sta pomembna strategija in sodelovanje podpornega okolja, bistvenega pomena pa je sprememba miselnosti. K temu prispevamo tudi s programoma namenjenima študentom in starejšim.«



**Igor Zorko**, podpredsednik Gospodarske zbornice Slovenije in vodja Slovenske digitalne koalicije, ki strateško pristopa k razvoju področja digitalizacije, vidi rešitve v povezovanju podjetij, tudi malih, kot na primer v kompetenčne centre, v okviru katerih prepoznavajo skupne izzive. »V zadnjih tridesetih letih smo ogromno vložili v elektronizacijo oziroma digitalizacijo. Pri nas je znotraj podjetij že veliko sistemov in procesov digitaliziranih, vendar je pomembno, da digitalizacijo uporabljamo na pravi način, za iskanje rešitev. Prav tako je pomembno, da digitalizacijo uporabljamo na način, da bodo stranke razumele storitve in da tudi partnerji uporabljajo enake standarde. Vloga vodij je, da odreagirajo na spremembe in se prilagodijo zahtevam ter iščejo nove načine dela z ljudmi pod novimi pogoji.«



## Voditeljski forum

Aleksander Zalaznik, predsednik Združenja Manager in generalni direktor Danfoss Trata je poudaril, da ni industrije, ki se je digitalizacija še ni ali pa se je ne bo dotaknila. Ob tem je pojasnil, da se digitalni izdelki razvijajo dlje časa in marsikatero funkcije, ki bi izboljšale izdelek, kupci niso pripravljeni plačati, zato je lahko dobiček na račun digitaliziranih izdelkov tudi manjši kot pri ne-digitaliziranih. Meni, da smo v veliki transformacijski fazi, kjer se učimo in iščemo rešitve, ki bodo zanimive tudi za trg: **»V industriji vidim digitalno preobrazbo v treh delih: digitalna interakcija s kupci, razvoj digitaliziranih izdelkov in storitev ter sama digitalizacija proizvodnje. Digitalizacija zahteva popolnoma drugačen način razmišljanja, visoka sredstva, drugačne kompetence in znanja, kot jih imamo. Digitalizacija mora zmanjšati stroške ali povečati promet. Je na dnevnem redu vseh uprav. Koraki so bolj ali manj uspešni. Po raziskavi AT Kearney, 75 % začrtanih digitalizacij ne uspe, vsi se veliko učimo. Izmerili smo zaostanek za EMEA regijo. Imamo znanje, imamo ideje, a moramo jih še spraviti v akcijo.«**



Zoran Stančič, vodja predstavništva Evropske komisije v Sloveniji, je povedal, da digitalizacija sodi med deset ključnih prioritet Evropske komisije in opomnil, da je treba na digitalizacijo gledati širše, z vidika družbe: **»V Sloveniji praktično polovica prebivalstva meni, da ima nepopolne ali nima veččin na področju digitalizacije. Nujni element digitalizacije je torej razvoj digitalnih veččin, od otrok do starejših, do tega, kako se kompetence razvijajo v podjetjih.«**



Posnetek: <https://youtu.be/ZhfrMyp6WRs>

### Pripravljajte se na prihodnost tako, da boste pripravljeni na hitrejše spremembe.

Eden od osrednjih govorcev prvi dan, **Daniel Newman**, glavni analitik podjetja Futurum, je izpostavil, da po navadi govor o digitalizaciji podjetij vedno izpostavlja »samoroge«, prepoznavna podjetja kot so Microsoft, Apple, Amazon. V svojem predhodnem delu je študiral »zmaje«, ki predstavljajo večino. To so mala in srednja podjetja, ki trdo delajo, so lokalni delodajalci, zdržijo krize in pretrse ter se prerodijo. Izvedli so široko študijo v 1.000 podjetjih in ugotovili, katerih sedem ključnih stebrov je pogoj za odpornost na prihodnost.

1. uporabniška izkušnja
2. ljudje
3. spremembe
4. inovacije
5. tehnologija
6. vodenje in transformacija
7. kultura

Kljub temu, da gre za uporabo tehnologij prihodnosti, jih je presenetilo, da je **tehnologija prišla na vrsto proti koncu seznama, ko gre za uspešnost podjetij tudi pri uvajanju novih tehnologij.**

Čeprav mnogi povezujejo digitalizacijo z uvajanjem sodobnih tehnoloških rešitev, predvsem računalniških sistemov in robotov v proizvodne in nadzorne procese, je mnogo bolj pomemben vidik usposabljanja zaposlenih za kompetence prihodnosti. Toda kompetence prihodnosti ne obsegajo samo usposabljanja delavcev za delo z novimi tehnologijami, temveč je potrebno spremeniti sam način razmišljanja v podjetjih in ustvariti primerno kulturo, temelječo na sodobnih izzivih nenehnih sprememb.



Daniel J. Newman, Futurum: »Tehnologija sama ne rešuje problemov z ljudmi!«

Pri ugotavljanju, zakaj podjetja uspevajo pri svojih preobrazbah, pride tehnologija proti koncu.

Za odpornost na izzive prihodnosti morate delovati tako, da omogočate uporabniku boljšo izkušnjo, vključujete zaposlene ter **odpravite strah pred morebitno izgubo delovnih mest.**

Od podjetij se bo zahtevalo **vedno hitrejše uvajanje sprememb in hitro testiranje rešitev**, hitro in masovno inoviranje, uporaba tehnologije ter voditeljstvo, ki uravnotežuje med zahtevami trga in sposobnostmi organizacije.

# Sporočilo iz ZDA: Bodite zmaji

Največji tekmelec vašemu podjetju sta: »Don't know and do nothing!« Podjetja, ki se bojijo neuspeha, so lahko zaradi tega paralizirana oz. neaktivna.



Digitalne preobrazbe se lotimo zaradi:

- povečanega prihodka in profita,
- izboljšanja uporabniške izkušnje ter
- večje zavzetosti zaposlenih!

Pravi nosilci digitalne transformacije so vodje, ki poleg že obstoječih tehnologij lahko pričakujejo še večji pritisk na povečanje produktivnosti, prilagajanje na prihodnost dela, ki bo drugačno, še bolj avtomatizirano in bo uporabljalo vse že obstoječe tehnologije (AI, strojno učenje VR, big data).

**Vodje morajo biti »pismeni« v znanju s področja tehnologij in njihovih priložnosti.**

Videoposnetek:

<https://www.youtube.com/watch?v=QJFcoEuy47Y>  
PPT Prvi dan [Futureproof: key pillars for successful digital transformation](#)

PPT Drugi dan:

- [2018 Digital Transformation Index](#)
- [Why executive leadership must champion digital transformation](#)
- [Building cultures of change](#)
- [Key-enabling-technologies 2018-20](#)

Drugi dan je s sodelavcem Olivierjem Blanchardom vodil eno izmed delavnic, kjer je bil govor tako o tehnologiji kot o ljudeh. Predstavila sta Indeks uspešnosti, ki je bil narejen, da bi razumeli, kje so podjetja uspešna v digitalni preobrazbi. Osredotočili so se na Severno Ameriko in EU. V raziskavo so vključili celotno vertikalno, od direktorjev do delavcev v proizvodnji iz različnih industrij.



