

Poslovno svetovanje podpore pri implementaciji modela holdinga JHMB pri doseganju sinergijskih učinkov JHMB in v holding povezanih družb

Končno poročilo za NS JHMB
Junij 2022

KEARNEY



- 1. Cilji projekta in krovni pregled aktivnosti**
2. **Strateško komuniciranje in marketing**
3. **IT**
4. **JNN**
5. **FRO**
6. **PKK**

Projektni cilji in ozadje

Cilji projekta:

Nuditi podporo pri implementaciji izbranega modela holdinga JHMB in doseganju sinergijskih učinkov JHMB in v holding povezanih družb, ki zajemajo opravljanje naslednjih aktivnosti:

- Analizirati obstoječe stanje in implementirati model holdinga JHMB preko povezovanja in poenotenja služb za doseganje sinergijskih učinkov na podlagi svetovanja vodstvu in zaposlenim JHMB in v holding povezanih družb
- Pregled procesov podpornih služb za optimalno delovanje JHMB in v holding povezanih družb,
- Opredelitev IT sprememb potrebnih pri implementaciji modela holdinga JHMB in predlog projektne zasnove IT modela JHMB in v holding povezanih družb
- Doseganje v projektu opredeljenih sinergijskih učinkov delovanja JHMB

Projektno delo je osredotočeno na 5 delovnih tokov in se odvija na ravni JHMB in šestih povezanih podjetjih (1/2)

Aktivnosti so usmerjene v implementacijo načrta organizacije in operacionalizacije JHMB, ter izboljšanje učinkovitosti centralne nabavne funkcije

Ključne aktivnosti

Področje strateškega komuniciranja in marketinga (SKM)

- Seznanitev s trenutno marketinško strategijo, budžetom in dosedanjimi ter planiranimi aktivnostmi
- Po potrebi dopolnitev sedanje strategije in prioritizacija marketinških aktivnosti in konferenc
- Pregled marketinške in PR organizacije po vseh članicah in predlog nove organiziranosti v JHMB

Področje informacijske tehnologije (IT)

- Analiza in ocena trenutnega stanja
- Oblikovanje smernic ciljne IT arhitekture ter strateških smernic digitalizacije JHMB
- Uskladitev smernic IT in Digitalnega operativnega modela
- IT KPI in cilji digitalizacije
- Definiranje zasnove krovne IT organizacije in procesov med IT in poslovnimi uporabniki
- Načrt prenove aplikacijskega okolja (ciljne aplikacije, akcijski in časovni načrt prenove)
- Insourcing / outsourcing business case & predlog obsega projekta prenove IT ter ocena budžeta
- Definicija krovnih funkcionalnih in tehničnih IT zahtev za podporne procese
- Definicija principov in smernic za integracijo matičnih podatkov na ravni JHMB
- Definiranje načrta implementacije IT sprememb
- Predlog elementov razpisne dokumentacije in priprava za izbor dobavitelja prenove IT za podporne procese

Vir: Kearney, JHMB

Rezultati

Področje strateškega komuniciranja in marketinga (SKM)

- Strategija in cilji marketinga usklajeni s poslovnimi strategijami posameznih podjetij in holdinga
- Načrt vzpostavljanja in vzdrževanja odnosov z javnostjo
- Marketinški proračun in letni načrti s finančnimi in nefinančnimi učinki
- Plan za organizacijo dogodkov, konferenc in prireditev, sodelovanje z lokalno skupnostjo oglaševanje, izbiranje in sodelovanje z mediji
- Implementacija nove organizacije

Področje informacijske tehnologije (IT)

- Strateške smernice, ciljna IT arhitektura in oblikovanje operativnega modela IT, ki bo podpiral poslovno transformacijo in vključevala sodobne IT rešitve
- Strategija notranjega in zunanjega izvajanja IT storitev
- Funkcionalne specifikacije za poslovne aplikacije na podlagi krovnih poslovnih procesov
- Predlog razpisne dokumentacije za prenovu, nakup IT aplikacijske opreme

Projektno delo je osredotočeno na 5 delovnih tokov in se odvija na ravni JHMB in šestih povezanih podjetjih (2/2)

Aktivnosti so usmerjene v implementacijo načrta organizacije in operacionalizacije JHMB, ter izboljšanje učinkovitosti centralne nabavne funkcije

Ključne aktivnosti

Področje javnih naročil in nabave (JNN)

- Ocena odlike nabavne funkcije na temelju AOP orodja
- Analiza porabe izbranih kategorij nabave in opredelitev potenciala prihrankov – Kocka porabe
- Izdelava načrta aktivnosti za posamezne ukrepe potrebne za doseganje prihrankov in načrt implementacije istih
- Implementacija prihrankov

Področje financ in računovodstva (FRO)

- Razumevanje trenutne situacije in procesov ter podpora pri pripravi poslovnega načrta
- Definicija procesov za učinkovito izvajanje operativnih in strateških ciljev
- Razvoj modela poročanja o poslovnem odločanju in ključnih KPI
- Razvoj modela upravljanja s finančnimi riziki

Področje prava in kadrov (PKK)

- Analiza, razumevanje in ocena trenutne organizacije JHMB in opredelitev/potrditev ciljne organizacijske strukture JHMB in v holding povezanih družb
- Definiranje potencialnega razkoraka do najboljših praks v učinkovitosti in uspešnosti povezanih podjetij in JHMB in procesov podpornih služb JHMB
- Opredelitev in implementacija sinergijskih učinkov, ki jih prinaša ciljna organizacija JHMB, podpornih služb JHMB
- Razvoj sistema poročanja o uspešnosti organizacije in centra skupnih storitev JHMB in v holding povezanih družb

Rezultati

Področje javnih naročil in nabave (JNN)

- Ocena nabavne funkcije pridobljena
- Kocka porabe izdelana, ključne kategorije izbrane
- Načrt implementacije prihrankov po posameznih kategorijah izdelan
- Implementacija prihrankov začeta

Področje financ in računovodstva (FRO)

- Podpora pri oblikovanju poslovnega načrta izvedena/ poslovni načrt oblikovan
- Proces za učinkovito izvajanje operativnih in strateških ciljev opredeljeni
- Model poročanja in KPIs opredeljeni
- Model upravljanja z riziki opredeljen

Področje prava in kadrov (PKK)

- Ciljna organizacija opredeljena in usklajena s ključnimi deležniki
- Potencial in ukrepi izboljšanja učinkovitosti opredeljen
- Sinergijski učinki opredeljeni in kvantificirani
- Sistem poročanja o uspešnosti organizacije opredeljen

Skupni pregled izvajanja projekta

Projektne aktivnosti so bile izvedene v skladu s pogodbo v petih delovnih tokovih (koordinator s strani JHMB in povezanih podjetij za izvajanje posameznega delovnega toka): Strateško komuniciranje in marketing (Dejan Pukšič), Informacijske tehnologije (Rado Gornik), Javna naročila in nabava (Boštjan Viher, Milka Pungartnik), Finance in Računovodstvo (Valerija Majcenovič), Pravo in Kadri (Matjaž Dolamič)

Delo je bilo organizirano po delovnih skupinah po posameznih tokovih, kjer so aktivnosti potekale v skladu z obsegom aktivnosti opredeljenih v razpisu in pogodbi. Po potrebi in kjer je to smiselno in potrebno so aktivnosti usklajene ali izvedene med različnimi delovnimi tokovi.

