



10. KONFERENCA KOMUNALNEGA GOSPODARSTVA

Gospodarska
zbornica
Slovenije 
Zbornica
komunalnega
gospodarstva

ZBORNIK 10. KONFERENCE KOMUNALNEGA GOSPODARSTVA

Kongresni center Olimia, Podčetrtek
23. in 24. september 2021

ZBORNIK 10. KONFERENCE KOMUNALNEGA GOSPODARSTVA

Podčetrtek, september 2021

Urednici zbornika: mag. Stanka Cerkenik, Enisa Rojnik

Izdajatelj: GZS Zbornica komunalnega gospodarstva

Programski svet: Miran Lovrič, mag. Janko Širec, Marko Fatur,
mag. Marko Cvikel, Antun Gašparac, Drago Dervarič, Darko Ličen,
Sebastijan Zupanc, mag. Stanka Cerkenik

Lektoriranje: Anja Miklavčič

Oblikovanje in prelom: Melita Rak

Elektronska izdaja

Dostopno na: https://www.gzs.si/zbornica_komunalnega_gospodarstva
Brezplačni izvod

Ljubljana, 2021

Cobiss ID
77462531

Kataložni zapis o publikaciji (CIP)
pripravili v Narodni in univerzitetni knjižnici v Ljubljani
COBISS.SI-ID 77462531
ISBN 978-961-6986-48-9 (PDF)

UVODNA BESEDA ORGANIZATORJA 10. KONFERENCE KOMUNALNEGA GOSPODARSTVA

»Edina in največja grožnja prevladi človeka na tem planetu je virus,« je nekoč zapisal ameriški mikrobiolog in nobelovec Joshua Lederberg. In res, prav novi koronavirus je lani grobo posegel v našo vsakdanjost. Človeška civilizacija se je čez noč povsem ne-pričakovano znašla v situaciji, ki nam je spodnesla tla pod nogami. Tudi pri organizaciji konference komunalnega gospodarstva nam je epidemija prekrizala načrte, zato so pričakovanja od letošnje jubilejne 10. konference še toliko večja.

Po letu dni življenja z epidemijo smo spoznali svojo nemoč in ranljivost, ne nazadnje tudi, kaj edino zares šteje – varno okolje in javno zdravje. Negotovi čas je razgalil številne probleme in tveganja sodobne družbe, ob tem pa izpostavil pomen dobro delujočih javnih služb ter varnih in zanesljivih komunalnih storitev. Spoznali smo, da tudi če se svet ustavi, se komunala ne sme. V kriznih razmerah je nemoteno in kakovostno izvajanje komunalnih storitev izjemnega pomena, da se ohranijo čim bolj neokrnjeni pogoji za življenje in delo ljudi. Zato bomo na konferenci izpostavili in z različnih zornih kotov osvetlili, kako pomembna je vloga komunale za varno okolje in javno zdravje ter kako smo pripravljeni na kritične razmere.

Organizacija letošnje konference je bila v negotovih razmerah še posebej zahtevna. S hibridno obliko izvedbe je omogočila spremljanje predavanj tako v kongresnem centru kot tudi na daljavo, v neposrednem prenosu prek spleta. Članom programskega sveta se zato zahvaljujem za odgovorno in požrtvovalno delo, aktualno programsko vsebino, predvsem pa varno organizacijo konference.

Na tem mestu bi se rad zahvalil tudi vsem predavateljem za pripravo in predstavitev zanimivih prispevkov. Posebna zahvala gre tudi tokrat vsem udeležencem, ki so nam s številno udeležbo v živo in prek spleta znova izkazali zaupanje. Brez njihovega sodelovanja in izmenjave mnenj, pogledov ter pobud konferenca komunalnega gospodarstva ne bi bila to, kar je – tradicionalen in v strokovnih krogih uveljavljen osrednji dogodek komunalnega gospodarstva.

Miran Lovrič
predsednik
Zbornice komunalnega gospodarstva

KAZALO

Uvodna beseda

MIRAN LOVRIČ, predsednik Zbornice komunalnega gospodarstva

9 KAKŠNA DRUŽBA NASTANE, KO SE USTAVI ČAS

izr. prof. dr. DAN PODJED

23 MED DIGITALIZACIJO IN PRISTNIM ČLOVEŠKIM STIKOM: DOBRE PRAKSE VODENJA IN ORGANIZIRANJA V NEGOTOVIH ČASIH

izr. prof. dr. MATEJ ČERNE

39 RAZVOJNA MISELNOST KOT DEJAVNIK USPEHA

dr. BLANKA TACER

45 INFORMACIJSKA VARNOST PRI DELU NA DALJAVO IN UPORABI OBLAČNIH STORITEV

ALEKSANDER BASTL

57 NOVA KOLEKTIVNA POGODBA KOMUNALNIH DEJAVNOSTI

METKA PENKO NATLAČEN

67 IMENOVANJE REVIZIJSKE KOMISIJE IN NJENO DELOVANJE V KOMUNALNIH PODJETJIH

MATEJA CIMERMAN

79 UGOTAVLJANJE ŠKODE KOT POSLEDICA PRENIZKIH CEN IZVAJANJA STORITEV GOSPODARSKIH JAVNIH SLUŽB

mag. MATEJ LONČNER

89 OBVEZNOST NEPREKINJENEGA IZVAJANJA GOSPODARSKIH JAVNIH SLUŽB

mag. BORIS JAGODIČ

103 **NOVA DIREKTIVA O PITNI VODI**

CARLA CHIARETTI

111 **KAM PLUJE TA LADJA?****IZZIVI PRI NADZORU VODNIH IZGUB JAVNIH PODJETIJ
ZA OSKRBO Z VODO**

JURICA KOVAČ

135 **STRATEGIJA NADZORA NEOBRAČUNANE VODE –
PRIMER IZ PRAKSE**

ALEŠ STRAŽAR, BOŠTJAN NOVAK

145 **PROJEKT ADRION MUHA – RAZVOJ USKLAJENIH PRISTOPOV
ZA PRIPRAVO IN UPORABO NAČRTOV VARNE OSKRBE Z VODO
V JADRANSKO-JONSKI MAKROREGIJI**

doc. dr. PRIMOŽ BANOVEC

155 **KOMUNALA V DIGITALNI DOBI**

BOJAN ERKER

171 **INTERVENCIJSKE IN FUNKCIONALNE REŠITVE SISTEMA
ZA PROIZVODNJO VODE, OSKRBO Z VODO IN ODVAJANJE TER
ČIŠČENJE ODPADNIH VODA PO UNIČUJOČEM POTRESU**

ALAN ĐOZIĆ

183 **EPIDEMIOLOGIJA ODPADNIH VODA:
MONITORING PRISOTNOSTI SARS-COV-2 IN RAZLIČIC VIRUSA
NA SLOVENSКИH ČISTILNIH NAPRAVAH**KATARINA BAČNIK, OLIVERA MAKSIMOVIĆ CARVALHO FERREIRA,
ŽIVA LENGAR, ZALA KOGEJ, IRENA BAJDE, TADEJA LUKEŽIČ,
DAVID STANKOVIĆ, ANŽE ŽUPANIČ, MOJCA MILAVEC,
DENIS KUTNJAK, MAJA RAVNIKAR, ION GUTIERREZ-AGUIRRE195 **IZVAJANJE MONITORINGA KOMUNALNIH ODPADNIH VODA
V ČASU EPIDEMIJE COVIDA-19**

ANJA PALKO

205 **OBRATOVANJE V ČASU EPIDEMIJE COVIDA-19
– IZKUŠNJE KOMUNALNEGA PODJETJA VELENJE**

NATAŠA URANJEK

215 **ZAGOTAVLJANJE VARNOSTI IN ZDRAVJA PRI DELU
V ČASU EPIDEMIJE COVIDA-19**

dr. SANDRA SENČIČ

223 **INOVACIJE NA PODROČJU RAVNANJA Z ODPADKI**

dr. ANDREAS OPELT

231 **DREVESA IN JAVNO ZDRAVJE**

TANJA GRMOVŠEK

241 **ZAKAJ JE OBGLAVLJANJE DREVES NEDOPUSTNO?**

dr. LENA MARION

249 **S STROKOVNIM ZNANJEM DO ZGLEDNO UREJENIH
OBČINSKIH ZELENIH JAVNIH POVRŠIN**

dr. JAN BIZJAK

259 **ZELENA INFRASTRUKTURA ZA TRAJNOSTNI RAZVOJ**

dr. SAŠO ŠANTL




POSЛУЈTE DIGITALNO



Optimizacijo poslovanja
in poslovnih procesov



Popoln nadzor nad
podjetjem in financami



Prihranke na času
in denarju

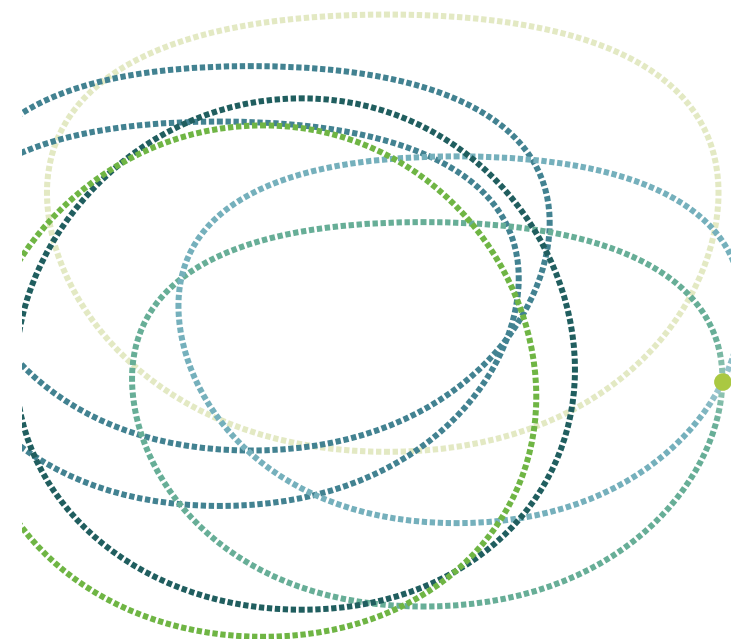


Osredotočenost
na posel



Spoznanja na podlagi
podatkov

+386 3 425 77 77
prodaja@bass.si
www.bass.si



KAKŠNA DRUŽBA NASTANE, KO SE USTAVI ČAS

izr. prof. dr. DAN PODJED

izr. prof. dr. Dan Podjed, Znanstvenoraziskovalni center Slovenske akademije
znanosti in umetnosti

POVZETEK

Prispevek predstavi, kako se je spreminjala družba med pandemijo covid-19 in kakšne navade so se v tem prelomnem času oblikovale med ljudmi. Avtor ob tem analizira tako tuje kot lastne izkušnje, ki jih je predstavil v knjigi *Antropologija med štirimi stenami*, in skuša napovedati smeri razvoja Homo covidensis, torej »kovidskega človeka« z novimi navadami, praksami, potrebami in pričakovanji ter specifičnim načinom življenja. Izpostavi tri trende, ki zaznamujejo (po)kovidski čas, in sicer: 1. življenje med štirimi stenami, tj. v zaprtih prostorih, 2. komuniciranje na daljavo in preživljanje časa pred zasloni ter 3. strah pred okužbo oziroma kontaminacijo. Ti trendi bodo, kot kaže, zaznamovali prihodnost človeštva in vplivali na politiko, gospodarstvo ter družbo nasploh, zavedati pa se jih bodo morali snovalci rešitev, ki bodo morale upoštevati, kako se v prelomnih obdobjih preoblikujejo ljudje in razmerja med njimi.

Ključne besede: antropologija, covid-19, navade, pandemija, prihodnost, tehnologije.

1. UVOD

Pandemija covid-19 je nenadejano preobrazila globalno družbo in zaznamovala navade ljudi po svetu. V tem prispevku predstavim, kaj se je med popolnimi zaprtji (angl. *lockdown*) godilo v človeških mikroskupnostih, npr. v družini, in na lastnih primerih, ki sem jih predstavil v knjigi *Antropologija med štirimi stenami* (Podjed, 2020), prikažem, kateri so glavni trendi, ki bodo predvidoma zaznamovali človeštvo¹.

V analizi soočim vznemirljive in mestoma idealistične napovedi o t. i. *Homo deusu* (Harari, 2017), torej človeku, ki bo prevzel malodane božansko pozicijo na Zemlji s pomočjo digitalnih tehnologij za nadgrajevanje telesa in uma, in sicer z nekoliko bolj črnogledno opcijo nastanka kovidskega človeka (*Homo covidensis*), ki bo veliko več časa kot v preteklosti preživel v zaprtih prostorih in komuniciral na daljavo z drugimi ljudmi. Te napovedi primerjam z znanstvenofantastičnimi deli, ki so že sredi prejšnjega stoletja napovedala, kakšna bi lahko bila naša prihodnost.