Rezultati kažejo, da kar četrtina podjetij priznava, da precej zaostajajo pri digitalni preobrazbi, skoraj polovica izpostavlja, da niso tam kjer bi morali biti. Veliko je strahu. Pojavlja se stalni vzorec, da pol podjetij meni, da jih digitalizacija ogroža, polovica pa v tem vidi priložnost. Potrebno je nasloviti strah pred robotizacijo, katere naj bi bil namen, da sprostijo človeško delovno silo za delo na drugih področjih.

Pri kar 32 % podjetjih pričakujejo izgubo delovnih mest, 30 % ni imelo ali ne pričakuje sprememb, 37% pa si obeta rast števila zaposlenih.

**Ključno sporočilo je, da digitalizacije ne zmoreš izvesti sam, ampak v partnerstvu s strokovnjaki.** Sodelovanja si tehnološka podjetja tudi želijo, saj jim prinaša posej in hkrati izboljšavo ter prilagoditev produktov. Gre torej za win-win situacijo. Največji pozitivni dejavnik pri digitalni transformaciji je prav partnerstvo s tehnološkimi ponudniki, ki prispeva k razvoju novih rešitev in napredka.





### Polycom – digitalizirano družinsko podjetje

Dr. **Simon Oman** je predstavil, kako so v slovenskem družinskem podjetju Polycom dosegli digitalizirano in robotizirano proizvodnjo ter prešli od konvencionalnega podjetja v digitalno po načelu četrte industrijske revolucije.

Procese, ki temeljijo na digitalizirani industriji, so razdelili v štiri stebre, in sicer: **razvoj, tehnologija, energetika in informatika**. Da so dosegli sinhronizacijo vseh štirih stebrov, je bil v podjetju izveden sistematičen pristop vseh lastnikov procesov. Pri teh odločitvah je bil potreben skupen pristop k uresničevanju zastavljenih ciljev in je temeljil na načelu »**uporabimo tehnologijo tako, kot to zahteva naš proces ali poslovni cilj**«.

Z vpeljanimi smernicami digitalne preobrazbe podjetje vstopa v digitalizacijo vseh proizvodnih procesov in s tem upravlja proizvodnjo v realnem času. Integrirano okolje IT sistemov podjetju prinaša vrednotenje podatkov z vseh področij.

Nova zgradba podjetja Polycom, ki so ga udeleženci obiskali ob koncu prvega dne, temelji na načelu četrte industrijske revolucije. Je **pregledna, odzivna, avtonomna in funkcionalno povezljiva tovarna**.



### Z digitalnim dvojčkom do optimuma

Začelo se je pred desetimi leti z diplomsko nalogo, ki je privedla do sodelovanja med podjetjem in Fakulteto za strojništvo, UL. Ključ do uspeha je bila implementacija LEAN metode, ki je dala takojšnje, zelo dobre rezultate. Šele nato so se osredotočili na digitalizacijo, saj so prepoznali, da če ta stoji na slabih temeljih s preobrazbo dosežemo le še večjo potrato. Ključna je bila uporaba digitalnega dvojčka, ki omogoči simulacijo različnih scenarijev proizvodnega toka in situacij (naročil, števila delavcev, nabava materialov). Rezultati so testirani v digitalnem okolju v kratkem času brez izpostavljanja nepotrebnim tveganjem.



Pri delu z zaposlenimi so začeli s skupnimi delavnicami, kjer so povezali ključne strokovnjake, definirali poslovne cilje, preučili procese in šele nato so prešli na tehnologijo in digitalizacijo.

Digitalni lean predstavlja način, kako lahko v Sloveniji dosežemo boljšo produktivnost. Dr. **Niko Herakovič** s Fakultete za strojništvo/LASIM, Univerza v Ljubljani je na konferenci [www.lovedigital.si](http://www.lovedigital.si) predstavil: "Ko smo začeli sodelovati, smo najprej zgradili dvojček japonske tovarne in začeli optimirati procese. Cilj je bil zmanjšanje tlorisa – rezultat: vsaj za 50 % manjši od primerljive tovarne na Japonskem oz. Kitajskem. V roku dveh let se lahko podvoji dodana vrednost na zaposlenega. Pri tem so ključne kompetence zaposlenih in kultura v podjetju."

Video: [https://www.youtube.com/watch?v=t3T-nwy\\_ZqY](https://www.youtube.com/watch?v=t3T-nwy_ZqY) PPT: <https://www.slideshare.net/avid911/2-3-niko-herakovic-final-123159957>

### Usposabljanje za pametne tovarne in podjetja

Dr. Peter Metlikovič je izpostavil, da se bodo podjetja glede na trende v prihodnosti soočala z vse večjimi zahtevami po učinkovitosti ter hkrati z zmanjševanjem stroškov. Več bodo morali doseči z isto ekipo, ki jo imajo danes. Ključno je torej, da v zaposlene vlagamo in jih opremimo s kompetencami, ki jim bodo omogočile soočanje s spremembami.

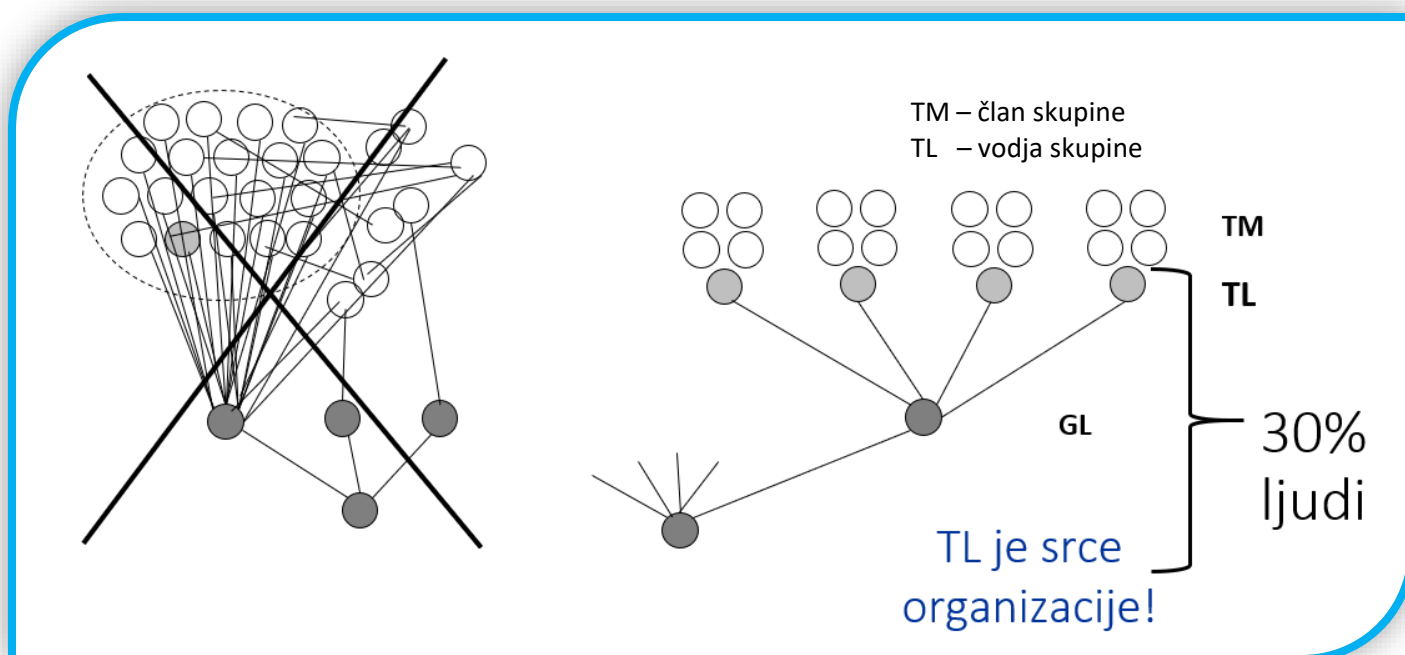
Pojavlja pa se težava, da se pogosto ukvarjamo s svojim lastnim kaosom, namesto da bi se osredotočali na kupca. Za reševanje problemov so ključni vodje, ki pa so pogosto preveč odmaknjeni, namesto da bi bili v procesu, tam, kjer se dogaja. Kaos na delovnem mestu lahko zmanjšamo z dobro vizualizacijo problemov in hitrim reševanjem. Takšen pristop pritegne ljudi, omogoči hitro reševanje problemov osredotoči na svoje delo.