Delovne skupine so delovale kontinuirano s tedenskimi rednimi sestanki (JF – Jour-fixe) in dodatnimi uskladitvenimi delavnicami, sestanki ali intervjuji.

Časovnica projekta je bila sestavljena iz dveh faz:

- Faza 1 (Junij do September 2021) – poglobljena analiza stanja, priprava in potrditev ukrepov ter njihova kvantifikacija
- Faza 2 (September 2021 do Junij 2022) – implementacija potrjenih ukrepov

Vsi ukrepi in gradiva znotraj posameznega delovnega toka kot tudi celotnega projekta so pregledana in potrjena na štirih različnih ravneh:

1. Znotraj posamezne delovne skupine na rednih tedenskih ali dodatnih sestankih
2. Sestankih koordinatorjev delovnih tokov (izvedenih 9, pred vsakim Usmerjevalnim odborom)
3. Sestankih z direktorji JHMB in povezanih podjetji (izvedenih 9, pred vsakim Usmerjevalnim odborom)
4. Usmerjevalni odbor projekta (izvedenih 9 + današnji)

Vse aktivnosti predvideni časovnici so zaključene in vsa poročila so predana.

Trenutno implementirani prihranki po posameznih delovnih tokovih v obsegu 654.516 Eur. V teku dodatni ukrepi in prihranki v obsegu 30.247 Eur do 63.900 Eur. Z dodatnimi ukrepi v teku je pričakovan presežek 104.352 Eur do 138.005 Eur nad oceno potenciala (18% do 24%)

Prihranki skupaj po projektnih tokovih

(prihranki opredeljeni na letni ravni po potrjeni metodologiji izračuna prihrankov)

Projektni tok	Ocena potenciala prihrankov (EUR)	SC 5 (Dec. 2021)		SC 6 (Feb. 2022)		SC 7 (Mar. 2022)		SC 8 (Maj 2022)		SC 9 (Jun. 2022)	
		Implementirani prihranki (EUR)	Implementirani prihranki glede na oceno potenciala (%)	Implementirani prihranki (EUR)	Implementirani prihranki glede na oceno potenciala (%)	Implementirani prihranki (EUR)	Implementirani prihranki glede na oceno potenciala (%)	Implementirani prihranki (EUR)	Implementirani prihranki glede na oceno potenciala (%)	Implementirani prihranki (EUR)	Implementirani prihranki glede na oceno potenciala (%)
1 Nabava	311.650 €	125.555 €	40%	222.473 €	71%	232.553 €	75%	260.740 €	84%	380.108 €	122%
2 IT	190.288 € ⁽¹⁾	52.233 € ⁽¹⁾	27%	54.335 € ⁽¹⁾	29%	98.941 € ⁽¹⁾	52%	146.803 € ⁽¹⁾	77%	142.813 €* ⁽²⁾	75%*
3 SKM	78.473 €	131.595 €	168%	131.595 €	168%	131.595 €	168%	131.595 €	168%	131.595 €	168%
Skupaj	580.411 €	309.383 €	53%	408.403 €	70%	463.089 €	80%	539.138 €	93%	654.516 €	113%

Dodatni prihranki v teku²: 30.247 do 63.900 €

* Dopolnjeno glede na povratno informacijo po Usmerjevalnem odboru (SC 8)

1. IT Ukrep IT 6 (Bisnode in Prva bonitenta agencija) je voden pod JNN in smo ga izločili iz ocene potenciala prihrankov in implementiranih prihrankov v projektnem toku IT in upoštevali v projektnem toku JNN

2. Prihranki iz naslova konsolidacije in optimizacije pogodb za telekomunikacije storitve (telefonski paketi) in komunikacijske vode v okviru delovnega toka IT

Vir: JHMB, Kearney

1. Cilji projekta in krovni pregled aktivnosti
- 2. Strateško komuniciranje in marketing**
3. IT
4. JNN
5. FRO
6. PKK

V delovnem toku SKM smo izvedli vse po pogodbi opredeljene aktivnosti. Smo v fazi implementacije dogovorjenih ukrepov

Aktivnost	Opis aktivnosti po pogodbi	Status (junij 2022)
SKM 1	Priprava strategije in ciljev marketinških dejavnost, usklajenih s temeljnimi dejavnostmi in poslovnimi strategijami posameznih podjetij in holdinga.	Strategija za marketing in strateško komuniciranje je pripravljena in potrjena
SKM 2	Priprava marketinškega proračuna in letnih načrtov s finančnimi in nefinančnimi učinki	Marketinški proračun za 2022 je pripravljen in potrjen
SKM 3	Služba za odnose z javnostmi: Vzpostavljanje in vzdrževanje odnosov z različnimi javnostmi, vzpostavljanje pozitivne podobe v javnosti, vodenje zunanje in notranje komunikacije, krizno komuniciranje ter preprečevanje škode zaradi napačne interpretacije javnosti	Služba strateško komuniciranje in marketing je vzpostavljena in v celoti prevzema komuniciranje JHMB, postopoma pa tudi določene komunikacijske postavke matičnih podjetij.
SKM 4	Raziskovanje javnega mnenja Razposlala se bodo povpraševanja za clipping.	Skupna clipping storitev za JHMB in povezana podjetja vzpostavljena in v rabi
SKM 5	Priprava marketinških materialov: Skrb za celotno grafično podobo posameznih podjetij Izdeluje se predlog za po/so/podredno komuniciranje JHMB v razmerju do matičnih podjetij.	Pripravljen in potrjen usklajen dokument za celotno grafično podobo za JHMB in povezanimi podjetji
SKM 6	Zbiranje in priprava vsebin, postavitev idejne zasnove za produkcijo marketinških materialov Doslej smo v sodelovanju izdelali že veliko marketinških gradiv, ki so izpostavljena vse od tiskovne konference pred ustanovitvijo JHMB naprej	Pripravljena in potrjena skupna nabavna strategija marketinški materialov z naborom skupnih dobaviteljev.
SKM 7	Organizacija dogodkov in oglaševanje Organizacija dogodkov, konferenc in prireditev, (v) sodelovanje z lokalno skupnostjo, iniciativami in združenji S tiskovno konferenco pred ustanovitvijo JHMB smo dokazali, da zmoremo popolnoma samostojno izvesti vrhunski promocijski dogodek.	Z vzpostavitvijo skupne službe sinergije glede kompetenc in izkušenj pri dogodkih in oglaševanju. Skupni proračun pripravljen in potrjen
SKM 8	Priprava oglaševalskega proračuna in letnih načrtov Bo predstavljeno v okviru strategije komuniciranja JHMB.	Pripravljen in potrjen oglaševalski proračun in nabor ključnih medijev
SKM 9	Izvajanje oglaševanja, sodelovanje s kreativnimi izvajalci, izbiranje in sodelovanje z mediji, vodenje socialnih omrežij Oglaševanje in komuniciranje v družbenih omrežjih zmoremo sami, s kreativnimi izvajalci že sodelujemo, sodelovanje z mediji bo opredeljeno v strategiji komuniciranja JHMB.	Opredelitev strategije oglaševanja in sodelovanja z različnimi izvajalci (kreativa, izvedba, komuniciranje). Delno prevzeto v interno izvajanje. Sinergije na JHMB in med povezanimi podjetji

Skupno je v izvajanju 12 ukrepov za delovni tok SKM. Skupni implementirani prihranki pri ukrepih SKM 1-5 so 131.595 Eur.