2. ŽIVLJENJE IZ ZNANSTVENOFANTASTIČNEGA ROMANA

Ko razpravljamo o sedanjosti in prihodnosti človeštva, se lahko v iskanju odgovora ozremo nekoliko v preteklost, in sicer k znanstveniku in pisatelju Isaacu Asimovu (1920–1992). Bil je izjemno plodovit avtor, saj je napisal ali uredil več kot petsto knjig in spisal vsaj 90 tisoč pisem ter razglednic. Slovenskemu občinstvu je verjetno najbolj znan po »robotski trilogiji«, tj. seriji romanov, ki se začne z delom *Jeklene votline* (v izvirniku je knjiga izšla leta 1953, v slovenskem prevodu pa 1968 in 1986), nadaljuje z *Golim soncem* (izvirnik 1956, prevoda 1966 in 1986) ter sklene z *Roboti jutranje zore* (izvirnik 1983, prevod 1987). V *Jeklenih votlinah* spoznamo protagonista, detektiva Elijaha Baleyja, ki nekaj tisočletij v prihodnosti živi na Zemlji, kjer se gnete osem milijard ljudi – to je bilo za Asimova v petdesetih letih prejšnjega stoletja, ko je pisal omenjeno serijo romanov, verjetno nepredstavljiva številka, a že danes nas je na planetu skoraj toliko. V romanu ljudje živijo v jeklenih votlinah, varno skriti pod orjaškimi kupolami, ki se pnejo nad mesti. Na prosto se zaradi kolektivne in privzgojene agorafobije, torej strahu pred odprtim prostorom, drznejo podati le redki.

V nadaljevanju z naslovom *Golo sonce* se dogajanje prestavi na planet Solarija, kjer je družbeno življenje še nenavadnejše: ljudi je tam le dvajset tisoč, za vsakega od njih pa skrbi več kot deset tisoč robotov. Prebivalci in prebivalke se srečujejo in pogovarjajo skoraj izključno na daljavo, in sicer po napravah, ki jim pomagajo ustvariti prepričljive holograme. Še spolnost imajo za nečisto in jo »izvajajo« izključno za nadaljevanje vrste. Detektiv Baley se na tem planetu sooči s svojim strahom pred odprtim prostorom in se privaja na komuniciranje po hologramih, ki v njegovo sobo navidežno privedejo tuje ljudi.

Asimov je bil pred več kot šestimi desetletji, ko sta nastali prvi deli iz te serije romanov, neverjetno vizionarski z zamišljanjem prihodnosti, ki pa se je začela udejanjati veliko prej, kakor bi verjetno mogel pričakovati. Sočasno sta se pravzaprav uresničila oba scenarija: tisti iz *Jeklenih votlin* in oni iz *Golega sonca*. Bolj kot kdaj koli prej v zgodovini smo nagnjeni in povezani, obenem pa pogosto bolj osamljeni in odmaknjeni, kot smo bili kadar koli. V času covid-19, ko so veljali ukrepi za zaježitev pandemije, sta obe težnji, torej osamljenost in povezanost, še očitneje trčili druga ob drugo. Med štirimi stenami smo dejansko obtičali sami in bili s tehnologijami hkrati v nenehnem stiku, ko smo se na daljavo družili in šolali ter tudi delali in poučevali. Tako je nastala povezana in hkrati razbita družba, v kateri smo ljudje »sami skupaj«, kot je to v knjigi *Alone Together* opisala Sherry Turkle (2011), raziskovalka vpliva informacijskih in komunikacijskih tehnologij na človeka ter družbo. Družba se je fizično atomizirala, kar pomeni, da smo začeli živeti bolj oddaljeni drug od drugega, hkrati pa se je virtualno prepletla s pomočjo digitalnih tehnologij.

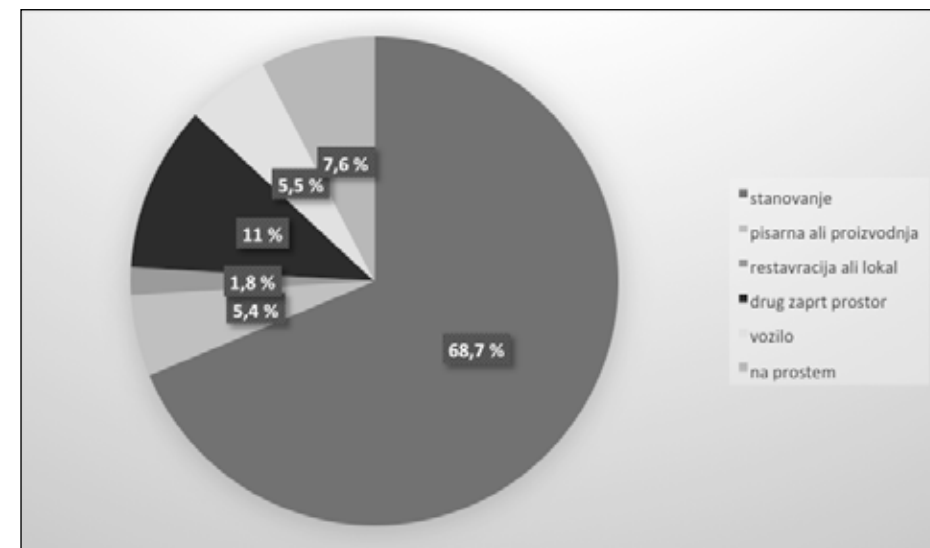
¹ Zapisi so sprva izhajali kot spletni dnevnik, ki sem ga objavljaj po omrežjih, potem pa sem jih skupaj s komentarji bralk in bralcev izdal v knjižni obliki.

Atomiziranost družbe je razvidna tudi iz zapisa v knjigi *Antropologija med štirimi stenami*, ki je nastal po prvem obisku trgovine, ko smo se spomladi 2020 znašli v prvem »popolnem zaprtju«. Po prihodu domov sem takole strnil vtise: »Nakupovanje je bilo nasploh povsem drugačno kakor prejšnji teden. Vse se mi je zdelo nekako normalno, hkrati pa sem občutil tisto čudno nedomačnost, ki ji je Freud rekel *das Unheimliche* – tak občutek dobimo, ko gledamo na mrliški postelji sorodnikovo truplo, ki je po eni strani domače, hkrati pa še tuje in nenavadno. Tudi trgovina je bila takšna kot vedno in police so bile polne, le nakupovalci smo se vedli nekam nenavadno. Skoraj polovica nas je nosila rokavice in na obrazu masko, premikali pa smo se kot molekule plina: skušali smo biti čim bolj vsaksebi. Še pogledali se nismo, kaj šele da bi se ogovorili. Tudi po opravljenem nakupu mi blagajničarka, ki sem jo izza maske spoznal po očeh, ni niti odzdravila niti pokimala. 'Samo pojdi že,' si je mogoče mislila, ko je nepremično strmel na vame, in opazovala, kako si vlečem z dlani rokavico, da bi na telefonu odprl aplikacijo, v kateri imam naložene kartice zvestobe. Šele pred blagajno sem namreč ugotovil, da ne morem odkleniti telefona, če nosim gumijaste rokavice, zato sem si eno nekoliko z odporom snel in pritisnil na senzor za prstne odtise.« (Podjed, 2020: 13)

Ključna za to diskusijo je omemba »molekul plina«, s čimer sem skušal opisati prav to, kar sta strnila Isaac Asimov pri opisu Solarije in Sherry Turkle, ko sta razpravljala o novi družbi pred ekrani: biti povezan na daljavo, a ostati fizično kar se da narazen. Biti skupaj namreč ni nujno najboljša opcija med krizo; bolj varno je ostati na razdalji, po možnosti skrit med štirimi stenami, v zavetju doma. In to je tudi prvi trend za prihodnost, ki ga predstavljam v nadaljevanju.

2.1 Življenje med štirimi stenami

Podatki o tem, koliko časa preživimo v zaprtih prostorih, so bili presenetljivi in šokantni že v predkovidskem času. Raziskava, ki so jo izvedli med letoma 1992 in 1994 (Klepeis et al., 2001), je pokazala, da so ljudje že ob koncu prejšnjega tisočletja preživeli kar 86,9 % časa v zaprtih prostorih, od tega v stanovanju 68,7 %, v pisarni 5,4 %, v restavraciji 1,8 %, v drugih zaprtih prostorih 11 %, ob tem pa še 5,5 % časa v vozilih. Na prostem so po tej raziskavi ljudje preživeli zgolj 7,6 % časa (Slika 1).



Slika 1: Čas, ki ga ljudje preživijo v zaprtih prostorih.

Vir: Klepeis et al., 2001.

Kot je razvidno iz Googlove analize, ki sledi podatkom, kje so se ljudje gibali v letu 2020, so ljudje med pandemijo covid-19 doma preživeli še veliko več časa, manj pa na delovnem mestu (Google, 2021). Domnevamo lahko, da se bo ta trend nadaljeval in da bo »kovidski človek« tudi v prihodnje precej več časa delal od doma, če bo to le možno, in se ob podobnih zdravstvenih ter drugih krizah več časa zadrževal v zaprtih prostorih.

Lastna izkušnja, ki sem jo predstavil v knjigi *Antropologija med štirimi stenami*, je pokazala, da čas med štirimi stenami teče drugače, še posebej, če ga preživimo v družinskem krogu. Na 23. dan prvega popolnega zaprtja sem misli in vtise ob koncu dneva strnil takole: »Med karanteno pri meni še vedno velja znana formula osmih ur dela, osmih ur spanca in osmih ur prostega časa in rekreacije, ki jo je na začetku 19. stoletja zasnoval družbeni reformist in socialist Robert Owen. V tem času spim več in, zanimivo, bolje kot običajno, in to dejansko osem ur v enem kosu. Bolj zamešana sta druga dva dela dneva, namreč delo in prosti čas. To dvojje se je povsem prepletlo. Težko bi sploh določil, kaj je prosti čas in kaj ni. Ali sodita kuhanje in strežba sinovom, ki jedo kot kobilice, v kategorijo dela ali prostega časa? Kam sodijo nakupi in večurno razkuževanje hrane, ki jo prinesemo domov? In kam sodi pisanje teh zapiskov? Je to zgolj prostočasna dejavnost ali morda tudi raziskovanje?

Prav danes me je po telefonu poklicala novinarka in me spraševala za mnenje o počevanju v tem čudnem času. Razložil sem ji, da z veseljem odgovorim na vprašanja, naj pa mi ne zamere, ker bom vmes pospravljaj kuhinjo. Povsem jasno ji je bilo, o čem govorim: večopravilnost je v teh dneh očitno nova normalnost. In morda sva zato imela celo boljši pogovor, kakor bi ga v starih časih, torej pred karanteno. Med odgovarjanjem sem namreč divje ropotal s posodo in ji s primeri iz domače prakse skušal razložiti, da smo starši v teh dneh izjemno obremenjeni zaradi žongliranja z opravili, ravno tako pa so obremenjeni tudi učitelji. Občutek imam, da mi je ob vsem hrupu, ki sem ga zganjal, verjela na besedo.

In ja, dejansko mi čas te dni mineva podobno kot med dopustom v apartmaju, pa ne zato, ker bi imel premalo dela, temveč prav nasprotno: ker si ga po neumnem naložim preveč. Tudi takrat, ko se odpravljamo z družino na morje, načrtujem, da bom v prostem času prebral več knjig, napisal vsaj en članek, otroke naučil prepoznati morske živali in rastline ter bil ljubeč partner. Vse te visokoteče zamisli in obljube samemu sebi nekako skopnijo med nenehnimi nakupi, pripravo hrane, čiščenjem ter drugimi nujnimi opravili. Za knjige in pisanje ter vse drugo, kar sem nameraval še storiti, časa preprosto ni toliko, kolikor bi si ga želel.

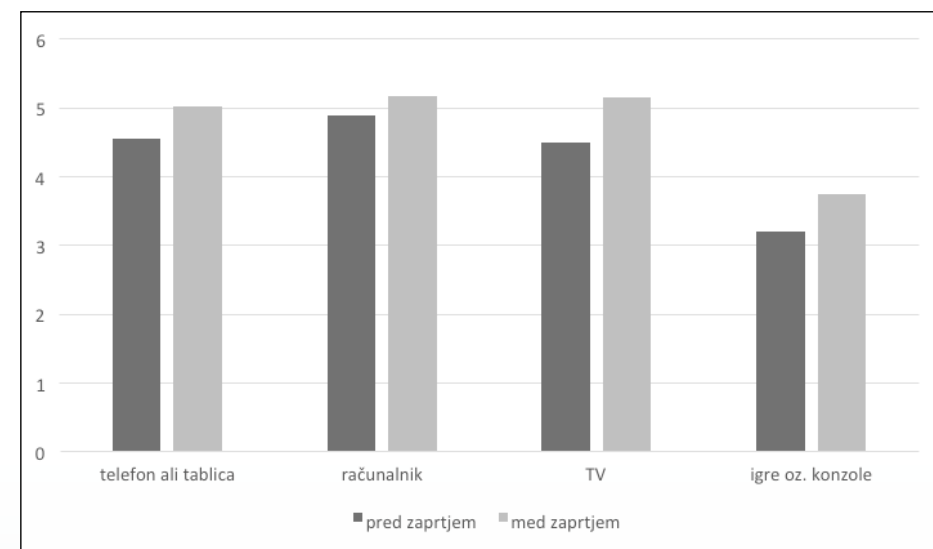
Res pa je, da sem potem, ko je konec dopusta, vesel kot tisti racman iz nekega kratkega stripa, ko razširjenih rok zavpije 'Pozdravljena, služba!', ko se vrne v pisarno s podaljšanega vikenda. Računam, da bom podobno vesel, ko se bom po triinsedemdesetih dneh izolacije (ta čas je v celoti izmišljen!) vrnil na delovno mesto, kjer bo stara formula, torej '8 + 8 + 8', veljala vsaj približno.