Videoposnetek:

[https://www.youtube.com/watch?v=2i\\_YoG4BYdE](https://www.youtube.com/watch?v=2i_YoG4BYdE)

PPT:

<https://www.slideshare.net/avid911/usposabljanje-za-pametne-tovarne-dr-peter-metlikovic-zavod-ptica>



*Skupine delavcev morajo biti manjše (okoli 5), vodje skupin pa so ključni. 30 % se jih vključi v usposabljanje in uvajanje sprememb. Uvajanje vitkega poslovanja je kljub procesni in zelo poslovni orientaciji **kadrovski projekt**.*

### Markiranje poti uspešnega podjetja

Dr. **Hubert Kosler**, direktor Yaskawe Slovenija, je predstavil razvoj podjetja, ene od slovenskih zgodb o uspehu na podlagi podjetnosti, strokovnosti, inovativnosti, prilagodljivosti in sodelovanja.

S tradicijo starejšo od sto let, a vse prej kot staro ali zastarelo, podjetje Yaskawa predstavlja pomembnega svetovnega igralca na področju razvoja robotike. Prvi so uporabili izraz mehatronika v 60-ih letih prejšnjega stoletja in so danes med najbolj inovativnimi podjetji (top 100 - Clarivate Analytics).

Dr. Kosler se je v času preobrazbe ekonomskega sistema posvetil ustanavljanju novih podjetij in uspel pridobiti zaupanje nemškega partnerja, preko katerega je vstopila Yaskawa.

Izpostavil je, da je več dejavnikov vplivalo na izbor za dodatno investicijo v proizvodnjo v Sloveniji. Podpora države je pomembna kot zaveza, da gre za skupni projekt, a to investicijo podjetje poplača z zaposlovanjem in drugimi rezultati delovanja. V primeru nerealizacije pa se uporabijo bančne garancije in tveganja za državo ni.

Pri razvoju podjetja Yaskawa je bilo več mejnikov. Danes slovensko podjetje predstavlja pomembnega akterja znotraj skupine. Posebej je izpostavil preboj, ki je povezan z vpeljavo vitkega poslovanja v kombinaciji z uporabo digitalne tehnologije (t.i. digitalnega dvojčka). Z optimalno postavitvijo tovarne, ki je zagotavljala učinkovitost, so uspeli prepričati investitorje. Zelo veliko vlagajo v znanje, okoli 200 človek-dni letno je bilo namenjenih usposabljanjem in uvajanju novih rešitev. Ker so se s svojim »manj je več« pristopom izkazali, so zdaj LEAN koordinator za vse evropske tovarne Yaskawa. **Yaskawa v primerjavi z drugimi podjetji v panogi, ki postajajo vse bolj kitajska, postaja bolj evropska.**



Videoposnetek:

<https://www.youtube.com/watch?v=kYEHrZyVtOk>

- 1990 Ustanovitev Iskra Robotec d.o.o z MOTOMAN Robotec GmbH in Iskro d.d.
- 1996 Ustanovitev podjetja Ristro d.o.o.
- 2007 Vzpostavitev inženiring programa (TIR1)
- 2010 Vzpostavitev robotskega centra za inženiring in proizvodnjo za EMEA regijo
- 2013 **Uvajanje vitke proizvodnje in digitalizacije (DIGITAL/LEAN)**
- 2015 Iskanje lokacije za tovarno robotov v EU
- 2016 Odločitev, da bo prva tovarna robotov v Evropi v Sloveniji
- 2017 **Odločitev, da bo nova tovarna v Kočevju**



### Industrija 4.0 – tehnologija sledi zahtevam kupcev

Digitalizacija pomeni nov razvojni izziv za slovensko gospodarstvo, predvsem za mala in srednja podjetja. Proces digitalizacije zahteva spremembe in razvoj novih načinov delovanja, zahtevajo ga naročniki, zahtevajo ga potrošniki.

V industriji se je veliko spremenilo. Spremenila se je sama tehnologija, prav tako pa tudi mi, uporabniki oz. potrošniki, je izpostavil **Alexander Engels**, direktor podjetja SolopeX. Potrošniki želijo biti v koraku s časom, prav tako želijo biti unikatni. Določajo trende, najpogosteje preko socialnih omrežij. Prav tako imamo dandanes visoka pričakovanja do storitev, želimo hitre storitve, npr. če nekaj naročimo v sredo, želimo dobiti v petek.

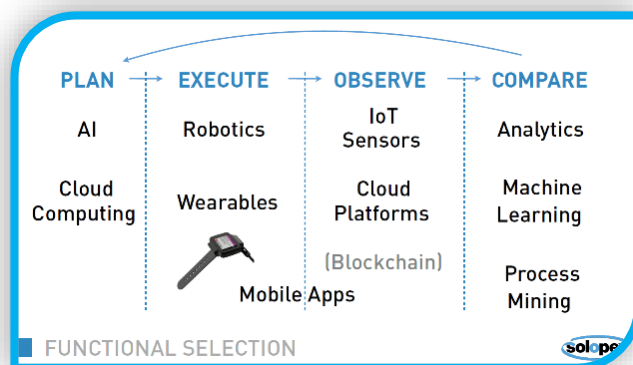
Danes sta tako potrebni predvsem fleksibilnost in učinkovitost. Včasih sta si ta dva pojma nasprotovala. Z industrijo 4.0 pa lahko to dosežemo, saj obljublja fleksibilnost produkcije, pri tem pa se izboljšuje učinkovitost. Digitalna preobrazba vpliva na delovno okolje, velikim ponuja fleksibilnost, manjšim učinkovitost. Omogoča hitrejši dostop do informacij, pospešuje ritem sprememb, kar pomeni, da je treba usposabljanje zaposlene v podjetjih, da se prilagodijo novim delovnim procesom.