Št.	Ukrep	Skrbnik	Komentar	Implementirani prihranki	
1 & 4	Storitve oblikovanja in tiska: konsolidacija dobaviteljev in izboljšanje pogojev. Insource enostavnejših aktivnosti povezanih z oblikovanjem	Dejan Pukšič, Boštjan Viher, Milka Pungartnik.	Na podlagi konsolidacije dobaviteljev, boljših pogojev (SKM 1) in insourcanja (SKM 4) je potrjen proračun za oblikovanje in tisk za 2022 89.500 Eur. V letu 2020 je bil strošek oblikovanja in tiska 120.502 Eur. Morebitna prilagoditev invalidskim kvotam MBV.	31.002 €	
2	Konsolidacija medijev, upravljanje s porabo, Izboljšanje pogojev oglaševanja	Dejan Pukšič, Dominik Dukarič, Irena Bartok, Boštjan Viher	Skupni strošek za oglaševanje v 2020 je bil 189.309 Eur. Načrtovan proračun za 2022 je 120.000 Eur kot posledica konsolidacije medijev na manjše število medijev, izboljšanje pogojev in upravljanja s porabo	69.309 €	
3	Sponsorstva in donacije: skupna strategija in sinergije.	Dejan Pukšič, Rok Sabo, Lidija Pliberšek	138.605 EUR stroškov je 2020 povezanih s sponzorstvi in donacijami. Preliminaren proračun za sponzorstva in donacije znaša 120.800 Eur in temelji na skupni strategiji družbene odgovornosti, skupnem CGP, centralizaciji sponzorstev in donacij, na oblikovanih jasnih kriterijih odločanja in aktivacije sponzorstev in donacij	17.805 €	
5	Insource Storitve urejanje in vzdrževanje spletnih strani	Dejan Pukšič, Boštjan Viher	V letu 2020 je strošek za spletne strani znašal 36.379 Eur. Proračun za 2022 za spletne strani je 22.900 Eur in temelji na sinergijskih učinkih upravljanja spletnih strani znotraj JHMB in povezanih podjetij ter prevzemu aktivnosti v notranje upravljanje, v prvi fazi na Pogrebnem podjetju, kasneje še na ostalih JP po dogovoru	13.479 €	
				Skupaj	131.595 €
6	Centralizacija, poenotenje in standardizacija procesa nabave	Dejan Pukšič, Boštjan Viher	Poteka skupaj z ostalimi ukrepi, kjer se vzpostavlja centralizirano sodelovanje z nabavo in vsemi podjetji		
7	Prenos zaposlenih iz JP na JHMB	Dejan Pukšič, Matjaž Dolamič, Vesna Slaviček	Prenos: I. Bartok iz Snage, R. Sabo iz Energetike, datum 15.11.2021.		
8	Vzpostavitev SKM oddelka	Dejan Pukšič, Matjaž Dolamič, Lidija Pliberšek	Vzpostavljena služba, ciljna organizacija, sistematizacija delovnih mest.		
9	Izdelava, potrditev in izvajanje SKM strategije in proračuna 2022	Dejan Pukšič, Lidija Pliberšek	Skupen SKM proračun, komunikacijska strategija, priročnik za sponzorstva in donacije. Potrjen proračun za SKM za 2022.		
10	Raziskava o uporabnikih	Dejan Pukšič, Rok Sabo	Raziskava mnenja uporabnikov izvedena v sklopu dogodka 2.9.2022		
11	Nadgradnja in razvoj centrov za pomoč uporabnikom	Dejan Pukšič, Boštjan Viher	Pripravljen koncept skupnega CPU (Center za podporo uporabnikom)		
12	Skupna digitalna komunikacijska platforma	Dejan Pukšič	Uskladitev z MOM in pripravljen koncept spletnega mesta JHMB		

1. Cilji projekta in krovni pregled aktivnosti
2. Strateško komuniciranje in marketing
3. IT
4. JNN
5. FRO
6. PKK

V delovnem toku IT smo izvedli vse po pogodbi opredeljene aktivnosti. Smo v fazi implementacije dogovorjenih ukrepov (1/2)

Aktivnost	Opis aktivnosti po pogodbi	Status (junij 2022)
IT 1	Oblikovanje smernic ciljne IT arhitekture. Ponudnik pripravi predlog zasnova sodobne IT arhitekture v sodelovanju z naročnikom	Smernice ciljne IT arhitekture s časovnico prehodi na ravni JHMB in povezanih podjetij
IT 2	Priprava strateških smernic digitalizacije JHMB. Ponudnik pripravi strateške smernice se glede na izhodišča prenosa procesov iz družb na JHMB v sodelovanju z naročnikom	Strateške smernice digitalizacije pripravljene v okviru ciljne IT arhitekture in temeljijo na vpeljavi sodobnih IT rešitev in prilagojenih procesih
IT 3	Uskladitev smernic IT in Digitalnega operativnega modela (organizacija, ključni procesi, upravljanje, KPI, potrebni viri, potencialna partnerstva) Priprava operativnega modela IT glede na smernice v sodelovanju z naročnikom: - Definicija tistih ključnih procesov, ki se prenesejo na holding in zagotavljajo sinergije - Organiziranost službe IT in umeščenost v organizacijo holdinga - Predlog upravljanja IT - Definicija ključnih kazalnikov (KPI) - Ocena potrebnih kadrovskih, finančnih virov - Predlog potencialnih partnerstev	Izvedeno
IT 4	Oris modela analitičnega kompetenčnega centra za JHMB. Ponudnik v sodelovanju z naročnikom pripravi model ključnih kompetenc	Izvedeno v okviru organizacije IT
IT 5	Insourcing / outsourcing analiza glede na predlog ciljne aplikativne arhitekture. Naročnik ima omejene kadrovske vire. Glede na ciljno arhitekturo in razpoložljive vire izbran ponudnik predlaga, kje je smiselno okrepiti lastne vire in kje se je bolje upreti na zunanje izvajalce.	Potrjeno in Izvedeno glede na potrebe v 2022. Spremembe na Marprom in Pogrebno podjetje, ter prenos internih IT resursov na JHMB in reorganizacija dela.
IT 6	Priprava poslovnega primera in predlog obsega projekta transformacije IT ter ocena stroškov. Ponudnik v sodelovanju z naročnikom pripravi projekt transformacije IT s časovnico in oceno stroškov	Pripravljen poslovni primer in obseg projekta transformacije IT, časovnico ter oceno stroškov.
IT 7	Definicija krovnih funkcionalnih in tehničnih IT zahtev za aplikativno podporo podpornim procesom. Ponudnik v sodelovanju z naročnikom pripravi ključne funkcionalnosti programske opreme in tehnične zahteve IT.	Izvedeno na delavnicah v avgustu in septembru 2021.