Pa bo res? Ali pa bo čas v pokoronski dobi morda tekel drugače?« (Podjed, 2020: 78–80)

Ali lahko več kot leto pozneje odgovorim na to retorično vprašanje, ki sem si ga zastavil med prvim popolnim zaprtjem, ko se je na simbolni ravni ustavil čas in zaprla družba? Konture novega časa se, tako menim, že kažejo. Ta bo predvidoma manj urejen in sistematiziran, posamezne enote dneva pa se bodo bolj kot v preteklosti prepletle, prekrile ter postale bolj nedoločljive, relativne in deljive. Zaradi tehnologij, po katerih komuniciramo, tudi ne bo več pomembno, da smo skupaj fizično, temveč bomo lahko sobivali v času namesto v prostoru. Izhodišče človeškega obstoja, ki je bilo »biti tam«, bi tako znalo dokončno nadomestiti geslo »biti tedaj« (Podjed, 2021). To pa nam seveda zagotavljajo informacijske in komunikacijske tehnologije, ki postajajo vse bolj vseprisotne ter določajo naše načine življenja.

2.2 Zaslon kot glavno okno v svet

Drugi trend, ki mu sledimo že dalj časa, je povečevanje deleža časa, ki ga preživimo pred zasloni. Raziskava, ki so jo leta 2020 izvedli v ZDA in Veliki Britaniji na 4.000 odraslih osebah, je pokazala precejšnje povečanje tega časa med »popolnim zaprtjem« (Vision Direct, 2020). V zaslone telefonov in tablic so ljudje, ki so sodelovali v raziskavi, v povprečju dnevno zrl 4 ure in 33 minut, med *lockdownom* pa se je ta čas povečal na 5 ur in 2 minuti; v zaslone računalnikov so prej gledali 4 ure in 54 minut, med zaprtjem pa 5 ur in 10 minut dnevno; v televizijske ekrane so prej gledali 4 ure in 30 minut, med zaprtjem pa 5 ur in 9 minut; igre so na konzolah in drugih napravah igrali 3 ure in 12 minut dnevno, med zaprtjem pa se je ta čas podaljšal na 3 ure in 45 minut (Slika 2). Raziskava je pokazala še, da preživijo ljudje v Veliki Britaniji kar 34 let v svojem življenju pred zasloni – torej veliko večino budnega časa. V ZDA je ta številka še višja, in sicer pred zasloni v povprečju preživijo kar 44 let.



Slika 2: Primerjava časa (v urah na dan), ki ga preživijo ljudje pred zasloni – pred popolnim zaprtjem in med njim.

Vir: Vision Direct, 2020.

Zaslani, po katerih dostopamo do informacij in se povezujemo z drugimi ljudmi, torej postajajo glavna okna v svet, še posebej med krizami, ko ljudje skoraj manično iščejo odgovore na vprašanja, kdaj se bo pandemija končala in kakšno je stanje v svetu.

Takšno neskončno brskanje za odgovori, ki naj bi jih ponudil Google kot »vsevedno preročišče« (Podjed, 2019), sem predstavil tudi v enem od svojih zapisov, v katerem sem skušal opozoriti, kako nas iskanje za informacijami po zaslonih lahko potegne v neskončen vrtinec: »Komu verjeti? Med neustavljivim pohodom koronavirusa po svetu si to vprašanje postavim večkrat na dan. Novice zadnja dva tedna spremljam obsedeno, skoraj histerično, in nenehno klikam na povezavo do spletne strani univerze Johns Hopkins, ki redno posodablja podatke o številu obolelih, mrtvih in ozdravljenih.

Na tej strani primerjam, kakšni so trendi naraščanja števila obolelih po državah, in skušam razumeti logiko bolj ali manj eksponentne rasti krivulj. Kdaj in kako so ga, recimo, polomili v ZDA, Italiji in Španiji, da je število obolelih tako skokovito naraslo? Zakaj je Kitajcem uspelo uspešno zmanjšati število okuženih in zajeziiti širjenje bolezni? In kaj se dogaja v Rusiji, kjer je okužb glede na število prebivalcev še vedno razmeroma malo? Ali te države o obolelih in mrtvih poročajo po resnici ali nam skušajo dejstva prikriti?

Še bolj me zanima, komu verjeti pri nas. Kateri medijski hiši naj zaupam, ko pa ene poročajo o množicah ljudi v priljubljenih turističnih krajih v času karantene, medtem ko druge zanikajo te novice in pokažejo prazne ulice in trge.

Ne vem niti, komu od ljudi, ki jim sledim na omrežjih, naj verjamem. Naj zaupam tistemu, ki že leta alarmistično teži, da se bliža konec sveta, ali komu drugemu, ki od prve okužbe s koronavirusom v Sloveniji po omrežju miri, da bo vse v redu, saj je tole, kar nas je doletelo, bistveno blažje od običajne gripe?

In komu od prijateljev in znancev, ki jih poznam tudi v živo in ne samo po spletu, naj verjamem? Naj zaupam tistim, ki mi pošiljajo šaljive meme in zatrjujejo, da je smeh pol zdravja? /.../ Ali naj raje verjamem onim, ki mi – verjetno v dobri veri – pošiljajo ominozne napovedi, kakšna bo Slovenija čez dva tedna, ter priložijo fotografije ljudi v skafandrih in s plinskimi maskami, ki v sosednji Italiji hodijo po nakupih?

In, naposled, kako naj verjamem drugim, če ne verjamem niti sebi? Ko zjutraj preberem novice, sem prepričan, da so vladni ukrepi pretirani in da nas skuša država vpreči v totalitarni jarem. Popoldne se že zalotim, kako razmišljam, da se je Kitajski in Singapuru prav z drastičnimi prijemi posrečilo preprečiti najhujše. Zvečer pa se znova vrnem h grafom na spletni strani univerze Johns Hopkins in jih gledam ter klikam na rdeče pike, ki me spominjajo na ošpice, ter skušam sam dojeti logiko pandemije in širjenja lažnih novic.« (Podjed, 2020: 56–57).

Ta zapis skuša predvsem ponazoriti, da tudi zaradi obsedenosti z zasloni vse bolj živimo v času poresnice (Podjed, 2016) oziroma v postfaktični dobi, kot ji pravijo nekatere

ri, ko odgovore dobivamo prek informacijskega vmesnika, namesto da bi jih oblikovali sami ali v neposrednem komuniciranju z drugimi ljudmi. Kaj je res in kaj ni, je vse težje izvedeti, zlasti pa sprejeti odločitve o tem, kako se zaščititi v času krize.

2.3 Strah pred okužbo in kontaminacijo

Tretji trend, ki ga bomo morali upoštevati pri snovanju rešitev za prihodnost, je strah pred okužbo in kontaminacijo, zaradi katerega smo hitro spremenili »utelešene prakse«, o katerih je antropolog Marcel Mauss razpravljal v prvi polovici prejšnjega stoletja. V eseju o telesnih tehnikah je opisal, kako se od zgodnje mladosti od staršev, učiteljev in vrstnikov učimo, kako neko dejanje opravimo pravilno, dokler ga ne začnemo izvajati samodejno in nezavedno, prakse pa v tem procesu tako ponotranjimo, da postanejo del nas (Mauss, 1996). Med pandemijo covid-19 smo v presenetljivo kratkem času razgradili stare in razvili nove telesne tehnike, ki jih prej skoraj nismo poznali: odpiranje vrat s komolcem, potiskanje nakupovalnega vozička z dvema prstoma, sezuvanje čevljev brez dotikanja ... Nove tehnike so se, kot sem zapisal v knjigi *Antropologija med štirimi stenami*, v času pandemije oblikovale tudi pri bežnih in redkih medsebojnih stikih »v živo«. »Objeme, poljube in rokovanje,« sem omenil v enem od esejev, »tako že nadomešča vulkanski pozdrav iz nadaljevanke Zvezdne steze, ki ga je na vesoljski ladji Enterprise prakticiral znanstveni oficir Spock. Od daleč in z resnim izrazom na obrazu vse več ljudi dvigne desnico (razmaknjena sredinec in prstanec mnogi sicer opustijo) in se pozdravijo z nečim podobno kratkim, kakor je znameniti: 'Živi dolgo in uspevaj!'« (Podjed, 2020: 25)

Strah pred okužbo in kontaminacijo pa se ni pokazal le v pozdravih in povečani medosebni razdalji, temveč tudi pri rokovanju s stvarmi, ki smo jih pridobili iz domnevno nečistega sveta onkraj štirih sten. V enem od zapisov v omenjeni knjigi sem opisal, kako sem na dom prejel paket steklenic, ki sva ga z ženo pričakovala že nekaj časa. Po odpiranju kartonaste embalaže pa steklenic nisva dala v shrambo ali hladilnik, temveč sva jih prej temeljito očistila. »V dobrem starem svetu bi steklenice romale v hladilnik,« sem zapisal, »v krasnem novem svetu pa sva jih odnesla v kopalnico, jih položila v kabino za tuširanje in jih pošteno namilila, pri čemer sva dosledno sledila lekciji o umivanju rok, ki smo jo poslušali pred nekaj dnevi. Sara (*moja žena, op. a.*) je potem odšla v kuhinjo, sam pa sem še minuto ali dve steklenice ljubkujoče čehljal, da bi jim zdrgnil morebitno umazanijo okoli vratu in jih potem z mlačno vodo stuširal, da se jim etikete ne bi odlupile. Nazadnje sem jih še nežno otrl z brisačo ter za hipec pomislil, da bi jih lahko še namazal z losjonom za telo, a se mi je zdelo, da bi bila to kaplja čez rob. Namesto tega sem jih zavil v krpo in jih previdno odnesel v kuhinjo ter jih odložil na pult, da se povsem posušijo.« (Podjed, 2020: 43)

Ob tem zapisu se spomnimo na delo antropologinje Mary Douglas, ki se je v knjigi Čisto in nevarno (2010) posvetila vlogi tistih stvari, ki jim ne najdemo mesta v družbi, ter z njihovo pomočjo opisala razliko med svetim in profanim, čistim in nečistim. V kriznem času je bilo »sveto« in »čisto« tisto, kar je bilo razkuženo, oprano in odvito; te stvari smo vnesli v domnevno čisto bivališče in jih zaužili oziroma uporabili. Stopnjevanje tega trenda lahko pričakujemo tudi v prihodnje, posebej ob zavedanju, da smo med pandemijo covida-19 dokončno zaživel v družbi, kjer je tveganje v središču.

3. OD DRUŽBE TVEGANJA K DRUŽBI NADZORA

Vsi trije opisani trendi, to so bivanje v zaprtih prostorih, čezmerna uporaba informacijskih in komunikacijskih tehnologij za sporazumevanje na daljavo ter strah pred kontaminacijo in okužbo, prispevajo k potenciranju t. i. *družbe tveganja* (Beck 2009), torej družbe, ki je preobremenjena s prihodnostjo in posledično izpostavlja varnost kot temeljno predpostavko sodobnega načina življenja. Od družbe tveganja prehajamo postopno v družbo nadzora, ki pomeni spremljanje vseh posameznikovih dejavnosti, tako tistih na javnih mestih kot tudi v zasebnih prostorih (več o tem v Podjed, 2019). Nadzorovanje se lahko vrši tako v obliki nadzora »od zgoraj navzdol«, kot ga je opisoval filozof Michel Foucault v svojem temeljnem delu *Nadzorovanje in kaznovanje* (2004) v navezavi s t. i. *panoptikom*, torej stavbo, ki vse vidi, lahko pa dobi še druge oblike: samonadzor, podzor, medzor ipd. (glej npr. Fernback, 2013; Mann in Ferenbok, 2013). Vse te oblike nadzorovanja (in posledično kaznovanja) so v sodobnem času še bistveno lažje zaradi tehnoloških pripomočkov, ki nam omogočajo, da evidentiramo in nemudoma prijavimo kršitelje predpisov in ukrepov. V takšni situaciji sem se med pandemijo covida-19 nekajkrat znašel tudi sam, ko sem opazoval, kaj se dogaja v okolici našega doma: »Skozi kuhinjsko okno, ki je postalo moje – no – glavno okno v svet, sem dopoldne opazil, da na zaprtem in zaklenjenem šolskem igrišču trije mladeniči brezskrbno igrajo košarko. Njihova brezbržnost v času pandemije me je precej pogrela, nisem pa vedel, kaj naj storim. Liberalni jaz mi je govoril, naj jih pač pustim igrati, saj menda še vedno živimo v svobodni državi, v kateri lahko ljudje mečejo žogo na koš, če želijo. Konservativni jaz mi je sočasno prišepetaval, da moram pomagati postaviti red in poskrbeti za varnost, zato naj nemudoma pokličem policijo. Telefon sem že držal v roki in vtikal 113, ikonice za klicanje pa nisem mogel pritisniti. V precepu sem bil še minuto, dve, potem pa sem se odločil za tretjo pot: ljudski upor.