Nekoč so se osredotočali predvsem na izolirane stroje v tovarnah, danes pa so v ospredju »pametni podatki«, ki vsebujejo veliko informacij, ki so koristne za spremembe, učinkovitost itd. Podatki se zbirajo na različnih področjih in se povezujejo v sistem. Na koncu so povezani stroji, materiali, delavci, produkti, prodaja, logistika, naročila. **Digitalna tehnologija je lepilo, ki vse to povezuje.**

Videoposnetek:

<https://www.youtube.com/watch?v=QQ-kjwrzx8U>

PPT: <https://www.slideshare.net/avid911/alexander-engels-i40talk-lovedigitalsi>



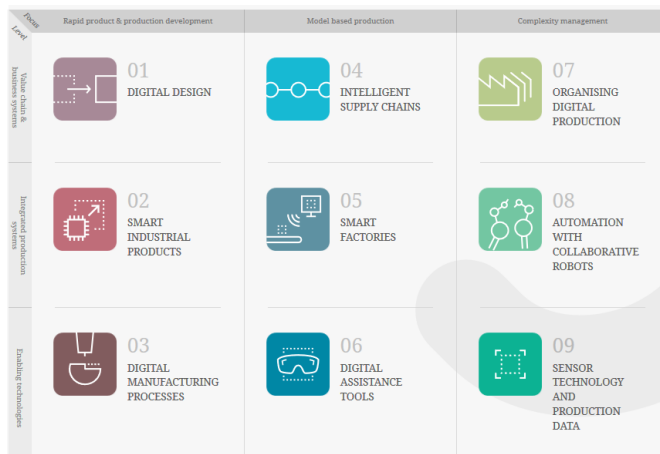
'System control loop' industrije 4.0 (na shemi so naštetih elementi industrije 4.0, ki ustrezajo posameznemu elementu sistemskega nadzora): Načrt → Izvedba → Opazovanje (delovanje) → Primerjava rezultatov glede na načrt in odstopanja, povratek na 1. točko, prilagoditev načrta → Izvedba,...

## Predstavitev MADE (Danske akademije za proizvodnjo)

Tehnološka platforma - Made je bila ustanovljena na podlagi potreb po dodatnih storitvah podpornega ekosistema za proizvodnjo na Danskem. Nova delovna mesta in trg zahtevajo nove rešitve, znanje in kadre, zato so se odločili za sodelovanje z univerzami in raziskovalno-tehnološkimi organizacijami. Odbor vodijo podjetja, delovanje organizacije je financirano tako iz javnih kot zasebnih sredstev.

MADE je platforma, kjer se uvajajo novosti, deli znanje in rešujejo izzivi, pri katerih se združujejo raziskovalci iz univerz in različna podjetja. Nekateri rezultati se odprto delijo javnosti, vsak lahko obiše njihove delavnice, konference in druge dogodke. V MADE so vključeni »veliki igralci«, ki investirajo v platformo, prav tako pa tudi manjši projekti, namenjeni manjšim podjetjem, predvsem na področju pametnih izdelkov in industrije.

Manjšim podjetjem vključitev predstavlja priložnost, da spoznajo velika podjetja. Pridobijo dostop do znanja, do različnih raziskovalcev. **Nigel Edmondson**, generalni direktor organizacije MADE, Sloveniji svetuje **operativne platforme, ki jih vodi industrija**, ki je povezana z univerzami in raziskovalno-tehnološkimi organizacijami. S sodelovanjem (ob podpisu enotnega dogovora) izigine tekmovalnost, dosežemo sinergije ter inovativne rešitve.



Na področju digitalnih rešitev so izdelali shemo, ki rešuje izzive na različnih ravneh (razvoj, proizvodnja in management proizvodnje, verige vrednosti, integrirani sistemi, omogočitvene tehnologije). Več: <https://en.made.dk/digital>

»MADE vodijo in zasedajo predstavniki danskih podjetij. Imamo veliko partnerjev znotraj industrije, več kot 150 različnih podjetij. Sodeluje tudi 5 danskih univerz., imamo tri raziskovalne tehnološke organizacije.

Ko gre za uporabne raziskave, delamo z izzivi industrije, kjer združujemo raziskovalce z različnih univerz, skupaj z raziskovalno tehnološkimi organizacijami ter manjšimi in večjimi podjetji.

Danes imamo več kot 150 aplikativnih projektov z industrijo. Nudimo tudi serijo manjših programov, ki so zasnovani izključno za manjša podjetja. Nudimo jim brezplačno svetovanje za uporabo robotike ali ostalih »pametnih« tehnologij za industrijo. Imamo enoten dogovor glede intelektualne lastnine in si zaupamo.«

Videoposnetek:

<https://www.youtube.com/watch?v=hCStZ6m7Z5M&>

## e-Estonia: Zgradili smo digitalno družbo, lahko jo tudi vi!

Sliši se kot pravljica in res, **Toomas Türk**, vodja inovacij pametnega mesta Talinn in sodelavec IKT grozda, je predstavil zgodbo Estonije. Gre za državo, ki se je ne dolgo nazaj odločila za digitalizacijo v največji možni meri. Vodje in njeni državljani zaupajo e-rešitvam, ki zagotavljajo večjo učinkovitost.

Preko e-storitev zasledujejo več principov. Eden izmed njih je »samo enkrat oz. once only«. Zakaj bi morala podjetja poslati svoje podatke na več različnih mest, če lahko to storijo le enkrat? Vse temelji na dveh številkah: ID in registracijski številki. V vsaki podatkovni bazi sta ti dve številki v uporabi. Predstavljata eno izmed glavnih točk pri e-storitvah.

Čedalje več pozornosti namenjajo dizajnu storitev, da so te čim bližje uporabniku. Vlada sodeluje s podjetji. Zavedajo se, da je največji izziv, da najdeš prave talente in kapital. Čutijo pomanjkanje inženirjev in IKT strokovnjakov, zato investirajo v razvoj izobraževanja na področju IKT in načrtujejo podvojitev števila strokovnjakov.

V Estoniji so zelo odprti in podpirajo zagonska podjetja. Imajo nekaj uspešnih zgodb (npr. Skype, taxify). E-državljanstvo lahko imajo tudi tujci, ki lahko koristijo e-storitve.

Kakšna bo prihodnost? V skladu s »smiling curve«, ki poudarja, da se dodana vrednost proizvodnje v verigi vrednosti zmanjšuje, se pozornost usmerja na dizajn, marketing, storitve in R&D, ne le na učinkovitost proizvodnje.