V delovnem toku IT smo izvedli vse po pogodbi opredeljene aktivnosti. Smo v fazi implementacije dogovorjenih ukrepov (2/2)

Aktivnost	Opis aktivnosti po pogodbi	Status (junij 2022)
IT 8	Definicija principov in smernic za integracijo matičnih podatkov na ravni JHMB. Ponudnik v sodelovanju z naročnikom ugotovi možnost poenotenja matičnih podatkov in predlaga smernice za integracijo.	Izvedeno v sklopu ciljne IT arhitekture in dinamike konsolidacije IT sistemov.
IT 9	Definiranje načrta implementacije IT sprememb. Ponudnik v sodelovanju z naročnikom definira načrt implementacije IT	Izvedeno v sklopu ciljne IT arhitekture in dinamike konsolidacije IT sistemov.
IT 10	Razvoj primerov uporabe napredne analitike na poslovnih področjih, ki jih bo podpiral JHMB. Izbran ponudnik v sodelovanju z naročnikom razvije primere analitike za posamezna poslovna področja	Izvedeno v aprilu 2022 z naborom primerov rabe po poslovnih področjih.
IT 11	Uporabnost napredne analitike na poslovnih področjih, ki jih bo podpiral JHMB. Izbran ponudnik predstavi uporabnost napredne analitike po posameznih poslovnih področjih	Izvedeno na delavnici v aprilu 2022.
IT 12	Predlog elementov razpisne dokumentacije za prenovo IT podpore podpornim poslovnim procesom JHMB. Izbran ponudnik v sodelovanju z naročnikom pripravi predlog elementov razpisne dokumentacije za prenovo IT podpore	V odvisnosti od načrta prenove IT sistemov in potrebne IT podpore.
IT 13	Mobilizacija ekipe za izbor dobavitelja prenove IT za podporne procese. Izvede izbran ponudnik v sodelovanju s Naročnikom	Mobilizirano glede na opredeljene in potrjene smernice in ukrepih (Maximo, GIS sistemi, Navision). Nadaljnje mobilizacije po potrjenih smernicah in ukrepih

Skupno je v izvajanju 17 ukrepov za delovni tok IT. Skupni implementirani prihranki pri ukrepih so 142.813 Eur.

Št.	Ukrep	Skrbnik	Komentar	Implementirani prihranek
1	Storitve IT Marprom: Prenos pogodb na JHMB in opravljanje storitev z lastnimi viri	Rado Gornik in Boštjan Vajda	Dogovor z izvajalcem za Marprom o zmanjšanju obsega storitev in zmanjšanju stroška na 9.600 Eur letno v 2022. V 2020 je strošek znašal 16.958 Eur	7.368 €
2	Storitve IT Pogrebno podjetje: Prenos pogodb na JHMB in opravljanje storitev z lastnimi viri	Rado Gornik in Boštjan Vajda	Ostane v obsegu kot do sedaj, do zamenjave rešitve Panteon z Navision na Pogrebno v H1 2022	3.969 €
3&4	Konsolidacija in optimizacija pogodb za telekomunikacije storitve (telefonski paketi) in komunikacijske vode	Rado Gornik in Vlasta P. Gosak	Izvedba razpisa za telekomunikacije v mesecu	
5	Konsolidacija in optimizacija pogodb za računalniško opremo (upoštevani samo računalniki in z njimi povezana oprema, preostanek naslovimo v nadaljevanju)	Rado Gornik in Boštjan Vajda	Z večjimi količinami osebnih računalnikov in pripadajoče opreme bodo doseženi boljši nabavni pogoji. Z upravljanjem porabe in standardizacije opreme bodo doseženi še dodatni prihranki	30.807 €
6 ¹	Prenos naročin za Bisnode in Prva bonitetna agencija	FRS, Boštjan Viher, Dejan Jojič	Konsolidacija uporabljenih licenc in boljši nabavni pogoji so osnova za prihranke v 2022. Podpis nove pogodbe. Prihranek 11.576 Eur beležen v delovnem toku JNN	Upoštevano pod JNN
7	Konsolidacija in optimizacija IT pogodb za sistemsko podporo.	Rado Gornik in Boštjan Vajda	Povezano z ukrepom IT 9, konsolidacija dela aplikacijske krajine (v pripravi)	
8	Konsolidacija in optimizacija pogodb za aplikacije (Kopa – IBM Maximo)	Rado Gornik in Boštjan Vajda	Stroškovne sinergije med podjetji na strežnikih, licencah in vzdrževanju vodijo do prihranka pri rešitvi IBM Maximo	16.160 €
9	Konsolidacija dela aplikacijske krajine med podjetji (licence, pavšali, nadgradnje) (dokumenti sistemi, finance in računovodstvo, ERP)	Rado Gornik, Bojan Erker ² , Matej Premzl, Ljubo Gančev, Boštjan Vajda ²	Nadaljevanja priprave za konsolidacijo GIS, skupaj z nabavo in kolegi iz JP, ter partnerskimi podjetji (ESRI). Identificirane morebitne hitre zmage na področju dokumentnih sistemov (DNA), Zamenjava Panteon z Navision na Pogrebno. Celovit koncept konsolidacije IT sistemov in načrt v pripravi do 3.2.2022 Usmerjevalni odbor projekta	43.893 €
17	Poenotenje dokumentarnega sistema v vseh povezanih družbah	Boštjan Viher, Boštjan Vajda	Prekinitev pogodbe s podjetjem DNA Nets	40.616 €
Skupno				142.813 €
10	Prenos zaposlenih iz JP na JHMB	Rado Gornik in PIK	Vodovod: B. Erker (50%). Vodovod: A. Vodopivec, N. Benko. Snaga: M. Semenič	
11	Vzpostavitev centralnega IT oddelka	Rado Gornik in PIK	Sistematizacije delovnih mest in opredelitev ciljne organizacije,	
12	Centralizacija postopkov nabave	Rado Gornik, Vlasta P. Gosak	V skladu s centralizacijo in organizacijo skupne nabavne službe. Poteka skupaj z ostalimi ukrepi	
13	Prenos osnovnih sredstev	Rado Gornik, Boštjan Vajda	Prenos sredstev poteka v skladu s časovnicami posameznih ukrepov in glede na poslovne potrebe	
14	Vzpostavitev CISO, varovanje informacijske varnosti	Rado Gornik, Boštjan Vajda	Izveden pilot v Q1 2022, implementacija Maj 2022	
15	Skupni IT načrt in proračun 2022	Rado Gornik, Vlasta P. Gosak	Proračun za IT 2022 potrjen	
16	Projekt skupna položnica	Rado Gornik, Vlasta P. Gosak, ostali po JP	Priprava projektne naloge, v teku. (rok Junij 2022)	