Na hitro sem se oblekel tako, da bi se sosedov pes ustrašil, če bi me opazil, in si obul svetlomodre kroksice, da sem bil videti še bolj neprepričljiv med svojim edinim javnim nastopom zunaj varnega doma na ta dan. A bes v meni je očitno zalegel več

kot smešna oprava. 'Hej, fantje!' sem zavpil skozi rešetkasto ograjo, 'prosim, da takoj zapustite igrišče!' Dva, ki sta metala na en koš, sta brez besed pobrala žogo in splezala čez ograjo ter odšla, tretji pa je še naprej igral in preigraval proti samemu sebi. 'Prosim, da tudi ti zapustiš igrišče!' sem mu zavpil. Od daleč je nekaj zagodrnjal nazaj in potem pobral žogo ter splezal čez ograjo. Ob tem sem ga kar nekoliko občudoval, saj je res spretno preskočil kovinsko oviro. Nekaj časa sem gledal, ali se bo res napotil domov – ali pa bo morda zavil na drugo igrišče.« (Podjed, 2020: 47–48)

V tem zapisu sem skušal izpostaviti »hamletovsko« dilemo o tem, kaj je prav in kaj ni ter kje so dejansko meje posameznikove svobode in kdaj lahko posežemo vanje – bodisi s pogledom bodisi z intervencijo. Nekateri komentarji ob zapisu, ki je bil najprej objavljen na spletnem omrežju Facebook, so bili razumevali (ponatisnjeni so v Podjed, 2020: 49–50). Nekdo je zapisal, da »tudi mene pogreje, ko vidim, kako pri nas nekateri še vedno uporabljajo streetworkout poligon, ki je postavljen ob igrišču, ki je sicer zaprto. Po eni strani jim zavidam brezskrbnost, po drugi strani pa imam zelo moteč občutek, da prispevajo k temu, da se naša izolacija podaljšuje. In večkrat razmišljam o tem, kako ljudje reagiramo na sedanje stanje tudi na tak način, da smo drug drugemu najstrožji nadzor.« Neki drugi komentator se je ob istem zapisu precej ujezil: »Če bi verjel, da si tole res naredil, pa ti ne, bi ti napisal, da si postal stara tečnoba gnjavatorska.« Debata na daljavo se je potem nadaljevala (A – avtor zapisa, B – komentator): A: »Pa sem naredil točno to, vključno s kroksicami. Kaj bi bilo po tvojem prav?« B: »Na Švedskem so odprte gostilne in šole, v Srbiji pa imajo policijsko uro. Tole zgoraj pa je naravna reakcija. Pustil bi jih pri miru. To je po mojem prav.« A: »Ja, ampak pri nas potem izolacija velja za ene, za druge pa ne. Na Švedskem so pravila enaka za vse.« B: »Pravila so vedno enaka za vse. Tudi v Tretjem rajhu so bila.« A: »Potem bi si moral obuti usnjene škornje namesto kroksic. In verjetno jim ne bi rekel: 'Fantje, prosim, da zapustite igrišče!' Tudi oni bi lahko rekli, da ne gredo, in igrali naprej.«

Iz takšnih »polilogov«, torej skupinskih pogovorov, je razvidno, da družbena merila o tem, kako naj ravnamo med krizo, kakršna je pandemija covida-19, niso povsem jasna. Ravnanje je odvisno od posamezne situacije, improvizacija pa je pogosto edino pravilo in vodilo. Ravno zato bi bilo pri sprejemanju ukrepov za zaježitev pandemije (ali pa ukrepov, ki bodo ob podobnih krizah, ki jih lahko pričakujemo v prihodnosti, prispevali k zmanjšanju posledic) nujno upoštevati tudi antropološke, psihološke, sociološke in druge družboslovne ter humanistične izsledke, namesto da skušamo dileme in probleme reševati predvsem z domenskimi in ekspertnimi znanji – ali pa s povečanim nadzorovanjem in strožjim kaznovanjem. Razumevanje človeških vidikov je namreč bistveno za snovanje tehnoloških in netehnoloških rešitev po meri ljudi (glej Podjed, 2019), vključno z ukrepi za zaježitev pandemije.

4. ZAKLJUČEK

Pričujoči prispevek je predstavil nekatere trende, ki smo jim sledili med pandemijo covid-19. Pomembno je, da jih evidentiramo in analiziramo ter jih upoštevamo pri snovanju rešitev, ki bodo pomembne v podobnih situacijah v prihodnosti. Domnevamo lahko namreč, da »popolna zaprtja«, omejitve pri prehajanju meja, preprečevanje fizičnega druženja in drugi ukrepi, ki smo jim bili priča med letoma 2020 in 2021, niso zgolj enkratni pojav v 21. stoletju, temveč jim bomo (žal) še pogosto izvajali. Podobno bomo predvidoma morali ravnati v drugih morebitnih krizah, ki jih lahko pričakujemo, kot so naravne nesreče, podnebna kriza in družbeni pretresi, zaradi varovanja okolja pa bomo morali prilagoditi načine življenja tudi v bolj »normalnih« okoliščinah.

Kaj sploh je »normalno«? Namesto odgovora lahko izpostavim še en trend, ki se mu bo treba posvetiti v nadaljnjih raziskavah, in sicer je to normalizacija krize. Pandemija covid-19 predvidoma označuje začetek nove družbe, v kateri bodo krize postale del vsakdanjika, saj jih za svoj obstoj vse bolj potrebujejo tako vlade kot mediji. Če je nekoč veljalo, da je zgodovina sestavljena iz dolgih obdobij dolgčasa, ki jih občasno prekinajo kratki trenutki groze, bi danes lahko rekli, da si ti kratki trenutki, za katere se včasih zdi, da se med njimi ustavi čas, sledijo vse pogostejše, in to bodisi ker se na planetu več dogaja in o tem hitreje izvemo bodisi ker smo dokončno prešli v družbo tveganja, kjer je nevarno (skoraj) vse. V novi dobi je zato normalnost vse bolj nenormalna, kriza in negotovost pa postajata stalnici.

Za bolj humano prihodnost je zato potreben temeljit razmislek, katera tveganja smo pripravljeni sprejeti in s katerimi strahovi se lahko soočimo, predvsem zato, da se ne bomo »pomotoma« znašli v katerem od distopičnih scenarijev, ki jih je predvidel Isaac Asimov, tj., da ne bomo obtičali med štirimi stenami in ne bomo postali vse bolj fizično oddaljeni in osamljeni, povezani predvsem s tehnološkimi pripomočki. Naš skupen cilj bi namreč moral biti, da tudi v prihodnosti ostanemo ljudje, torej *Homo sapiens*, in da pustimo »kovidskega človeka«, *Homo covidensis*, v prelomnem letu 2020.

LITERATURA INVIRI

- Asimov, I., 1986 (1953). Jeklene votline. Ljubljana: Tehniška založba.
- Asimov, I., 1986 (1956). Golo sonce. Ljubljana: Tehniška založba.
- Asimov, I., 1987 (1983). Roboti jutranje zore. Ljubljana: Tehniška založba.
- Beck, U., 2009 (1992). Družba tveganja: na poti v neko drugo moderno. 2. popravljena izdaja. Ljubljana: Krtina.
- Douglas, M., 2010 (1966). Čisto in nevarno. Ljubljana: Študentska založba.
- Fernback, J., *Sousveillance: Communities of Resistance to the Surveillant Environment*. Telematics and Informatics, 2013, 30, 1, 11–21.
- Foucault, Michel, 2004 (1975). Nadzorovanje in kaznovanje: nastanek zapora. Popravljena izdaja. Ljubljana: Krtina.
- Google, 2021. COVID-19 Community Mobility Reports. Dostopno na: <https://www.google.com/covid19/mobility/> [10. 7. 2021].
- Harari, Y. N., 2017 (2015). Homo deus: kratka zgodovina prihodnosti. Ljubljana: Mladinska knjiga.
- Klepeis, N. E., Nelson, W. C., Ott, W. R., Robinson, J. P., Tsang, A. M., Switzer, P., Behar, J. V., Hern, S. C. in Engelmann, W., The National Human Activity Pattern Survey (NHAPS): a Resource for Assessing Exposure to Environmental Pollutants. *Journal of Exposure Analysis and Environmental Epidemiology*, 2001, 11, 3, 231–252.
- Mann, S. in Ferenbok, J., *New Media and the Power Politics of Sousveillance in a Surveillant-Dominated World*. *Surveillance and Society*, 2013, 11, 1–2, 18–34.
- Mauss, M., 1996 (1923/1924). Eseg o daru in drugi spisi. Ljubljana: Studia Humanitatis.
- Podjed, D., "We Don't Need Another Hero!": the Importance of Celebrities in the Post-truth Era. *Traditiones*, 2016, 45, 1, 7–20.
- Podjed, D., 2019. Videni: zakaj se vse več opazujemo in razkazujemo. Ljubljana: Založba ZRC.
- Podjed, D., *Razvoj etnografsko utemeljene tehnološke rešitve*. *Glasnik Slovenskega etnološkega društva*, 2019, 59, 1, 39–48.
- Podjed, D., 2021. Antropologija med štirimi stenami: spoznavanje družbe in sebe med pandemijo. Ljubljana: Založba ZRC.
- Podjed, D., *Renewal of Ethnography in the Time of the COVID-19 Crisis*. *Sociologija i prostor*, 2021, 59, 219, 267–284.
- Turkle, S., 2011. *Alone Together: Why We Expect More from Technology and Less from Each Other*. New York: Basic Books.
- Vision Direct, 2020. How Much Time Do We Spend Looking at Screens? Dostopno na: <https://www.visiondirect.co.uk/blog/research-reveals-screen-time-habits> [5. 7. 2021].



Najboljši materiali za najboljše rešitve



Oskrba z
vodo



Kanalizacija in
odvajanje vode



Merilna
tehnika



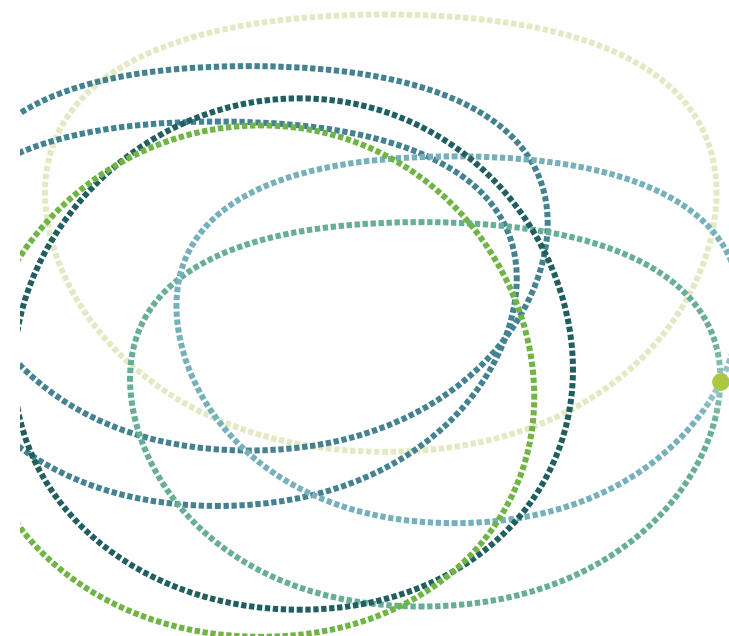
Priprava
vode



Posebne tehnične
rešitve

Tri desetletja znanja, izkušenj in strokovnosti.

info@cmc-group.si | www.cmc-group.eu



MED DIGITALIZACIJO IN PRISTNIM ČLOVEŠKIM STIKOM: DOBRE PRAKSE VODENJA IN ORGANIZIRANJA V NEGOTOVIH ČASIH

izr. prof. dr. MATEJ ČERNE

izr. prof. dr. Matej Černe, Ekonomska fakulteta, Univerza v Ljubljani

POVZETEK

Digitalizacija prinaša pozitivne in negativne učinke neprestane virtualne povezanosti – za zaposlene, njihove organizacije in družbo. V prispevku prikažem ugotovitve nedavnih raziskav (tako pri nas kot v tujini) s področja dela prek digitalnih vmesnikov in virtualnih platform ter jih predstavim v luči izredne negotove situacije, povezane s pandemijo covid-19. Nadalje se navežem na možne prijeme vodenja, komuniciranja in organiziranja za preseganje negativnih ter spodbujanje pozitivnih vidikov digitalizacije. Omenjeni prijemi vključujejo predvsem posttransakcijske in postherojske pristope k vodenju, relacijsko oblikovanje dela ter samoiniciativno preoblikovanje dela. Ti morajo biti umeščeni v kontekst vrednostnega sistema in kulture v organizacijah.