Videoposnetek:

[https://www.youtube.com/watch?v=At7PyUY\\_NJk](https://www.youtube.com/watch?v=At7PyUY_NJk)

PPT: <https://www.slideshare.net/avid911/eestonia-diginnotomas-turk-lovedigitalsi-slovenian-digitalization-competences>



izobraževanje z robotika in programiranje za otroke. Več kot 85 % estonskih šol uporablja e-šolo, IKT predmeti imajo 2x večji obseg kot je povprečje v razvitih državah.

Dostop do interneta je v Estoniji socialna pravica, vsak prebivalec ima elektronsko osebno izkaznico in kar 99 % storitev je on-line.

Digitalni podpisi prihranijo 2 % BDP letno, v bolnicah so skrajšali vrste za eno tretjino, volitve so cenejše za 2,5 krat.

### Uporabne povezave:

**e-Estonia** - <https://e-estonia.com/>

**Estonian Clusters** -

<https://www.estonianclusters.ee/language/en/>

**Connected Health** - <http://connectedhealth.ee/>

**Smart City Lab** <http://smartcitylab.eu/>

**ITL and ICT Cluster** - [https://itl.ee/estonian\\_ict\\_cluster](https://itl.ee/estonian_ict_cluster)

**Startup Estonia** - <https://www.startupestonia.ee/>

**Garage48** - <http://garage48.org/>

**Prototron** - <http://prototron.ee/en/>

**Ajujaht** - <http://www.ajujaht.ee/en/>

**Level11** - <https://level11.ee/>

### EU projects

**DIGINNO** - <https://www.diginno.eu/>

**SME2GO** - <http://sme2go.eu/>

**Technology competence centers**

<https://www.estonianclusters.ee/cluster-partners/tehnoloogia-arenduskeskused/>

Vlaganje v prihodnost z namenom:

### Kulturo je potrebno aktivno oblikovati!

**Nicole Ashe**, članica upravnega odbora Growing Leaders ter podpredsednica podjetja, odgovorna za kadre. Cox Automotive s preko 30.000 zaposlenimi, se je posvetila vplivu digitalizacije na medgeneracijske odnose v delovnem okolju.



Glavni izzivi so izmenjava znanja in različni pristopi do dela med generacijami ter odnos do uporabe tehnologije. Starejši niso odraščali skupaj s tehnologijo. Da bi se prilagodili, so uvedli **obratno mentorstvo**. **Medgeneracijski pari** so zagotovili obojestransko izmenjavo znanja, ni več le starejši član ekipe, ki je tisti z znanjem. Mladi so bili mentorji starejšim na področju digitalnih kompetenc.

Digitalizacijo uporabljajo tudi pri kadrovskih postopkih, saj so digitalizirali letne razgovore, ki zdaj potekajo štirikrat letno, ukinili so številčne ocene. Cilji dela posameznika se lahko prilagajajo hitreje, tako kot poteka poslovni cikel.

V podjetju so naredili študijo in ugotovili, da je med zaposlenimi, ki so bili deležni več uvajanja in predstavitev kulture podjetja, več pripadnosti, povezanosti in razumevanja podjetja.

**Nikoli ni toliko generacij delalo skupaj. Do 2025 bodo milenijci predstavljali 70 % globalne delovne sile.**

Videoposnetek:

<https://www.youtube.com/watch?v=hqLMxRvmjtw>



LOVE DIGITAL.SI

PRI GENERACIJI Y

NE DELUJE	DELUJE
Kontrola	Sodelovanje
Informirati	Interpretirati
Povedati	Vprašati
Predpisovati	Opisovati
Biti Manager	Biti Mentor

# Podporno okolje v Sloveniji

Predstavili smo ukrepe, ki delujejo na področju razvoja kadrov in digitalizacije, kjer sta aktivna predvsem Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo ter Javni štipendijski, razvojni, invalidski in preživitveni sklad Republike Slovenije.

## Kompetenčni centri za razvoj kadrov – skoraj desetletje krepitve kompetenc slovenskih podjetij

**Anton Golob**, vodja projekta KOC 2.0, je izpostavil: »Glavna naloga kompetenčnih centrov je usposabljanje zaposlenih v partnerskih podjetjih. Uporabijo model kompetenc, s katerim definirajo vrzeli med znanjem, ki ga imajo, in znanjem, ki ga želijo.

Vsebine so večinoma povezane s stroko, jeziki, mehкими veščinami in digitalnimi znanji. V tokratni generaciji izstopa uporaba digitalnih orodij BIM ter partnerstva, ki povezujejo podjetja, ki delujejo pri razvoju digitalnih rešitev KOC Pametna mesta in skupnosti.«

Program poteka od leta 2010 in je dosegel preko 50.000 vključitev v usposabljanja. V kompetenčnih modelih je sodelovalo 714 podjetij. Investiralo se je prib. 13 milijonov evropskih sredstev. Namen projekta je povečevanje zavedanja, da je kader največji kapital podjetja.



Za namen konference je bila izvedena raziskava o digitalizaciji v podjetjih, ki so vključena v KOCE. Najpogosteje so za digitalno preobrazbo v podjetju odgovorni direktorji. Iz odgovorov je razvidno, da jim je jasno, kaj digitalna preobrazba je, večina pa vidi ključ do uspeha digitalne preobrazbe v brezpapirnem poslovanju (preko 80 %), šele nato kot napredno IKT infrastrukturo (preko 50 %).

Le 50 % respondentov meni, da je ključ do uspeha v usposabljanju kadrov, manj kot tretjina pa vidi prednost v zagotavljanju individualizirane uporabniške izkušnje, kar je mogoče vprašanje, ki ga je potrebno nasloviti. Glede na izhodišče konference ter uvodne predstavitve je ravno uporabniška izkušnja tista, ki vodi razvoj digitalne transformacije oz. industrije 4.0.

Največja skrb je, da nimajo dovolj znanja in dovolj kompetentnih ljudi za transformacijo, zato je usposabljanje kadrov tako zelo pomembno.

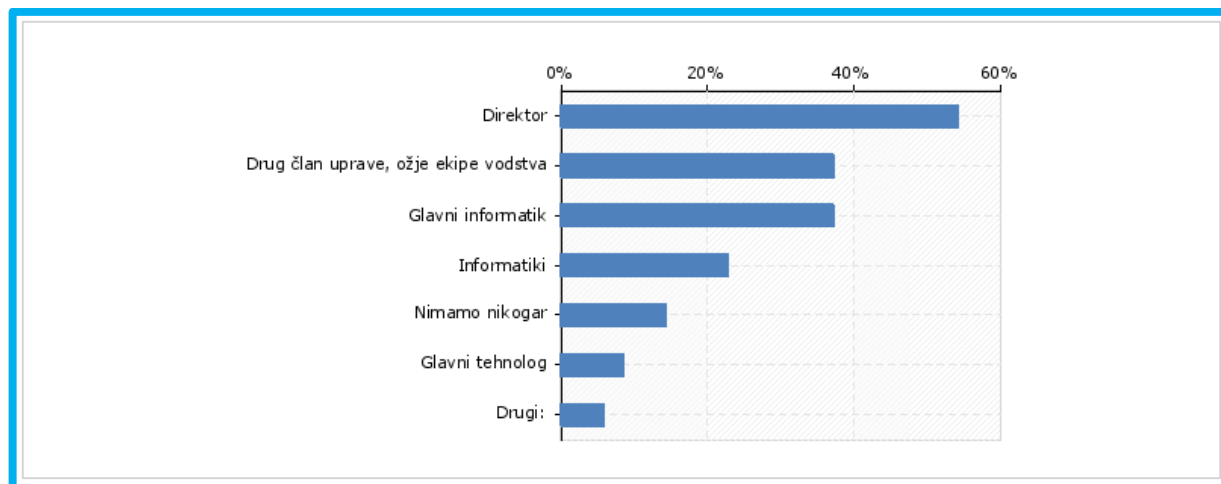
Videoposnetek:

[https://www.youtube.com/watch?v=Warcy0iN\\_po](https://www.youtube.com/watch?v=Warcy0iN_po)

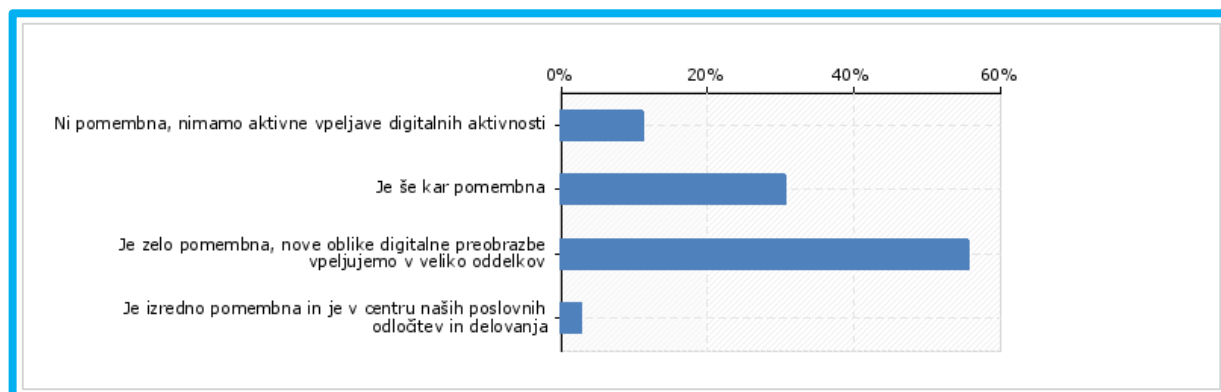
PPT: <https://www.slideshare.net/avid911/kompetenni-centri-za-razvoj-kadrov-predstavitev-anton-golob>

# Podporno okolje v Sloveniji

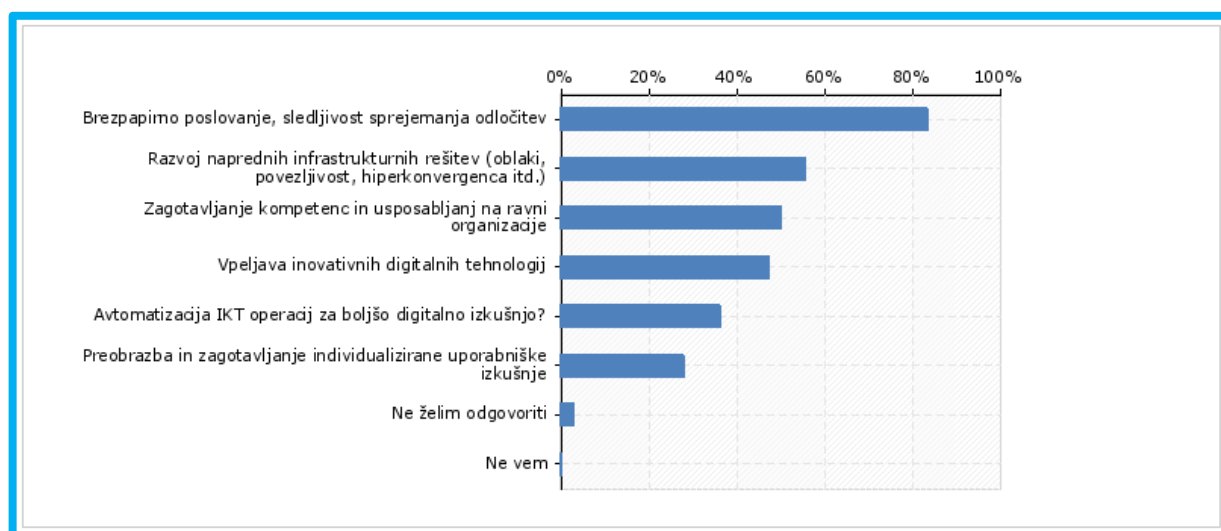
## Kdo je odgovoren za strategijo digitalne preobrazbe?



## Kako bi opisali vlogo digitalizacije v trenutni poslovni strategiji?



## Kaj je po vašem mnenju ključ do uspeha v digitalni preobrazbi?



## Program PKP – po kreativni poti do znanja –povezuje visoko šolstvo z gospodarstvom

Program Po kreativni poti do znanja je med ciljnimi skupinami zelo zaželen. Gre za izmenjavo znanja in izkušenj med generacijami. Kot je pojasnila **Nadja Prosen Verbič**, projekti prispevajo k iskanju inovativnih rešitev za izzive gospodarstva.



Program povezuje 3 ciljne skupine: podjetja, študente in visokošolske zavode ter nudi finančno spodbudo. Prednosti za študente so, da navežejo stik z delovnim okoljem, kar jim pomaga, ko sami iščejo zaposlitev, saj imajo že izkušnje. Prav mreženje je ena pomembnejših prednosti tega projekta.

Podjetja dobijo poleg finančne spodbude tudi rešitve za izzive gospodarstva, skupaj se razvijajo in nadgrajujejo storitve s pomočjo različnih oseb in produktov. Prav tako pa lahko pridobijo dober kader. Visokošolski zavodi povezujejo študente in podjetja, vnašajo praktično znanje v izobraževalno sfero in posodablja študijske programe.