1. Vodeno v okviru JNN
Vir: JHMB, JP in Kearney

1. Cilji projekta in krovni pregled aktivnosti
2. Strateško komuniciranje in marketing
3. IT
4. **JNN**
5. FRO
6. PKK

V delovnem toku JNN smo izvedli vse aktivnosti opredeljene v pogodbi. Smo v fazi implementacije dogovorjenih ukrepov

Aktivnost	Opis aktivnosti po pogodbi	Status (11.1.2022)
JNN 1	Ocena trenutne organizacijske aktivnosti funkcije in procesov	Nabavna funkcija in procesi so bili ocenjeni z izvedbo AOP študije (Assessment of Excellence in Procurement), katere analiza in rezultati so bili posredovani JNN koordinacijski ekipi 6.7.2021.
JNN 2	Analiza aktivnosti in primerjava z najboljšimi mednarodnimi praksami; Primerjava vrzeli v organizacijski učinkovitosti dosedanjih funkcij in aktivnosti v procesih glede na najboljše prakse	Analiza aktivnosti je bila izvedena za vse zaposlene podpornih funkcij, ki so se centralizirali na JHMB. Dodatno so bile organizacijske in procesne vrzeli predstavljen v okviru analize in rezultatov AOP študije.
JNN 3	Oprelitev potenciala za izboljšanje učinkovitosti funkcije in procesov ter ukrepe, skupaj z ukrepi za doseganjih hitrih rezultatov	Priporočila za izboljšanje učinkovitosti funkcije in procesov so integrirani del AOP analize in rezultatov, ki so bili posredovani koordinatorjem JNN.
JNN 4	Analiza porabe za izbrane nabavne kategorije	Izvedeno s kocko porabe za leto 2020 (konsolidacijo vseh izdanih faktur in razvrstitvijo v nabavne skupine). Dodatno je bil izveden pregled podatkov o evidenčnih naročilih - podana so bila priporočila za izboljšanje podatkov. Trenutno je v izdelavi pravilnik za zbiranje podatkov.
JNN 5	Analiza porabe izbranih kategorij in preteklih ukrepov optimiranja; Analiza možnosti optimizacije količin in/ali vsebin s predlogo alternativnih rešitev	Nabavne skupine so bile izbrane in analizirane v okviru toka JNN ter rednih tedenskih usmerjevalnih sestankih delovnega toka JNN. Nabavne skupine so bile opredeljene in pokritizirane glede na potencial. Za implementacijo je bilo izbranih 15 nabavnih skupin s skupnim potencialom 347.762 – 364.673 Eur.
JNN 6	Razvoj ukrepov za doseganje prihrankov in morebitnih tveganj v procesu	Izvedeno. Ukrepi za izbrane nabavne skupine so bili določeni in razdelani vključno s tveganji in potencialom za prihranek v okviru toka JNN in tedenskih sestankov.
JNN 7	Izdelava načrtov aktivnosti za posamezne ukrepe in načrt implementacije	Za posamezne ukrepe so bile definirane aktivnosti s časovnico, ki je bila osnova za implementacijo prihranka. V ta namen so bili uporabljeni implementacijski formularji, ki jih je posredoval Kearney.
JNN 8	Oblikovanje modela spremljanja doseganja prihrankov v praksi nabavne funkcij	Model spremljanja prihrankov je bil v popolnosti implementira, spremlja se ga z gantogrami ter preverja na rednih tedenskih sestankih nabavnega toka JNN.

V delovnem toku JNN smo izvedli vse aktivnosti opredeljene v pogodbi. Smo v fazi implementacije dogovorjenih ukrepov

Aktivnost	Opis aktivnosti po pogodbi	Status (11.1.2022)
JNN 9	Ovrednotenje in prioritizacija ukrepov glede na učinke in zahtevnost implementacije	Vsak posamezen ukrep je bil ovrednoten glede na zahtevnost implementacije in višine potenciala prihranka z uporabo implementacijskih formularjev.
JNN 10	Izdelava poslovnih načrtov za posamezne ukrepe in načrt implementacije	Za vsak ukrep je bila podana argumentacija in metodologija udejanjanja ukrepa skupaj s časovnico implementacije ter kalkulacijo prihranka.
JNN 11	Opredelevitev kompetenčnih vrzeli glede na najboljše prakse in opredelitev izobraževanj	Opredelevjene so bile ključne kompetence za posamezno delovno mesto v nabavni funkciji in zahtevane kompetenčne ravni za uspešno izpolnjevanje delovnih nalog. Kompetenčne ravni so bile preverjene v drugem kvartalu 2022 in primerjane z zahtevanimi. Na temelju ugotovljenih vrzeli bo od strani kadrovske službe JHMB opredeljeno potrebno izobraževanje.
JNN 12	Pomoč pri pripravi strategije (pregled pripravljenih razpisov, pogodb, itd. in podaja mnenj ter pomoč pri pripravi na pogajanja z dobavitelji za izbrane nabavne kategorije,...)	Kearney je nudil aktivno strokovno podporo pri oblikovanju strategije JNN, oblikovanju centralnega modela nabave in pri opredelitvi novega centralnega organizacijskega modela nabavne službe JHMB. Prav tako je Kearney posredoval mnenja in dopolnitve v procesu pripravljanja razpisov.
JNN 13	Pregled in podaja mnenj na predlog strategije organizacije in drugih aktov (krovni predlog)	

V okviru delovnega tok JNN je bilo opredeljenih osem ukrepov s potencialom prihranka 311.650€; Implementirani prihranki 380.111 € presegajo potencial za 68.461 € ali za 22%