Ključne besede: delo prek digitalnih vmesnikov, digitalizacija, posttransakcijsko vodenje, relacijsko oblikovanje dela, samoiniciativno preoblikovanje dela.

I. UVOD

Digitalizacija je odprla nove možnosti za delo od doma oziroma možnost, da zaposleni svoje delo nosijo domov, kar je v zadnjih letih ali celo desetletjih tudi pri nas še dodatno poseglo v razmerje med delom in prostim časom. Delo prek digitalnih vmesnikov, najpogostejše od doma, pa je postalo vseprisotna realnost v času pandemije covid-19. Tovrstna ureditev dela tistim, ki v svojem delu uživajo in v njem vidijo smisel, omogoča, da delajo praktično ves čas, da o delu ves čas razmišljajo ter so ves čas dosegljivi. Gre za absurden paradoks, ko oseba uživa v delu, vendar v delo vlaga toliko časa in energije, da se zaradi tega počuti pod stresom, kar vodi v izgorelost.

Do nenehne povezanosti pride tudi zato, ker se posamezniki med pandemijo in vseprisotnim strašenjem ter bombardiranjem z negativnimi informacijami počutijo še bolj pod pritiskom, frustrirani zaradi zunanje situacije in v strahu – tudi za svojo zaposlitev oziroma položaj v organizaciji. Zato v splošnem delajo še več in ob še bolj netipičnih urah ter s tem še dodatno rušijo ravnovesje med delom in zasebnim časom. Po drugi strani pa smo priča izzivom, povezanim z usmerjanjem, nadzorom in zagotavljanjem uspešnosti dela prek digitalnih vmesnikov – (ne)delo je v tovrstni situaciji bistveno lažje prikrivati.

V negotovih časih so še toliko bolj pomembni drugačni, sodobni, inovativni pristopi k vodenju, komuniciranju in organiziranju. V prispevku pregledam, opredelim in povzamem načela posttransakcijskih in postherojskih pristopov k vodenju ter jih po-

vežem z relacijskim organiziranjem in samoiniciativnim (pre)oblikovanjem dela. Ključni prispevka se nanašajo na oblikovanje širše slike, ki navedene prijeme umesti v kontekst vrednostnega sistema in kulture v organizacijah.

2. IZZIVI DIGITALIZACIJE IN NEGOTOVEGA DELOVNEGA OKOLJA

Digitalna preobrazba je v sodobnem delu in organizacijah postala norma in pričakovana vrednost (Singh in Hess, 2017). Zato se od zaposlenih tako v digitaliziranih kot tradicionalnih oblikah dela vedno bolj zahteva poznavanje digitalnih orodij in njihova uporaba na delovnem mestu. Zaposleni tudi sami pogosto izražajo željo po uporabi sodobne informacijske tehnologije in njenem izkoriščanju za opravljanje različnih delovnih nalog. V organizacijskih okoljih tako javnega kot zasebnega sektorja se je izkazalo, da uporaba digitalnih veščin pripelje do več pozitivnih posledic za zaposlene in njihove organizacije (Mohammadyari in Singh, 2015; Yu, Lin in Liao, 2017) ter da uporaba sodelovalne tehnologije v organizacijah narašča (Cascio in Montealegre, 2016), saj deluje kot spodbujevalka inovacij, rasti in razvoja novih poslov in projektov (von Briel, Davidsson in Recker, 2018).

2.1 Pozitivni in negativni vidiki digitalizacije

Digitalizacija prinaša pozitivne in negativne učinke neprestane virtualne povezanosti in vpliva na čustveno ter družabno življenje posameznikov. O privlačnosti dela na daljavo pričajo številne raziskave, opravljene že pred pandemijo. Ugotovljeno je bilo, da kar 85 % najprivlačnejših organizacij za zaposlene iz leta 2019 omogoča delo na daljavo, ta delež pa se zadnja leta vsako leto povečuje (Forbes, 2021). Gledano globalno, omogočanje dela na daljavo za podjetja ni več samo prednost, ampak postaja vstopni pogoj za dober položaj organizacij na trgu dela in močno blagovno znamko delodajalca.

Organizacije, ki omogočajo fleksibilno ureditev dela, so posebej zanimive za mlajše generacije, trenutne vstopnike na trg dela. Čeprav je večina raziskav o medgeneracijskih razlikah in pričakovanjih izvedena v ZDA, je očitno, da mlajša generacija bolj kot prejšnje ceni lastno samostojnost pri razporejanju časa in možnosti odklopa, kadar jim to ustreza. Hkrati si želijo dela od kjerkoli – pogosto jim rečemo digitalni nomadi – ter cenijo tehnološko sofisticiranost programske opreme in orodij, ki jim jih organizacije omogočajo.

Dolgoročno pa si želijo tudi nekaj fizičnega stika z organizacijo in sodelavci. Nedavne raziskave so pokazale, da so občutenja osame in izoliranosti še bolj izrazita pri zaposle-

nih na daljavo mlajše generacije v primerjavi s starejšo (Achterbergh et al., 2020). Med mlajšo generacijo je še toliko bolj izrazita nenehna povezanost s tehnologijo, tako z vidika delovnih procesov kot tudi priložnostnih aktivnosti, družbenih omrežij in storitev. Zato morajo organizacije dolgoročno poskrbeti tudi za fizične stike – z organiziranjem delovnega procesa na način, da se vsaj nekaj sestankov, delovnih dni ali aktivnosti dogaja na lokaciji. To je pomembno tudi z vidika ustvarjanja novih idej in njihove izmenjave, saj se marsikdo ne čuti poklicanega ali dovolj samozavestnega, da zamisli deli prek digitalnih medijev. Tako pa zamujajo pomembne ideje, ki bi v živo lahko bile izražene.

Negativni učinki, kot so odtujenost, pomanjkanje človeškega stika, stres, izgorelost in deloholizem, so še toliko bolj izraziti v primeru nenadnih in množičnih »selitev« zaposlenih na delo od doma. Virtualni tehnološki svet tako spreminja družbene navade, koordinacijo in doživljanje dela, delavce ter njihovo usklajevanje dela z vsakdanjim življenjem. Tesna povezanost med posameznikom in tehnologijo ni več izbira – pri odločitvah o tem razmerju pa je nujno v ospredje postaviti človeka.

Morda najbolj pereči pa so negativni učinki tehnologije na psihološka občutenja in zdravje zaposlenih. Naše raziskave tako na zaposlenih v Sloveniji, ki imajo občasno možnost dela na daljavo, kot na delavcih na digitalni platformi Amazon Mechanical Turk kažejo, da tovrstno delo povzroča občutenje stresa zaradi tehnologije, kar se prenaša v občutenje stresa pri delu ter v dolgoročne občutke izgorelosti (Černe, Bunjak in Popovič, 2019). Ti negativni učinki imajo zelo oprijemljive ekonomske posledice. Zaradi stresa in izgorelosti se povečujeta število in trajanje bolniških staležev, povečujejo se stroški javnih zdravstvenih storitev, nižja je produktivnost. Vse to pa EU stane kar 600 milijard evrov na leto (EU, 2013; Hassard et al., 2014).

2.2 Negotovo delovno okolje

2.2.1 Delo na daljavo

Delo prek digitalnih vmesnikov, najpogosteje od doma, je postalo še bolj aktualno v času pandemije covid-19. Že pred tem je imela skoraj polovica zaposlenih v ZDA možnost občasnega opravljanja dela od doma. V EU je bil ta delež sicer malo manjši, a v hitrem porastu – za razliko od ZDA predvsem med visokokvalificirano delovno silo. Glede na delež podjetij, ki omogočajo fleksibilno delo, je na vodilnem mestu Nemčija, sledijo pa ji Nizozemska, Avstralija, ZDA, Kanada, Velika Britanija in Brazilija (VUBO Ltd., 2020).

Po različnih podatkih, ki jih je na globalni ravni zelo težko oziroma nemogoče natančno oceniti, je ob ukrepih družbene izolacije med pandemijo več milijard Zemlja-

nov dobilo možnost opravljanja dela od doma. Raziskava, ki smo jo med razglašeno epidemijo izvedli med zaposlenimi v Sloveniji, ki so takrat opravljali delo od doma, je ključne izzive izpostavila predvsem v naslednjih treh točkah (Aleksić in Černe, 2020):

- 1) Občutek nenehne dostopnosti prek digitalnih vmesnikov: zaposleni zaradi prilagodljivosti, ki jim je omogočena, razvijejo občutke krivde in z dolgotrajnim delom kompenzirajo na novo pridobljene ugodnosti lastnega razporejanja z delovnim časom.
- 2) Občutki osame ter nepovezanosti z organizacijo in sodelavci: večino zaposlenih pri delu od doma najbolj moti, da nimajo stikov s sodelavci. Zato pozdravljajo idejo o neformalnem druženju prek digitalnih vmesnikov, ki jim povečuje občutek pripadnosti podjetju.

Posebej velja izpostaviti psihosocialno posledico dela na daljavo – osamljenost. Ta je pogosto zanemarjena, saj nima tako jasno izrazitih neposrednih ekonomskih učinkov. Delo na daljavo zaznamuje težje navezovanje družbenih stikov, sploh prijateljskih, kar vodi do občutkov izoliranosti in osame, saj zaposleni nimajo veliko ali sploh nič fizičnega stika z organizacijo in sodelavci.

Med ukrepi družbene izolacije je postalo jasno, kako pomembna sta druženje in občutek povezanosti s sodelavci. Zato se morajo organizacije zavedati, da je kakovostno komuniciranje pri delu od doma zaradi manj pogostih fizičnih stikov in nezmožnosti ocenjevanja nebesedne komunikacije še bolj pomembno. Sodobna tehnologija ponuja številne možnosti za ohranjanje komunikacije tudi pri delu na daljavo, vendar pozitivnih posledic fizičnih stikov ne smemo zanemarjati in pozabljati. Odgovornost delodajalca je predvsem v oblikovanju delovne ureditve in sistemov, ki preprečujejo negativne posledice digitalizirane osame.

- 3) Usklajevanje dela in zasebnega življenja: le polovica zaposlenih zaradi dela od doma lažje usklajuje službene in zasebne obveznosti, medtem ko ima druga polovica težavo s preklapljanjem med omenjenima področjema. Kljub temu je večini zaposlenih delo od doma všeč, saj imajo občutek, da so ob tovrstni ureditvi uspešnejši. Kar tri četrtine zaposlenih si želi, da bi vsaj občasno na ta način delali tudi po koncu te izredne situacije.

2.2.2 Delo prek (digitalnih) platform

Drugi pomemben način dela v digitalni ekonomiji je nestandardno zaposlovanje, ki ga označuje delo prek digitalnih platform. Tovrstne platforme mikrodela (kot so Amazon Mechanical Turk, ki je povsem digitalna, in delitvene platforme storitev, kot so Uber, Wolt ipd.) zagotavljajo priložnosti za zaslužek na temelju najemanja zunanjih izvajalcev, ki ponujajo svoje delo kot samostojni posamezniki na trgu. Odpirajo

nove priložnosti za delavce v smislu avtonomije in fleksibilnosti delavnika, saj imajo svobodo pri sprejemanju ali zavračanju nalog, ki so jim posredovane prek platforme.

Ti izvajalci neredko izražajo značilnosti prekarne delo – nestabilnost zaposlitve, ranljivost delavcev in pomanjkanje socialnih pravic. Po nedavnih uradnih podatkih ameriškega zaposlitvenega urada je v ZDA trenuten delež zaposlenih prek prekarne oblike dela kar 40 %. Izključno prek digitalnih platform, torej brez zaposlitvenega statusa v tradicionalnem smislu navezanosti na eno ali nekaj organizacij, je leta 2019 v EU delalo kar 1,3 milijona zaposlenih. V ZDA in EU se je ta številka v času pandemije še povečala (Kuhn in Maleki, 2017; Wood, Graham, Lehdonvirta in Hjorth, 2019).