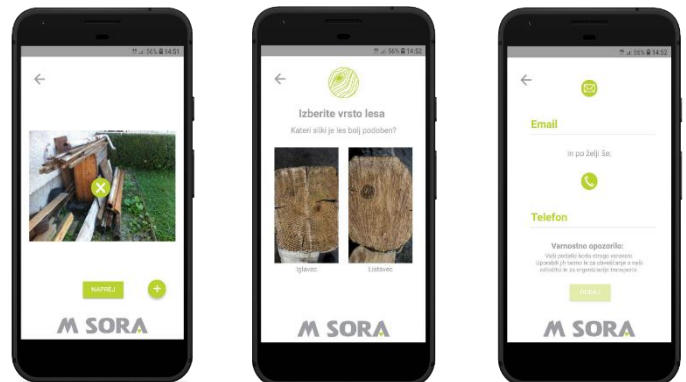
Videoposnetek: <https://youtu.be/wjVZgir1YNE>  
PPT: <https://www.slideshare.net/avid911/pkp-program-nadja-prosen-verbi-lovedigitalsi>

Pogoji za vključitev za podjetja:

- projekt traja 3-5 mesecev
- projektno skupino sestavljajo študenti, pedagoški mentor in mentor iz podjetja
- zaželeno je interdisciplinarnost
- projekti kot rešitev konkretnega izziva/problema podjetja

Izpostavljena sta bila primera dobrih praks:

- Visoka šola za računovodstvo in finance v Ljubljani je skupaj z dvema podjetjema razvila model finančnega vidika načrtovanja investicij v CT naprave in spremljanje učinkovitosti rabe z orodjem Excel. Model predvideva možnost nakupa ali najema, stroške vzdrževanja in preračunava realne stroške.
- Univerza na Primorskem in M Sora sta razvila aplikacijo za zbiranje odsluženega lesa. Partner je prepoznal priložnost za izdelavo oken z odsluženim lesom. K projektu so povabili študente računalništva, s katerimi so oblikovali aplikacijo, ki ima cilj povezati uporabnike, ki se odsluženega lesa želijo znebiti, in podjetje M SORA, ki bo odslužen les uporabilo za proizvodnjo lesenih oken.



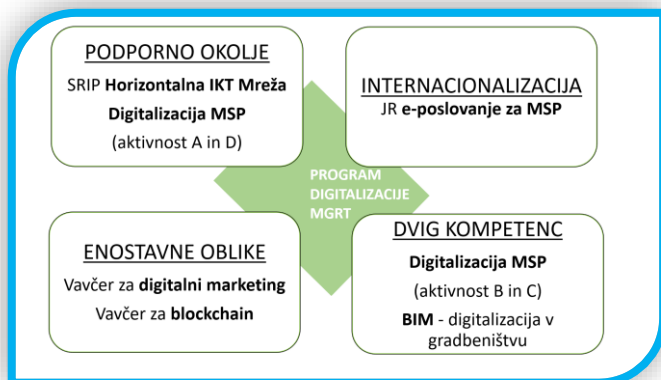
## Digitalizacija ena od ključnih prioritet MGRT

**Alenka Marovt** iz Ministrstva za gospodarski razvoj in tehnologijo je predstavila programe za spodbujanje digitalizacije in digitalne transformacije podjetij.



Pri podpornih ukrepih so izhajali:

- iz prednosti, ki jih prinaša digitalizacija – večja učinkovitost, nižji stroški, večja produktivnost;
- iz strateških podlag Evropske unije;
- upoštevali so mednarodne primerjave stanja razvitosti digitalizacije v Sloveniji ter
- iz ugotovitve, da so potrebe malih in srednje velikih podjetij večje.



Posamezni ukrepi so povezani v celovit program: področje podpornega okolja, internacionalizacije in razvoja kompetenc. Podprli bodo predvsem digitalizacijo malih in srednje velikih podjetij v obliki nepovratnih sredstev (sofinanciranje projektov) ali

brezplačnega dostopa do storitev, ki ga bo omogočal podporni ekosistem. Ministrstvo načrtuje projekt za razvoj digitalnih kompetenc na področju gradbeništva (tehnologija BIM). Pripravljen bo akcijski načrt, oblikovana delovna skupina, izvajale se bodo aktivnosti informiranja.

S področja spodbujanja internacionalizacije že poteka javni razpis za podjetja za e-poslovanje do leta 2022. Namen razpisa je spodbujanje elektronskega poslovanja podjetij (e-izmenjava med podjetji, spletne strani, spletna trgovina itd.) Preverjajo se različne možnosti, kako vključiti blockchain tehnologije.

Videoposnetek: <https://youtu.be/Z3JeYiXMfRM>

PPT: <https://www.slideshare.net/avid911/predstavitev-digitalizacijamgrrlove-digitalisi-alenka-marovt>

## IKT HORIZONTALA – SRIP Pametna mesta in skupnosti

**Andreja Lampe** je predstavila

Združenje za informatiko in telekomunikacije – GZS, ki združuje IKT podjetja ter jih povezuje z državo in uporabniki, da bi čim hitreje stopili po poti digitalizacije. Največji projekt predstavlja IKT horizontalna mreža v okviru SRIP pametna mesta in skupnosti.



**V središču so ljudje, ne tehnologija.** V Sloveniji je prib. 19 % podjetij, ki imajo zaposlene IKT strokovnjake, kar je malo. V akcijskem načrtu so si zadali, da bodo pripravili orodja za razvoj človeških virov v podjetjih. Cilj je razvoj kompetenc in karier zaposlenih, napovedovanje potreb za opredeljena področja itd.

Na področju razvoja kadrov so se oprli tudi na nacionalni projekt karierna platforma, ki bo s pomočjo algoritmov, preverjala trende potreb po zaposlovanju in po razvoju novih kompetenc - kaj bodo podjetja potrebovala in kaj je smiselno uvajati v programe izobraževanja.

Videoposnetek: <https://youtu.be/a2lDc3qfqFw>

PPT: <https://www.slideshare.net/avid911/predstavitev-ikt-horizontalne-mree-gzs-andreja-lampe>



## Digitalno inovacijsko stičišče - DIH

**Nenad Šutanovac** je predstavljal vizijo delovanja DIH-a. Slovenija je majhna, trg je majhen, ampak lahko predstavlja odlično razvojno okolje. Pomembna so znanja in kompetence, kar je ključno za naše gospodarstvo. Mala podjetja nimajo toliko virov kot velika, zato potrebujejo nekoga, ki jim pomaga. DIH bo deloval pri razvoju digitalnih kompetenc, pomagal pri kariernih načrtih, ugotavljanju vrzeli, vzpostavljanju eksperimentalnih okolij, ki jih lahko podjetja izkoristijo pri preverjanju novih digitalnih storitev, da čim prej odpravijo napake in so potem uspešnejša.



### Cilji digitalne Slovenije 2020:

- dvig splošnega zavedanja o pomenu IKT in interneta za razvoj družbe,
- spodbujati vzdržno, sistematično in osredotočeno vlaganje v razvoj digitalne družbe,
- splošna digitalizacija po načelu privzeto digitalno
- konkurenčno digitalno podjetništvo in digitalna industrija za digitalno rast
- Slovenija – referenčno okolje za uvajanje inovativnih pristopov pri uporabi digitalnih tehnologij

Videoposnetek: <https://youtu.be/2Lmd0NaKjKU>

PPT: <https://www.slideshare.net/avid911/predstavitev-dih-nenad-utanovac-gzs>

## #ECOSYSTEM: D.I.H. IS NOT D.I.Y.: “LET’S CONNECT.INT”

**Gregor Umek** je predstavil program MGRT s področja elektronskega poslovanja. Po predstavitvi je delavnico vodila **Emilija Stojmenova Duh**, direktorica Digitalnega inovacijskega stičišča - DIH. Z udeleženci si je zadala cilj ustvariti dokument, ki bi zakonodajalcem pomagal pri implementaciji digitalnih hub-ov (DIH).