Št.	Ukrep	Skrbnik	Komentar	Implementirani prihranki
f	Storitve nabave	Milka Pungartnik	JHMB v celoti prevzema storitve nabave s prehodom na izvajanje z lastnimi kadri - prekinitev sodelovanja s štirimi dobavitelji	25.576 €
a	Odvetniško zastopanje	Milka Pungartnik / Matjaž Dolamič	Prehod na štiri izbrane dobavitelje in vzpostavitev med-oddelčne skupine za odobritev novih naročil odvetniškega zastopanja; od 17 dosedanjih smo opredelili le 5, in omejili porabo	44.611 €
b	Pravne storitve (1. val)	Andrej Rihter	Prekinitev sodelovanja z 19 dobavitelji.	27.474 €
n7	Odvoz odpadkov (zeleni rez, odpadni les)	Milanja Goričan	Prehod na in-house izvajanje storitev Snage za Nigrad (izveden je bil postopek oddaje naročila in-house s Snago za Nigrad, Snaga v postopku pridobil posel z najnižjo ceno, podpisana pogodba)	16.318 €
IT6	Konsolidacija dostopa do javnih baz s finančnimi podatki	Boštjan Viher / Dejan Jojič	Opravljen je bil razgovor z dobaviteljem Prva bonitetna agencija, ki je ponudila dostop do produkta Bonitet po letni ceni 4.500 €. Nova pogodba je omogočila dodatne dostope, medtem ko se je z dobaviteljem Bisnode prekinilo sodelovanje.	11.576 €
n7	Izterjava	Boštjan Viher	Formiranje oddelka za izvajanje izterjave na JHMB. Prekinitev pogodb z dobavitelji, oziroma ne koriščenje storitev pri dobavitelju, s katerim ni bila prekinjena pogodba.	43.713 €
3	Pisarniški material	Milanja Goričan / Milka Pungartnik	Konsolidiranje porabljenih količin, povpraševanje pri dobavitelju, izvedba javnega naročila in pogajanja.	53.205 €
l1	Mobilni telefoni –	Boštjan Viher Boštjan Vajda	Poenotenje nabavne politike subvencioniranja mobilnih aparatov in vzpostavitev enotnega praga pravilnika	5.060 €
1	Goriva in maziva	Milka Pungartnik Damjan Jošt	Na temelju konsolidiranih potreb povezanih podjetij in primerjave doseženih popustov smo izvedli JN s pogajanjem in udeležili prihranki kljub turbulentni situaciji na tržišču energentov	33.210 €
b	Pravne storitve (2.val)	Andrej Rihter Matjaž Dolamič Milka Pungartnik	Odpoved sodelovanja z dobaviteljema: Pravno svetovanje in zastopanje, Mešič Danijela s.p. in INTELEKTUM, zavod za izobraževanje je opravljena. Omejitev izvajanja pravnih storitev z zunanjimi viri poteka pod nadzorom Medsektorske komisije. Naročilo male vrednosti v obsegu 40.000 EUR letno je izvedeno in izvajalec izbran.	103.342 €
c	Računovodske storitve	Milka Pungartnik Aleška Knaflič Cijan Dejan Jojič Rado Gornik	Računovodske storitve za PP, ki jih trenutno opravlja zunanji izvajalec Nucleus v višini 16.023 € se prenašajo na JHMB. primopredaja in sestanek z Nukleusom je bil opravljen 22.04.2022. FRS bo prevzel vse aktivnosti najkasneje do 31.5.2022, hkrati bo potekal prevzem kontroling in PIK aktivnosti, pol prehod na izvajanje zgoraj opredeljenih storitev z viri JHMB se začne s 1.6.2022	16.023 €
Implementirano in potrjeno:			Skupaj:	380.108 €

1. Cilji projekta in krovni pregled aktivnosti
2. Strateško komuniciranje in marketing
3. IT
4. JNN
5. **FRO**
6. PKK

V delovnem toku FRO smo izvedli aktivnosti opredeljene v pogodbi, ki še niso bile vzpostavljene pred začetkom projekta (1/2)

Koordinacijska skupina FRO je v času tretjega usmerjevalnega odbora zaključevala za izpolnitvijo nabora možnosti in potreb za konsolidacijo in najboljše prakse v opredeljenih procesih in izpolnitvijo okvirja za upravljanje finančnih tveganj

Aktivnost	Opis aktivnosti po pogodbi	Status (13.1.2022)
FRO 1	Priprava natančnega poslovnega načrta, usklajenega s strateškimi usmeritvami in konsenzom vseh vpletenih deležnikov, ki bo služil kot podlaga za odločanje in spremljanje porabe	Poslovni načrt JHMB je ob začetku projekta že bil pripravljen in sprejet. V okviru začetka projekta smo se seznanili s poslovnim načrtom za čimbolj ustrezno izvedbo preostalih aktivnosti v okviru delovnega toka
FRO 2	Natančno spremljanje razvoja dogodkov z namenom zagotovitve ustreznega odziva za izvajanje operativnih in strateških ciljev	S koordinacijsko skupino je bila izvedena delavnica, na kateri smo opredelili izhodišča in podlago za trostopenski sistem spremljanja in poročanja
FRO 3	Kvartalni pregledi in primerjava s poslovnim načrtom (1-3,1-6, 1-9, ocena 1-12)	Sistem kvartalnega poročanja je ob začetku projekta že bil vzpostavljen in izvajan.
FRO 4	Zagotavljanje stalnega razvoja doslednih, celovitih in pravočasnih analiz, razlag in poročil na finančni in operativni ravni	S koordinacijsko skupino smo pripravili Knjigo poročil, v kateri so zabeležena vsa poročila in analize, ki se pripravljajo v entitetah JHMB in njihovi elementi (podrobnosti, odgovornosti, ...), ter opredelili vzvode za razvoj in optimizacijo poročanja v prihodnosti, ter določili skrbnico Knjige poročil
FRO 5	Razvoj, implementacija ter vzdrževanje integriranega modela poročanja, ki bo minimiziral prekrivanja in zagotavljal usklajevanje	Identificirana je bila smiselnost vpeljave orodja za integriran sistem poročanja, ter izhodiščni predlog nabora poročil, ki bila vanj vključena
FRO 6	Knjiženje vseh poslovnih dogodkov, vodenje sredstev in glavne knjige	Opravljen je bil pregled vseh trenutnih procesov FRS po entitetah, zastavljeni ključni krovni procesi, njihovi elementi in skrbniki, ter možnosti in potrebe za konsolidacijo in obstoječih najboljših praks na skupno raven (z in brez večjih posegov v informatiko)
FRO 7	Priprava vseh zavezujočih računovodskih izkazov	Del aktivnosti v okviru FRO 6
FRO 8	Spremljanje davčne regulative in implementacija le-te	Del aktivnosti v okviru FRO 6

V delovnem toku FRO smo izvedli aktivnosti opredeljene v pogodbi, ki še niso bile vzpostavljene pred začetkom projekta (2/2)

Koordinacijska skupina FRO je v času tretjega usmerjevalnega odbora zaključevala za izpolnitvijo nabora možnosti in potreb za konsolidacijo in najboljše prakse v opredeljenih procesih in izpolnitvijo okvirja za upravljanje finančnih tveganj