Delo v digitalni dobi tako pogosto zaznamujejo nestabilnost zaposlitev, pomanjkanje socialnih pravic in varstva ter nevarnost nadomestitve delovnih mest z avtomatizacijo – kar 30 odstotkov trenutnih delovnih aktivnosti bi lahko po podatkih raziskave inštituta McKinsey Global že do leta 2030 nadomestili roboti. Poleg tega delo na daljavo označujejo občutki izoliranosti in osame ter težje navezovanje družbenih stikov, saj tovrstni zaposleni nimajo (veliko) fizičnega stika z organizacijo in sodelavci. Izzive prinašajo tudi zagotovitev primerne infrastrukture, potrebna osebna disciplina zaposlenih ter izključevanje motečih dejavnikov.

3. DOBRE PRAKSE VODENJA, KOMUNICIRANJA IN ORGANIZIRANJA V NEGOTOVIH ČASIH

3.1 Posttransakcijsko in postherojsko vodenje

Večina tradicionalnega raziskovanja s področja vodenja je bila usmerjena na to, kaj vodje delajo, in ne na to, kako delajo. Motivacijski prijemi so bili usmerjeni transakcijsko (plačilo za opravljeno delo), bili pa so neprilagojeni posamezniku. Že na prelomu tisočletja pa se začne fokus preučevanja spreminjati; v ospredje se postavijo lastnosti človeka in načini njegovega reagiranja v skladu s tem – torej individualna perspektiva. Vendar ne s pretiranim poudarjanjem vodje in njegovega ali njenega »herojstva«, pač pa zaposlenega (Pearce in Conger, 2003). Omeniti velja teorijo transformacijskega vodenja (Bass in Steidlmeier, 1999) in vedenjsko teorijo karizmatičnega vodenja Congerja in Kanunga (1998).

Karizmatično, vizionarsko in transformacijsko vodenje nekateri avtorji imenujejo neokarizmatične teorije vodenja, ker je karizma implicitno ali eksplicitno osrednji koncept. Nekateri jih mečejo v isti koš, obstaja pa tudi mnogo teoretičnih okvirov in

opredelitev razlik med njimi. *Karizmatično vodenje* se v veliki meri osredotoča na motivacijske mehanizme in prepričevalno vlogo retorike vodij, ne pa toliko na samozavedanje (Conger in Kanungo, 1998). Pri *transformacijskem vodenju* pa je ključen vidik vplivanja na spremembe pri sebi, drugih in celotni organizaciji (Bass in Steidlmeier, 1999). Teorija posega na področje osebnostne rasti in preobrazbe, pri čemer je v skladu z avtentičnim vodenjem osebnostna rast boljši izraz kot preobrazba; posameznik mora vedno ostati v stiku s samim seboj. Poleg tega transformacijski vodje vsebujejo elemente avtentičnih, so pa nujno tudi karizmatični, medtem ko pri avtentičnih vodjah to ni predpostavka.

Avtentično vodenje pomeni dobro poznavanje lastne biti, imeti razčiščena svoja mnenja in stališča, močna identifikacija z vlogo vodje in ravnanje vodij v skladu s svojimi vrednotami in prepričanji (Shamir in Eilam, 2005). V prispevkih s področja avtentičnega vodenja navadno vključujemo pozitivno konotacijo in posedovanje pozitivnega psihološkega kapitala, čeprav sam pojem avtentičnosti tega ne predpostavlja. To je ključnega pomena: raje se osredotočamo na tisto, kar je prav, dobro (in ne na nekaj, kar deluje slabo) ter na poudarjanje in razvijanje prednosti, namesto da popravljamo slabosti, kar je v skladu z vzhodnoazijskim pristopom – taom vodenja; pretirana negativnost oziroma nekonstruktivna in nepotrebna kritika namreč vodi do nesvobode in izgube iskrenosti, ki je nujno potrebna za razvoj.

Avtentično vodenje se od prej omenjenih sodobnih teorij vodenja razlikuje po tem, da je bolj generično, je temeljni konstrukt. Kot tak lahko inkorporira transformacijsko, karizmatično, strežniško, spiritualno ali druge oblike pozitivnega vodenja (Penger, 2006). Gre torej za načelo, ne pa za stil ali način vodenja. Poleg tega se je zaenkrat od vseh ostalih teorij vodenja izkazalo za najbolj aplikativno, tudi zavoljo večje pozornosti, ki mu je namenjena.

Tudi strežniško in duhovno (spiritualno) vodenje vključujeta samozavedanje in samo-regulacijo. *Strežniško vodenje* je bolj osredotočeno na elemente empatije, zavesti in pomoči sodelavcev. Tudi *duhovno vodenje* se kot avtentično osredotoča na integriteto, zaupanje, identiteto, pogum, upanje, vztrajnost in prožnost. Očitki pa se nanašajo na pomanjkanje elementov pozitivne psihologije (čeprav vsebuje temeljna elementa upanja in zaupanja), pomanjkanje raziskav vpliva na podrejene ter na uspešnost in izostanek upoštevanja vpliva organizacijskega konteksta (Penger, 2006).

Koncept *služabniškega vodenja* (angl. *servant leadership*) pripisujemo Greenleafu, prvič ga je omenil v eseju »The Servant as Leader« leta 1970. Sama ideja sega že v 4. stoletje pr. n. št., ko je indijski strateški mislec Chanakya, oklican za pionirja ekonomije (Jha in Jha, 1998), v knjigi Arthashastra zapisal, da bo vodja dober, če bo zadoščal ne sebi, pač pa svojim podanikom. Še prej je Lao Ce (tudi Laozi, Lao Zi, Lao Tzu ali

Lao Tse) okrog leta 600 pr. n. št. v priljubljeni knjigi modrosti Tao Te Čing zapisal, da dober vodja pozabi nase, se posveča razvoju drugih in podpira prav vse svoje sodelavce. Služabniški vodja je tisti, ki je najprej služabnik; najprej torej poskrbi za svoje sodelavce, šele nato zase (oziroma s tem poskrbi tudi zase, saj tako spotoma doseže višje cilje).

Vodja ima torej funkcijo strežnika organizacijskim virom (človeškim, finančnim in drugim). Predpostavlja se moralna obveza vodje do skupnosti, s katero so povezane pripadajoče družbene norme in kulturna prepričanja. Liden in sodelavci (2008) so z obsežno raziskavo ugotovili, da je služabniško vodenje večdimenzionalni konstrukt, ki še bolj kot transformacijsko vodenje na ravni posameznega odnosa vodja – sledilec razloži medsebojno pripadnost in s tem povezane odnose, iz vodenja izhajajočo učinkovitost na delovnem mestu in pripadnost organizaciji, torej vodi v pozitivne nefinančne in finančne rezultate, kar ovrže v prejšnjem odstavku navedene očitke. To zdrži tudi ob statističnem neupoštevanju značilnosti transformacijskega vodenja (ki so izvorno vključene v model), kar pokaže na različnost teorij in samostojnost teorije služabniškega vodenja (Liden, Wayne, Zhao in Henderson, 2008). Washingtonova, Suttonova in Feild (2006) so v raziskavi potrdili, da voditelji, ki izražajo (jih sledilci tako zaznavajo) višjo stopnjo empatije, integritete in všečnosti osebnosti, bolj uspešno vplivajo na sledilce.

3.2 Relacijsko oblikovanje dela – blizu tehnologiji, a hkrati ljudem

Z napredovanjem digitalnih in družbenih tehnologij se organizacijski procesi ter narava in pomen dela še naprej razvijajo, zaradi česar je delo vse bolj granularno, modularno in dekontekstualizirano (Stone, Deadrick, Lukaszewski in Johnson, 2015). Pomembno je priznati tudi slabe strani naraščajoče uporabe tehnologije za povezano delo, tesne medosebne odnose in učinkovito sodelovanje. Treba je oblikovati pogoje vse večje uporabe tehnologije s strani digitalne delovne sile in zagotoviti smernice o tem, kako najbolje izkoristiti tehnologijo v prid organizacijskih ciljev ter ljudi (Colbert, Lee in George, 2016). Pomembna implikacija tega spoznanja je, da bi morali biti tudi pri opravljanju digitalno posredovanega dela humani do platformnih delavcev, pri čemer jih ne bi smeli preobremenjevati z informacijsko tehnologijo. To velja za različne tehnološke možnosti in rešitve, povezane z razpoložljivostjo platformnih infrastrukture, pa tudi za zagotavljanje posameznikom ne le priložnosti, temveč nuje, da se ločijo od »nenehne digitalne povezanosti« in da lahko nekaj časa preživijo stran od potencialno preobremenjujočega dela prek digitalnih vmesnikov.

Tehnologija mora biti ljudem prijazna, da bi pridobili več kreativnosti in zadovoljne platformne delavce. Digitalno delovno okolje bi moralo biti oblikovano tako, da

bodo lahko posamezniki dosegli stanje optimalne izkušnje, zaznali občutek zanosa pri delu in s tem izkazali svojo ustvarjalnost. Oblikovalci informacijske tehnologije bi se morali še naprej osredotočiti na bogatejšo in privlačnejšo uporabniške vmesnike, tako da je sistem, ki izhaja iz tega, zmožljiv, učinkovit in podpira izkušnje, ki so notranje motivirajoče, tj. prijetne in zabavne same po sebi. Organizacijsko okolje, ki spodbuja eksperimentiranje in raziskovanje novih tehnologij ter ustvarjalnih idej, je treba spodbujati, pa naj bo v okviru tradicionalnih organizacij ali spletnih platform. To bo posameznikom omogočilo, da se zatopijo v svoje ustvarjalne naloge in uživajo v njih, kar bo vodilo k vrhunskim ustvarjalnim rezultatom, obenem pa platformnemu delavcu zagotovilo prijetno izkušnjo.

Z namenom izboljšanja izkušnje in povezanosti digitalnega delavca je uporaben koncept relacijskega oblikovanja dela. Tu želimo pri oblikovanju dela posebej poudariti družbene značilnosti dela. Mednje sodi *družbena podpora*, ki odraža, v kolikšni meri delo omogoča prejemanje pomoči in nasvetov od drugih. V ta krovni pojem spadajo podpora nadrejenega in podpora sodelavcev ter konstrukt vzpostavitve prijateljskih odnosov na delovnem mestu. Raziskave izpostavljajo, da je družbena podpora ključna za dobro počutje posameznika (Ryan in Deci, 2001; Wrzesniewski, Dutton in Debebe, 2003), zlasti za delovna mesta, ki so stresna ali nimajo veliko motivacijskih dejavnikov.

Naslednja relacijska značilnost dela je *soodvisnost dela*, ki odraža, v kolikšni meri je delo posameznika odvisno od drugih in koliko so drugi odvisni od njegovega dela. Medsebojna odvisnost opredeljuje medsebojno »povezanost« delovnih mest. Nadalje *interakcije zunaj organizacije* odražajo, v kolikšni meri delo zahteva povezovanje in komunikacijo s posamezniki zunaj organizacije. To so lahko interakcije z dobavitelji, strankami ali drugimi zunanjimi subjekti.

Povratne informacije drugih odražajo, v kolikšni meri sodelavci v organizaciji zagotavljajo informacije o uspešnosti. Temeljna značilnost dela iz modela Hackmana in Oldhama (1980) se osredotoča na povratne informacije, ki izhajajo neposredno iz dela, poleg tega pa so lahko pomemben vir povratnih informacij predvsem sodelavci in nadzorniki.

3.3 Samoiniciativno (pre)oblikovanje dela

Najnovejša obetavna inovacija v literaturi s področja oblikovanja dela, ki se osredotoča na pristop od-zgoraj-navzdol, je samoiniciativno preoblikovanje dela (angl. *job crafting*). To označuje proces, pri katerem posamezniki aktivno spreminjajo vedenjske, relacijske in kognitivne meje svojih delovnih mest. Cilj je predrugati osebno

izkušnjo in lastno identiteto na delovnem mestu (Wong, Černe in Škerlavaj, 2017; Wrzesniewski in Dutton, 2001). Po eni od opredelitev je samoiniciativno preoblikovanje dela »pristop, katerega iniciator je zaposleni in ki omogoča oblikovanje lastnega delovnega okolja na takšen način, da to ustreza individualnim potrebam ter je istočasno prilagojeno splošnim zahtevam in virom dela« (Tims in Bakker, 2010). Ker pa se resnično izjemen organizacijski razvoj vedno začne z vprašanjem »zakaj«, tu navažam še naslednjo opredelitev: »[Samoiniciativno preoblikovanje dela] je proaktivno vedenje, ki se ga zaposleni poslužijo, kadar menijo, da so potrebne spremembe pri njihovem delu« (Petrout et al., 2012).

Samoiniciativno preoblikovanje dela lahko torej razumemo kot vrsto proaktivnega delovnega vedenja, pri katerem zaposleni delo prilagodijo svojim individualnim potrebam in željam (Berg, Wrzesniewski in Dutton, 2013). Zaposleni prilagodijo delo, namesto da bi delo opravljali tako, kot ga je zasnovala organizacija (Tims in Bakker, 2010). S preoblikovanjem dela lahko posameznik z aktivnim poseganjem poveča motivacijski potencial svojega dela in okrepi družbeni status. Prav tako lahko delovne aktivnosti naredi ali ohrani smiselne in jih spremeni tako, da mu bodo pomenile izziv.