Ugotovitve:

- 1. Poslovni model DIH bi temeljil na pospeševalnih programih za digitalizacijo različno velikih podjetij**, od startup-ov do srednje velikih. Podjetja bi dobila program, mentorje, povratno informacijo, zadane določene naloge, končni produkt pa bi bil »*proof of concept*«. Dobili bi lahko tudi dostop do določenih kapacitet večjih podjetij za izvedbo preizkusov, v zameno pa bi ta dobila nove ideje, tehnike in prioriteto pri investiciji. Pri tem bi najprej morali vzpostaviti ekosistem in osveščati podjetja o koristih sodelovanja.
- 2. Reševal bi izziv, da MSP ne uporabljajo digitalizacije v polni meri** (ker je novo, drago in časovno zahtevno). DIH mora nuditi konkretno podporo – **razumeti probleme podjetij in ponuditi rešitve, predvsem dejanske primere implementacije ter delitev dobrih praks**. Kupci in uporabniki storitev so torej vodje in zaposleni v podjetjih.
- 3. Striktno upoštevanje, da je potrebno najprej narediti dobre temelje, šele nato digitalizirati.**
- 4. Vzpostaviti je treba smiselno povezan ekosistem nevladnih organizacij, univerz, gospodarskih zbornic in vlade.**
- 5. Potrebno je vzpostaviti sistem zbiranja podatkov ter merjenja in razumevanja učinkovitosti izvedenih projektov, storitev (svetovalcev).**





## KOC »ON-TOUR«: Kadrovski hiti 2017 - 2018

Projekti Kompetenčnih centrov za razvoj kadrov 2.0 so pred zaključkom. Na delavnici so trije KOCi, ki so se ukvarjali z digitalnimi kompetencami ali izzivi, predstavili svoje delovanje.



**Kompetenčni center za razvoj kadrov v sodobnem trajnostnem gradbeništvu - KOC SOTRAG** je sledil novim trendom, iskali so nove rešitve. Centralna zgodba je bila tokrat zgrajena okoli digitalne tehnologije BIM (Building information modelling), IoT, inovativnosti, org. kulture, produktivnosti, novih poslovnih modelov, vitkega poslovanja.

**Dušan Ogrizek (Lineal)** je predstavil izziv uvajanja BIM ter izpostavil, da je gradbeništvo dokaj konzervativna stroka in po raziskavah ena najmanj digitalno razvitih strok. Do preloma tisočletja so naredili dokončen prehod na uporabo računalnikov, usposobili so vse ljudi in odjemalce storitev. V prejšnjem KOC so uspeli dobiti vpogled v tuje prakse. Takrat so zasejali idejo BIMa v slovenskem okolju, ki so ga sedaj vključili v programe usposabljanja.

**Primož Praper (Eutrip)** je izpostavil, da tehnologija hitro napreduje, da ko pri BIMu pride do končnega rezultata stavbe je skoraj kot vesoljska ladja, ki jo je treba znati upravljati. V preteklosti so eni delali konstrukcijo, drugi inženirski design itd. zdaj je pa vse BIM – vse združeno. Integracija digitalnih tehnologij v stavbi – IoT. Kompleksnost uporabe se večja. Ključno pa je usposabljanje tudi končnih uporabnikov, da bodo trajnostne rešitve, ki jih tehnologija omogoča tudi zaživele.

V **Kompetenčnem centru za razvoj kadrov v orodjarstvu** se je po osnovni analizi izkazalo, da so v 87 % podjetjih izziv mehke večšine. Predstavili so, kako je Kompetenčni model, ki ima 4 stebre (mehke veščine, tehnologija, usmerjenost v prihodnost in napredek), lahko dobra osnova, da se implementira v različne sisteme, da zaživi v praksi.

**Darja Birsa (3cnc)**, je izpostavila, da so v podjetju prej imeli strog model dela, za katerega se je izkazalo, da ni bil zadosti jasen. Zaposleni so se spraševali, kdaj bodo napredovali, na kakšen način itd. Ni so prišli do pravega odgovora kako bi to napravili. Začeli so s kompetenčnim modelom, ugotovili, da manjka veliko mehkih veščin, s tem se je pokazalo tudi da manjka podlaga oz. oblike nagrajevanje. Na podlagi dela se je zadovoljstvo zaposlenih povečalo, začeli so se vključevati, izvajali so mentorstvo in urili vodstvene veščine.

Cilj projekta **KOC pametna mesta in skupnosti** je bil tudi vzpostaviti kompetenco za vodenje inovacijskih projektov. Predstavili so konkretno rešitev, ki so jih na podlagi sodelovanja v KOC razvijali (Šolska prehrana v kontekstu zavedanja potreb po zdravi prehrani in potrebe družbe po večji samooskrbi in Pametni transport za ranljive skupine prebivalstva, primarni fokus na otrocih)

**Dejan Zilli (Nova vizija)** je izpostavil, da so vključili deležnike - mesta in prišli do realnih potreb in težav, rešitve pa niso bile na voljo. Z usposabljanji so delili znanje in razvili konkretne rešitve.

**Igor Smirnov (Netica)**, deluje v majhnem podjetju informatikov – kombinacija učenja na primerih v širših skupin jim je dala širši pogled in nove kompetence.

**Andreja Završek (IRC)**: reševali so izziv kako izvajati večje projekte, ker so premajhni. Učili so se sodelovanja z drugimi, konkurenčnimi kot komplementarnimi podjetji, naučili so si zaupati, sodelovanja, kako vzpostavljati konzorcije, kako razporediti delo, razreševanje težav, ki nastopijo. Spletli so vezi, ki se lahko uporabljajo v prihodnosti.

# Utrinki drugega dne



## Organizatorji



Organizatorji se iskreno zahvaljujemo vsem, ki ste pri izvedbi sodelovali in se udeležili naše konference.

Spremljajte še naprej aktivnosti Ekipe KOC 2.0 (Kompetentna Slovenija in prenovljen program Kompetenčni centri za razvoj kadrov): <http://www.sklad-kadri.si/si/razvoj-kadrov/kompetencni-centri-za-razvoj-kadrov-koc/kompetentna-slovenija-2017-2018/>

Zahvaljujemo se partnerjem: **Ministrstvu za delo, družino, socialne zadeve in enake možnosti, Ministrstvu za gospodarski razvoj in tehnologijo, Gospodarski zbornici Slovenije, Združenju Manager, Nemški gospodarski zbornici in za pokroviteljstvo: Predsedniku Republike Slovenije g. Borutu Pahorju.**

**Izvedbo konference je omogočil program Kompetenčni centri za razvoj kadrov s podporo Evropske unije in Evropskega socialnega sklada ter Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo.**

Sodelovali: Anton Golob, Bernarda Krištof, Vladimir Milovanovič, Andreja Iljaž Rejc in Karin Sulič.

Poročilo uredil: Aleš Vidmar (ELI-SEE). Gradiva so na voljo na [www.lovedigital.si](http://www.lovedigital.si)