Aktivnost	Opis aktivnosti po pogodbi	Status (13.1.2022)
FRO 9	Sodelovanje s FURS-om in izpolnitev vseh davčnih napovedi	Del aktivnosti v okviru FRO 6, deloma FRO 4 in 5
FRO 10	Upravljanje in izvajanje vseh plačil v koordinaciji z računovodstvom, bankami in ostalimi službami z namenom uravnavanja likvidnosti	Del aktivnosti v okviru FRO 6
FRO 11	Zagotavljanje virov financiranja za tekoče poslovanje in za investicije	Del aktivnosti v okviru FRO 6
FRO 12	Vodenje izterjave	Del aktivnosti v okviru FRO 6
FRO 13	Razvoj in vodenje modela poročanja o poslovnem odločanju, analiz in upravljanja ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) v organizaciji	Pokrito z aktivnostmi v okviru FRO 2,4 in 5
FRO 14	Identifikacija finančnih tveganj, vezanih na osnovno dejavnost, obstoječe in razvojne projekte ter njihova celovita obravnava	Oblikovali smo izhodiščni okvir za evidentiranje in spremljavo finančnih tveganj, ki služi kot konsolidirana osnova za upravljanje finančnih tveganj, ki je bil predan koordinacijski skupini v izpolnitev
FRO 15	Vzpostavitev kontrolnih mehanizmov za avtomatizirano identifikacijo finančnih tveganj in predlog sprememb procesov za obvladovanje teh tveganj	Del aktivnosti v okviru FRO 14 – okvir za evidentiranje in spremljavo tveganj vključuje tudi področje z vzvodi za naslavljanje posameznih tveganj
FRO 16	Ocenjevanje, merjenje finančnih tveganj, ter upravljanje tveganj z vzvodi za njihovo blažitev.	Del aktivnosti v okviru FRO 14
FRO 17	Priprava registra finančnih tveganj po družbah, zadolžitev oseb za spremljanje in poročanje o tveganju odgovorni osebi in zadevnih deležnikov po vnaprej določeni frekvenci	Del aktivnosti v okviru FRO 14, s koordinacijsko skupino smo opredelili tudi sestavo odbora za uravnavanje likvidnosti na skupni ravni holdinga

Delo v okviru delovnega toka Finance in računovodstvo je potekalo v okviru sedmih ključnih rezultatov, ki so bili predstavljeni v okviru prvih treh usmerjevalnih odborov

Št.	Rezultat	Komentar
1	Zastavljen trostopenjski sistem spremljanja	S koordinacijsko skupino Finance in računovodstvo smo izvedli delavnico, na kateri smo opredelili izhodišča za trostopenjski sistem spremljanja, vključno z opredeljenimi ključnimi načeli spremljave in poročanja
2	Pripravljena Knjiga poročil in okvir za nadaljnji razvoj sistema poročanja	S koordinacijsko skupino Finance in računovodstvo smo izvedli delavnico, na kateri smo opredelili sistem za upravljanje in razvoj poročil in analiz (knjigo poročil), ki ga je izpolnila koordinacijska skupina FRS (v knjigi poročil so zabeležena vsa poročila in analize, ki se pripravljajo v entitetah JHMB in njihovi elementi (podrobnosti, odgovornosti, ...), ter opredelili vzvode za razvoj in optimizacijo poročanja v prihodnosti, ter določili skrbnico Knjige poročil
3	Zastavljen integriran model poročanja	Skupaj s koordinacijsko skupino Finance in računovodstvo je bila potrjena potreba po smiselnosti vpeljave orodja za integriran sistem poročanja, ter opredeljen izhodiščni predlog nabora poročil, ki bi se poročala preko njega
4	Pregled obstoječih procesov financ in računovodstva	Skupaj s koordinacijsko skupino Finance in računovodstvo smo izvedli pregled in popis izvajanja trenutnih procesov po vseh entitetah vključenih v JHMB
5	Definirani ključni procesi financ in računovodstva in opredelitev možnosti in potreb za konsolidacijo in vpeljavo najboljših praks	S koordinacijsko skupino smo opredelili 10 ključnih procesov, ter zanje opredelili skrbnike. Na podlagi skupnega pregleda obstoječega stanja smo opredelili možnosti in potrebe za konsolidacijo in vpeljavo najboljših praks za posamezen proces (tako brez kot z večjimi posegi v informatiko)
6	Vzpostavitev okvirja za evidentiranje in spremljavo finančnih tveganj	Oblikovali smo izhodiščni okvir za evidentiranje in spremljavo finančnih tveganj, ki služi kot konsolidirana osnova za upravljanje finančnih tveganj, ki je bil predan v izpolnitev koordinacijski skupini Finance in računovodstvo. Okvir obsega beleženje in ocenjevanje posameznih finančnih tveganj vseh entitet v JHMB ter beleženje vzvodov za naslavljanje posameznih tveganj
7	Opredelitev sestave odbora za uravnavanje likvidnosti na skupni ravni holdinga	S koordinacijsko skupino smo opredelili sestavo odbora za uravnavanje likvidnosti na skupni ravni holdinga, katerega vloga oz. namen je funkcija nadzora in evalvacije zagotavljanja potrebne likvidnosti na skupni ravni holdinga, ter opredeljevanje in usklajevanje s tem povezanih strategij, politik in procedur

1. Cilji projekta in krovni pregled aktivnosti
2. Strateško komuniciranje in marketing
3. IT
4. JNN
5. FRO
6. **PKK**

V delovnem toku PK smo izvedli aktivnosti opredeljene v pogodbi, ki še niso bile vzpostavljene pred začetkom projekta (1/2)

Dvig produktivnosti se po usklajeni metodologiji za ocenjevanje prihrankov ni upošteval kot prihranek

Aktivnost	Opis aktivnosti po pogodbi	Status (13.1.2022)
PK 1	Razumevanje in po potrebi dopolnitev vizije in strategije JHMB in integracija v krovno strategijo mesta Maribor	V okviru projekta smo se seznanili z vizijo in strategijo JHMB, ki smo jo upoštevali kot vodilo pri izvedbi aktivnosti v okviru delovnega toka
PK 2	Ustvarjanje kakovostnih storitev	V okviru projekta smo se seznanili z vizijo in strategijo JHMB in dokumentom o povezovanju z in podpori strategiji mesta Maribor
PK 3	Podpora strategiji mesta Maribor	V okviru projekta smo se seznanili z vizijo in strategijo JHMB in dokumentom o povezovanju z in podpori strategiji mesta Maribor
PK 4	Razvoj novih dejavnosti	V okviru projekta smo se seznanili z vizijo in strategijo JHMB in dokumentom o povezovanju z in podpori strategiji mesta Maribor
PK 5	Upravljanje s talentom	S koordinacijsko skupino smo izvedli delavnico na temo okvirja Upravljanja s človeškimi viri, za opredelitev izhodišč, na podlagi katerih se bo pripravila strategija Upravljanja s človeškimi viri JHMB
PK 6	Razumevanje in po potrebi dograditev strateških smernic	V okviru projekta smo se seznanili z vizijo in strategijo JHMB, ki smo jo upoštevali kot vodilo pri izvedbi aktivnosti v okviru delovnega toka
PK 7	Analiza aktivnosti	V sodelovanju s koordinacijsko skupino smo izvedli analizo aktivnosti, vključno z interno in eksterno primerjalno analizo za opredelitev vrzeli, ki predstavljajo potencial za optimizacijo izvajanja posameznih skupin aktivnosti
PK 8	Ključni procesi	Na podlagi usklajene organizacijske strukture smo opredelili glavne sklope dejavnosti / procesov enot JHMB v prihodnosti

V delovnem toku PK smo izvedli aktivnosti opredeljene v pogodbi, ki še niso bile vzpostavljene pred začetkom projekta (2/2)

Dvig produktivnosti se po usklajeni metodologiji za ocenjevanje prihrankov ni upošteval kot prihranek