Samoiniciativno preoblikovanje dela pomeni sprejeti proaktivne ukrepe in narediti korake v smeri preoblikovanja tega, kar počenjamo. Ta proces vključuje spreminjanje nalog, odnosov in dožemanja našega dela (Berg et al., 2007). Glavna predpostavka je, da lahko ostajamo v isti vlogi, pri tem pa še vedno najdemo več smisla v svojem delu. To storimo tako, da spremenimo to, kar delamo, in »celotno poanto« svojega dela.

Tako lahko oblikujemo delovno mesto, ki nam bo všeč – takšno delo, pri katerem se bomo lahko izkazali v svojih funkcijah ter bo usklajeno z našimi vrlinami, motivi in zanimanji. Zato ne preseneča, da samoiniciativno preoblikovanje dela glede na raziskave povezujemo z večjo uspešnostjo, notranjo motivacijo in zavzetostjo zaposlenih (Halbesleben, 2010; Dubbelt, Demerouti in Rispens, 2019).

Preoblikovanje nalog je morda najbolj obravnavana tehnika tega pristopa. Razlog je verjetno v tem, da preoblikovanje delovnega mesta običajno obravnavamo kot aktivno oblikovanje svoje vloge. Pri tem procesu lahko dodajamo ali opuščamo odgovornosti iz uradnega opisa dela (Berg et al., 2013). Na primer, kuhar lahko prevzame odgovornost ne samo za strežbo hrane, ampak tudi za ustvarjanje umetelno oblikovanih krožnikov. To bo posledično le izboljšalo strankino gastronomsko izkušnjo. Še en takšen primer je voznik avtobusa, ki se lahko odloči, da bo med potjo turistom nudil nasvete glede ogleda turističnih znamenitosti. Ta vrsta preoblikovanja lahko prav tako (ali kot alternativo) vključuje spreminjanje narave določenih odgovornosti, lahko pa tudi pomeni, da spremenimo količino časa, ki jo posvetimo svojim delovnim opravilom.

Preoblikovanje odnosov: spreminjanje interakcij. Na takšen način lahko preoblikujemo vrsto in naravo interakcij z drugimi. Z drugimi besedami, preoblikovanje odnosov lahko vključuje naslednje spremembe: s kom sodelujemo pri opravljanju različnih nalog ter s kom komuniciramo in sodelujemo na dnevni bazi (Berg et al., 2013). Vodja trženja in razvijalec aplikacij se lahko s pomočjo viharjenja možganov pogovorita o uporabniškem vmesniku in s tem odkleneta ustvarjalni potencial, istočasno pa bosta tudi preoblikovala odnose.

Spoznavno preoblikovanje: spreminjanje miselnosti. Tretja vrsta preoblikovanja je spoznavno ali kognitivno preoblikovanje. Gre za to, kako ljudje spreminjajo svoje mišljenje o nalogah, ki jih opravljajo (Tims in Bakker, 2010). S spremembo perspektive lahko z več pomena navdamo tisto, kar bi sicer dojemali kot »odvečno delo«. Na primer, pri menjavi posteljnine v hotelskih sobah ne gre toliko za čiščenje, ampak bolj za ustvarjanje udobne in zapomnljive gostove izkušnje.

Zagovorniki oblikovanja delovnih mest trdijo, da lahko s pomočjo ene, dveh ali vseh zgoraj naštetih komponent redefiniramo, na novo osmislimo in najdemo več smisla v tem, kar počenjamo, kar vodi do že omenjenih pozitivnih posledic tako z vidika organizacije kot zaposlenega.

4. ZAKLJUČEK

Prihodnost je v oblikovanju dela in organizacij, ki bodo vključevale vrednostni sistem in etična načela, ki bodo že sama po sebi omejila delovni čas in pričakovanja, da se zaposlenih ne bo izkoriščalo, temveč gradilo na njihovih vrlinah, hkrati pa jim omogočale delovni čas, počitek in življenje zunaj delovnega mesta. Gre za precej »mehke« ukrepe, ki se vežejo na odnose in sisteme vrednot, in prav tovrstnim načelom, ki v svojem bistvu izhajajo iz humanistike, ne z informacijsko-tehnološkega področja, v digitalnem gospodarstvu namenjamo (še) premalo pozornosti.

Za preseganje in uravnavanje negativnih posledic digitalizacije je torej bistvenega pomena ravnoesje. Konkreten primer je omejevanje časovnega obdobja v dnevnu, ko se od zaposlenega pričakuje odzivanje na elektronsko pošto, kar številna podjetja po svetu že uvajajo. Na to se glede na naše raziskave zelo pozitivno odzivajo tudi zaposleni v Sloveniji. Poleg tega je ključno jasno komuniciranje ciljev dela ter povratnih informacij o delovni uspešnosti. Še bolj pomembno je oblikovanje dela in definiranje »idealnega zaposlenega« v smislu vrednot, aktivnosti, načina sodelovanja in rezultatov. V ta proces pa mora biti vključen ne le zaposlovalec, manager, pač pa tudi zaposleni. V

preteklosti se je delo oblikovalo od zgoraj navzdol, pri čemer organizacija predpiše, kaj in kako bo zaposleni delal. Pri sodobnejšem načinu oblikovanja dela pa je delavec bolj samoiniciativen, samostojno spreminja svoje delo in delovnim nalogam pripisuje različne pomeni, ki se vežejo na njegove cilje, interese, motive in strasti.

Na te spremembe se morajo odzvati tudi vodje, ki naj pri usmerjanju sodelavcev zasledujejo načela posttransakcijskega in postherojskega vodenja. V ospredju ni vodja, pač pa zaposleni. Sodobne paradigme se zavedajo ključnega pomena individualnega, intrinzičnega motiviranja, prilagojenega posamezniku. To sledi iz upoštevanja različnosti lastnosti in motivov posameznika. Najnovejše raziskovanje pa gre še dlje; svoja načela črpa iz filozofskih modrosti, kot je starodavni kitajski tao, in jih poveže z duhovnostjo. Posamezniki torej zasledujejo višje cilje ter so s pomočjo poglobljenega poznavanja samega sebe in poudarjene uporabe intuicije povezani z energijo veselja. Tako vodenje v skladu z načeli, ki jih narekujeta tao in duhovno vodenje (podobna so načelom avtentičnega in služabniškega vodenja), omogoča trajno delovanje, ki bo zagotovilo obstoj in blagostanje človeštva.

Odgovornost za iskanje ravnovesja pri negativnih posledicah digitalizacije je tako na strani delodajalca kot tudi zaposlenega, dosežena mora biti v sožitju. Organizacije morajo ustvariti delovni kontekst, ki zaposlenim omogoča, da delajo zmerno ter da delo prilagodijo lastnim željam in potrebam, zaposleni pa morajo razmisliti, kateri so tisti cilji, ki jih želijo doseči, in na kakšen način bodo delovali za njihovo doseganje, da ne bodo presegli zdrave mere povezanosti z delom.

LITERATURA IN VIRI

1. Achterbergh, L., Pitman, A., Birken, M., Pearce, E., Sno, H. in Johnson, S., 2020. The experience of loneliness among young people with depression: a qualitative meta-synthesis of the literature. *BMC psychiatry*, 20(1), 1–23.
2. Aleksić, D. in Černe, M., 2020. Izzivi in priložnosti dela na daljavo, ko fizični svet obstoji. Dostopno na: <https://www.cpoef.si/izzivi-in-priloznosti-dela-na-daljavo-ko-fizicni-svet-obstoji/> [5. 7. 2021].
3. Bass, B. M. in Steidlmeier, P., 1999. Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.
4. Berg, J. M., Dutton, J. E. in Wrzesniewski, A., 2013. Job crafting and meaningful work. Purpose and meaning in the workplace, 81–104.
5. Cascio, W. F. in Montealegre, R., 2016. How technology is changing work and organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 349–375.
6. Colbert, A., Yee, N. in George, G., 2016. The Digital Workforce and the Workplace of the Future. *Academy of Management Journal*, 59(3): 731–739.

7. Conger, J. A. in Kanungo, R. N., 1998. *Charismatic Leadership in Organisations*. London: Sage.
8. Černe, M., Bunjak, A. in Popovič, A., 2019. Humanizing Creativity in Digital Work: The Interplay Among Cognitive Absorption in Technology and Technology Overload in Predicting Gig Workers' Burnout and Creativity. Paper presented at the 11th International Conference of the Dutch HRM Network.
9. Dubbelt, L., Demerouti, E. in Rispens, S., 2019. The value of job crafting for work engagement, task performance and career satisfaction: longitudinal and quasi-experimental evidence. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 300–314.
10. European Union, 2013. Economic analysis of workplace mental health promotion and mental disorder prevention programmes and of their potential contribution to EU health, social and economic policy objectives. *Insight Matrix Final Report*.
11. Forbes, 2021. This Is the Future Of Remote Work In 2021. Dostopno na: <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2021/12/27/this-is-the-future-of-remote-work-in-2021/> [5. 7. 2021].
12. Hackman, J. R. in Oldham, G. R., 1980. Work redesign.
13. Halbesleben, J. R., 2010. A meta-analysis of work engagement: Relationships with burnout, demands, resources and consequences. *Work engagement: A handbook of essential theory and research*, 8(1), 102–117.
14. Hassard, J. et al., 2014. Calculating the cost of work-related stress and psychosocial risks. *European Agency for Safety and Health at Work*.
15. Jha, L. K. in Jha, K. N., 1998. "Chanakya: the pioneer economist of the world", *International Journal of Social Economics*. 25 (2-4), 267–282.
16. Kuhn, K. M. in Maleki, A., 2017. Micro-entrepreneurs, dependent contractors, and influencers: Understanding online labor platform workforces. *Academy of Management Perspectives*, 31(3): 183–200.
17. Liden, R. C., Wayne, S., Zhao, H. in Henderson, D., 2008. Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly*, 19, 161–177.
18. McKinsey Global, 2020. *Automation and the Future of Work*.
19. Mohammadyari, S. in Singh, H., 2015. Understanding the effect of e-learning on individual performance: The role of digital literacy. *Computers & Education*, 82, 11–25.
20. Pearce, C. L. in Conger, J. A., 2003. All those years ago. Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership, 1–18.
21. Penger, S., 2006. Učeca se organizacija in oblikovanje pozitivne organizacijske identitete: študija primera slovenskega podjetja [Doktorska disertacija]. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C., Schaufeli, W. B. in Hetland, J., 2012. Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 33(8), 1120–1141.

23. Ryan, R. M. in Deci, E. L., 2001. On happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Annual review of psychology*, 52(1), 141–166.
24. Shamir, B. in Eilam, G., 2005. "What's your story?" A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*, 16(3), 395–417.
25. Singh, A. in Hess, T., 2017. How Chief Digital Officers Promote the Digital Transformation of their Companies. *MIS Quarterly Executive*, 16(1).
26. Stone, D. L. in Deadrick, D. L., 2015. Challenges and opportunities affecting the future of human resource management. *Human Resource Management Review*, 25(2): 139–145.
27. Tims, M. in Bakker, A. B., 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(2), 1–9.
28. von Briel, F., Davidsson, P. in Recker, J., 2018. Digital technologies as external enablers of new venture creation in the IT hardware sector. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 42(1), 47–69.
29. VUBO Ltd., 2020. Global Remote Working Data & Statistics (updated Q1 2020). Dostopno na: <https://www.merchantsavvy.co.uk/remote-working-statistics/> [5. 7. 2021].
30. Washington, R. R., Sutton, C. in Feild, H., 2006. Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700–716.
31. Wong, S. I., Škerlavaj, M. in Černe, M., 2017. Build coalitions to fit: Autonomy expectations, competence mobilization and job crafting. *Human Resource Management*, 56(5), 785–801.
32. Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V. in Hjorth, I., 2019. Good gig, bad gig: Autonomy and algorithmic control in the global gig economy. *Work, Employment and Society*, 33(1): 56–75.
33. Wrzesniewski, A. in Dutton, J. E., 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of management review*, 26(2), 179–201.
34. Wrzesniewski, A., Dutton, J. E. in Debebe, G., 2003. Interpersonal sensemaking and the meaning of work. *Research in organizational behavior*, 25, 93–135.
35. Yu, T. K., Lin, M. L. in Liao, Y. K., 2017. Understanding factors influencing information communication technology adoption behavior: The moderators of information literacy and digital skills. *Computers in Human Behavior*, 71, 196–208.



OCENJEN PRIHRANEK
15 %



MANJŠI VOZNI PARK
BOLJŠA STORITEV STRANKAM
VEČJA UČINKOVITOST
BOLJŠA IZKORIŠČENOST
ZMANJŠANJE OGLJIČNEGA ODTISA



Za več informacij nas obiščite na spletni strani
ali nas pokličite na brezplačni telefon **080 44 46**.