Aktivnost	Opis aktivnosti po pogodbi	Status (13.1.2022)
PK 9	Vloge in odgovornosti	Na podlagi usklajene organizacijske sheme smo z uskladitvijo s koordinacijskimi področji pripravili RACI matrike vlog in odgovornosti enot v prihodnosti na krovni ravni in in po posameznem izmed sedmih sklopov dejavnosti
PK 10	Sistem poročanja in KPI-ji	Glede na opredeljeno organizacijsko strukturo je bil preko uskladitve s koordinacijskimi področji oblikovan nabor KPI, ki se jih bo v prihodnosti spremljalo v okviru opredeljenih področij
PK 11	Oprelitev 3-5 organizacijskih struktur	Preko delavnic s koordinacijsko skupino Pravo in kadri smo pripravili usklajeno organizacijsko strukturo JHMB v prihodnosti
PK 12	Potrditev organizacijske strukture in vsebine reorganizacije po posameznih področjih	Usklajena organizacijska struktura in vsebina reorganizacije je bila potrjena na tretjem usmerjevalnem odboru
PK 13	Stroškovna analiza	V okviru delovnega toka je bila pripravljena stroškovna analiza po prvotni organizacijski strukturi JHMB (krovno in po posameznih koordinacijskih področjih)
PK 14	Ovrednotenje prihrankov	Dvig produktivnosti se po usklajeni metodologiji za ocenjevanje prihrankov ni upošteval kot prihranek
PK 15	Matrica implementacije prihrankov glede na zahtevnost izvedbe	Dvig produktivnosti se po usklajeni metodologiji za ocenjevanje prihrankov ni upošteval kot prihranek
PK 16	Aktivnosti	Dvig produktivnosti se po usklajeni metodologiji za ocenjevanje prihrankov ni upošteval kot prihranek
PK 17	Odgovornosti	Dvig produktivnosti se po usklajeni metodologiji za ocenjevanje prihrankov ni upošteval kot prihranek
PK 18	Matrica rizikov in zahtevnosti izvedbe prihrankov	Dvig produktivnosti se po usklajeni metodologiji za ocenjevanje prihrankov ni upošteval kot prihranek

V okviru toka Pravo in kadri sta ključni nalogi predstavljali analiza trenutne organizacije in zastavitev nove organizacijske strukture JHMB v prihodnosti in njenih elementov

Št.	Rezultat	Komentar
1	Zastavljena izhodišča za pripravo strategije	S koordinacijsko skupino smo izvedli delavnico na temo okvirja Upravljanja s človeškimi viri, za opredelitev izhodišč, na podlagi katerih se bo pripravila strategija Upravljanja s človeškimi viri JHMB
2	Izvedena analiza aktivnosti, vključno z interno in eksterno primerjalno analizo	V sodelovanju s koordinacijsko skupino smo izvedli analizo aktivnosti, vključno z interno in eksterno primerjalno analizo za opredelitev vrzeli, ki predstavljajo potencial za optimizacijo izvajanja posameznih skupin aktivnosti. Analiza aktivnosti je zajemala 76.9 FTE za podporne funkcije v JHMB, 17.7 FTE v matičnih podjetjih in 1.97 FTE s strani zunanjih izvajalcev.
3	Izvedena interna in eksterna primerjalna analiza za opredelitev organizacijskih vrzeli JHMB	Izvedli smo interno in eksterno primerjalno analizo (benchmarking) na podlagi podatkov v okviru analize aktivnosti, ter vodilnih svetovnih organizacij, ki nudijo benchmarke za poslovna področja. Primerjalni analizi sta opredelili 23.2 do 33.1 FTE organizacijske vrzeli za JHMB, ki predstavlja potencial za optimizacijo izvajanja posameznih skupin aktivnosti
4	Pripravljena usklajena organizacijska struktura JHMB v prihodnosti	Preko delavnic s koordinacijsko skupino Pravo in kadri smo pripravili usklajeno organizacijsko strukturo JHMB v prihodnosti, ki predstavlja izhodišče, po katerem je koordinacijska skupina po tretjem usmerjevalnem odboru pričela s pripravo organizacijske sistematizacije.
5	Opremljeni ključni sklopi dejavnosti novo zastavljenih organizacijskih enot	Na podlagi usklajene organizacijske strukture smo s koordinacijsko skupino Pravo in kadri opredelili glavne sklope dejavnosti enot JHMB v prihodnosti
6	Vzpostavljene RACI matrike vlog in odgovornosti z opredeljeno organizacijsko strukturo	Na podlagi usklajene organizacijske sheme smo z uskladitvijo s koordinacijskimi področji pripravili RACI matrike vlog in odgovornosti enot v prihodnosti na krovni ravni in po posameznem izmed sedmih sklopov dejavnosti
7	Zastavljeni KPI za posamezne enote v opredeljeni organizacijski strukturi	Glede na opredeljeno organizacijsko strukturo je bil preko uskladitve s koordinacijskimi področji oblikovan nabor KPI, ki se jih bo v prihodnosti spremljalo v okviru opredeljenih področij

Hvala

Branko Žibret

Partner
Branko.Zibret@kearney.com
+43 664 60648 111
Ljubljana / Vienna

Srečko Debelak

Senior Director
Srecko.Debelak@kearney.com
+386 41 680503
Ljubljana

Mitja Pirc

Director
Mitja.Pirc@kearney.com
+386 51 236 496
Ljubljana

Stay connected with Kearney



Kearney has prepared this Report for and at the request of Javni holding Maribor d.o.o. (the 'Client') on the subject matter called "Poslovno svetovanje podpore pri implementaciji modela holdinga JHMB pri doseganju sinergijskih učinkov JHMB in v holding povezanih družb" (the "Project") under the terms and conditions of the Services Agreement

In preparing this Report, Kearney has relied on information made available by the Client and its advisors at the relevant time of the Project, and not independently verified for accuracy or completeness by Kearney. All findings, conclusions and recommendations contained in this Report represent Kearney's best judgement on the date of the Report. Therefore, Kearney is under no duty to update this Report, to reflect new information received from the Client or any change in commercial circumstances or economic environment

Kearney shall not be liable to the Client or any third party for the risk of damages or losses (including loss of profit and other indirect and consequential losses) connected with possible consequences of application of information, contained in the Report or rendered services, as any information, conclusions and recommendations made by Kearney in respect of the subject matter of the Services Agreement and appendices hereto represent only, in virtue of objective reasons (the nature of consulting), justified assumptions of Kearney made on the basis of the information provided by the Client, have recommendatory character and can be modified by the Client during the use of the Report

All methodologies, management tools or know-how developed or acquired by Kearney (or its third-party suppliers) shall remain the exclusive property of Kearney (or its third-party suppliers). All logos and corporate names referenced in this report constitute the intellectual property of their respective right holders and may not be reproduced without the prior express authorisation of such third parties

The Report was compiled solely for the use of the Client, its shareholders and management. Therefore, the Report should not be used or relied upon in any way by any third party. It may not be reproduced or electronically distributed partially or in its entirety without the prior express permission of Kearney. Any liability arising out of any such use, reproduction or distribution, whether permitted or not, is hereby expressly disclaimed

KEARNEY