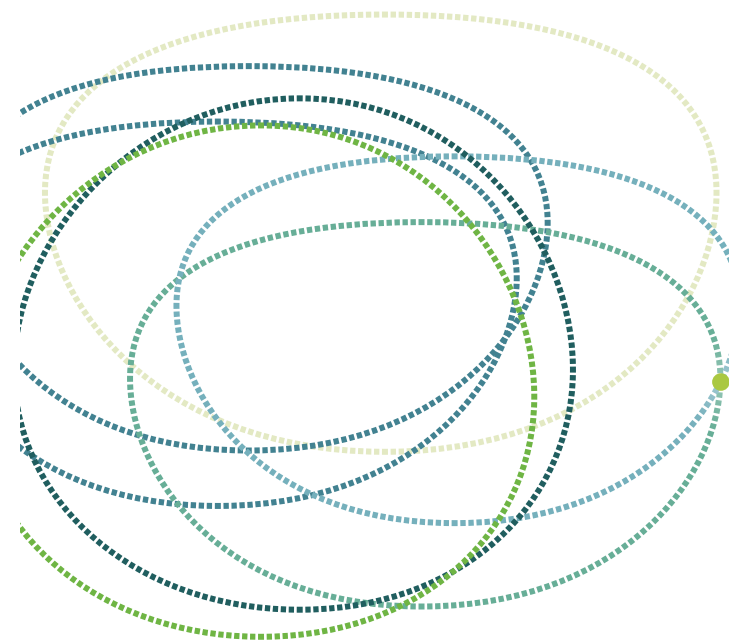
Vodne tehnologije

Vrhunska oprema in napredne tehnološke rešitve

- Priprava pitne in tehnološke vode
- Čiščenje odpadnih voda
- Telemetrijski sistemi
- Daljinsko odčitavanje porabe vode in hidravlična optimizacija vodooskrbnih omrežij
- Satelitsko odkrivanje in mikrolociranje puščanj vodooskrbnih sistemov

www.kolektorsisteh.com

KOLEKTOR



RAZVOJNA MISELNOST KOT DEJAVNIK USPEHA

dr. BLANKA TACER

dr. Blanka Tacer, psihologinja in ekonomistka,
ustanoviteljica in direktorica podjetja Skupina Primera, d. o. o.

POVZETEK

Prispevek ilustrira, kako razvojna miselnost (angl. *growth mindset*) deluje na ravni posameznika. Odgovarja na vprašanje, zakaj je vredno v sodobnih organizacijah pri vodenju ljudi posebno pozornost nameniti prav razvojni miselnosti. Carol Dweck je po več desetletjih raziskovanja motivacije in psihologije uspeha prikazala, na kakšen način deluje naša miselna naravnost. Ko v organizaciji krepimo razvojno miselnost, so ljudje bolj inovativni, se ne bojijo napak, sprejemajo nove izzive in kažejo osebno odgovornost za svoje delo. Če pa s svojim vodenjem gojimo fiksno miselnost, ljudje stremijo k temu, da napravijo vtis in skrbijo za to, da jih drugi ne bi označili za nesposobne. To vodi do prikrivanja napak, zavračanja sprememb in izogibanja novostim. Vse to namreč za posameznike, ki se bojijo, da bi naredili kaj narobe, predstavlja tveganje.

Ključne besede: fiksna miselnost, motivacija, pozitivna psihologija, psihologija učinkovitosti in uspešnosti, razvojna miselnost, razvojna organizacijska kultura.

I. KAKO SE RAZVOJNA MISELNOST KAŽE V VSAKODNEVNEM ŽIVLJENJU?

Gabi potrka na vrata deset minut pred naročeno uro. Vstopi 36-letna ženska, ki bi ji pripisala krepko čez 40 let, če ne bi pri sebi imela zapisane njene starosti. Topel pogled, a rahel, prerahel stisk roke. Torbica na rami še nekoliko poudari njeno skromnost. Vpreže jo, da ima roke ves čas tesno ovite okoli telesa. »Malo sem prezgodnja. Lahko počakam zunaj,« pohiti z opravičilom. »V redu je, izvolite naprej,« rečem z zavedanjem, da je Gabi najverjetneje nekaj časa zbiral pogum za odločitev, da pride na pogovor, kjer ji bom razodela rezultate njenega psihološkega testiranja. Dela v skladišču večjega podjetja. Dopoldanske in popoldanske izmene. Vodja je v njej prepoznal potencial za prevzem odgovornejših del. Če bo tudi kadrovska služba v njej prepoznala potencial, bo najprej napredovala v vodjo izmene, pozneje lahko tudi na druga vodstvena mesta znotraj skladišča. Kdor koli bi Gabi videl na ulici, ji ne bi pripisal visokih intelektualnih sposobnosti, saj na prvi pogled v ničemer ne izstopa. Ravno nasprotno. S sklonjeno glavo in ponošenim džinsom daje občutek, da je najraje nevidna. Z njenim opravičilom ob prihodu sem dobila občutek, kako si prav želi, da jo pošljem v čakalnico. Na razgovoru za zaposlitev bi jo kadrovska na hitro odpravila, češ kako bi takšna pojava lahko vodila hordo moških v skladišču. Pa vendar, vodja je v njej prepoznal potencial. Gospa je na testiranju izkazala visoko nadpovprečne

intelektualne sposobnosti. Visoko nadpovprečne. »Gospa Gabi, nekaj mi zaupajte. Vaše sposobnosti kažejo na to, da bi lahko naredili doktorat. Zaključeno imate poklicno šolo in delate v skladišču. Razložite mi svojo pot.« Nasmehne se in pravi, kako ji osnovna šola ni šla kaj prida od rok. Na začetku še, potem pa je v četrtem razredu dobila prvo negativno oceno. »Sklanjanje, veste. Nisem jih znala. Zaradi tega me je potem učiteljica dala v skupino učencev z manj zahtevno stopnjo znanja. Mami se je zdelo logično, ker v naši družini nismo nikoli bili nadarjeni za učenje,« govori neprizadeto. »Delo na polju je bilo vselej na prvem mestu, za šolske naloge pa nisem nadarjena in tako pametna, da bi šla v šole,« doda. »Niste tako pametni?« se začudim. »Ravno obratno ste pokazali na testu inteligentnosti. Takšne rezultate doseže zelo malo ljudi. Naučite se lahko praktično vsega, česar se lotite.« Njen nejeverni pogled mi dá vedeti, da sem izrekla eno veliko neumnost. Kljub temu nadaljujem: »Ne zdite se mi ravno lena oseba, saj vas je vodja opisal kot eno najbolj marljivih sodelavk.« Gabi skuša iz torbice neopazno privleči robec: »Ampak kako? Če imaš slabe ocene, menda ne boš rinil naprej.«

»Kaj vam predstavljajo slabe ocene?«

»Da nisem nadarjena za jezike. Da mi učenje ne gre od rok. Da nisem dovolj sposobna.«

»Slabe ocene so torej dokaz za ...«

»Neuspešnost, nesposobnost.«

»Možno. Še bolj kot to, pa je verjetno, da so slabe ocene klic na pomoč. Dokaz, da je treba spremeniti način učenja. Dokaz, da vaši možgani rastejo ob tem, ko postopoma delate zmeraj težje naloge. Vse življenje že živite z bremenom, da vas zastoji odvrčajo od napredka. Vaš mlinski kamen boste razbili, ko boste začutili pravo vrednost napak, zastojev in ovir.«

Solze so zdaj že dodobra namočile Gabin robec.

Žal ta pogovor v moji pisarni ni izjema. Gabi, Peter, Anja, Robert. Ogromno jih je. Številna srca, ki jim glave govorijo pravljično o talentih in pogubnih napakah.

Vsak človek je praviloma sposoben doseči več, kot si misli. V službenem in zasebnem življenju. Kot partner in kot starš. Kot sosed in kot prijatelj. Vendar si v svoji ranljivosti vse prepogosto ne upamo biti tako dejavni, kot bi lahko bili. Ker bi se izpostavili in tvegali kritiko ali celo zavrnitev. Ker se bojimo neuspeha. Ker smo imeli v preteklosti slabo izkušnjo. Ker menimo, da nimamo talenta.

Razvojna miselnost nas uči, kako narediti konec tovrstnim oviram in postati najboljša različica samega sebe. Ljudje smo namreč samemu sebi velikokrat največja ovira. Predstavljajte si mlado študentko, ki si želi postati vzgojiteljica. Starši so ji že od nekdaj govorili, da je rojena za delo z otroki. Sosedom je varovala otroke, vsi so jo hvalili, kako zelo zna z najmlajšimi. V najboljši veri v svoj talent študentka vpiše študij. In se

ji zalomi. Pri praktičnih vajah ji kopica otrok nagaja. Zdi se, da ne obvladuje situacije v skupini. Po tem dogodku se v študentki sproži miselni proces, da vendarle ni tako talentirana za delo z otroki, kot je sprva mislila. Slaba ocena na teoretičnem izpitu ji to prepričanje še drugič potrdi. Začne se zapirati vase, vse manj študira, najde si priložnostno delo, zaradi katerega začne tudi izostajati na predavanjih. Na drugi strani si lahko predstavljamo študentko z enakim ciljem. Edina razlika je v tem, da so ji starši govorili, kako so ponosni, ker že od njenih najbolj rosnih let kaže zanimanje za otroke in se zmeraj znova potruži poiskati nove igre, s katerimi jih razveseli. Ko ona doživi neuspeh pri praktičnem delu študija, natančno ve, da je morda izbrala napačno aktivnost za otroke, zato za nasvet prosi mentorico in še enkrat pregleda svoje izpiske iz študija. Niti za sekundo ne podvomi, da ni sposobna za delo z otroki. Ve, da bo pri praktičnem delu postala boljša, če bo vložila dovolj truda.

Bere se kot malenkost. A prva študentka je v sebi nosila fiksno idejo o tem, da so naše sposobnosti vrojene in nespremenljive, druga pa razvojno idejo o tem, da lahko postanemo boljši v vsem, čemur se zagnano posvetimo. Prva študentka ni znala krepiti svojih potencialov. Druga je bila sama sebi zaveznica. Torej, fiksna in razvojna miselnost v akciji.

2. NAŠI MOŽGANI – AVTOMOBIL ALI MIŠICA

Naložba v vašo psihično kondicijo je zmeraj najboljša odločitev – za vas in za ljudi okoli vas. Gotovo vas je že kdaj navdušil kakšen natak, ki si je zapomnil vse, kar ste pri vaši polni mizi naročili. Poznamo tudi zgodbe londonskih taksistov iz časov, ko še ni bilo navigacij, ki so neskončno razvile poznavanje najmanjših ulic v tem ogromnem vlemestu. Nevroznanstvenica Eleanor Maguire je v večletni študiji pokazala, da so imeli londonski taksisti večje spominske centre v možganih v primerjavi z drugimi ljudmi. S sodobno tehnologijo preučevanja možganskih celic pa je uspela dokazati tudi, da je za rast njihovih spominskih centrov v možganih zaslužen intenziven trening v obliki zahtevnih situacij za navigacijo po londonskih ulicah.

Seveda to ne pomeni, da morate navigirati po Londonu, če želite okrepiti svoj spomin. Odličen spomin na enem področju lahko ovira spomin na drugem področju. Prijateljica, ki je v gostinstvu že od 16. leta, tudi po letu, dveh lahko pove, za katero mizo ste sedeli, kaj ste pili in kako ste bili oblečeni. Ne pozna pa ulic v svojem rodnem mestu. Nevrološke raziskave nas vsakodnevno opominjajo, kako zelo so naši možgani plastični. Možganske celice se krepijo na tistih področjih, ki jih razvijamo. Tako so možgani veliko bolj kot stroju podobni mišici. Rastejo skladno s tem, koliko truda posvečamo treningu. Ta podatek pa ni zgolj drobec v množici ostalih. V sebi namreč

nosi dragocen napotek za vse, ki delamo z ljudmi, še posebej za vodje. Predvsem za tiste vodje, ki vodijo k napredku in ne le operativno izvajajo svojega dela. V tabeli 1 si oglejte še naša temeljna prepričanja, ki zrcalijo fiksno in razvojno miselnost. Razmislite, v kolikšni meri v svoji komunikaciji s sodelavci sporočate fiksno ali razvojno miselno naravnost.

Tabela 1: Primeri prepričanj iz fiksne in razvojne miselnosti.

Namesto tako (prepričanja iz fiksne miselnosti)	razmišljajte takole (prepričanja iz razvojne miselnosti)
Na nekem področju sem nadarjen ali pa nisem.	V čemer koli lahko postanem boljši, če vložim dovolj truda.
Napaka je dokaz, da nisem dovolj uspešen.	Ko naredim napako, se učim.
Mojo uspešnost določajo moje sposobnosti.	Mojo uspešnost določata vložen trud in odnos do problema.
Tvoj uspeh me ogroža.	Tvoj uspeh me navdihuje.
Ne maram novih izzivov.	Skozi izzive postajam boljša različica samega sebe.

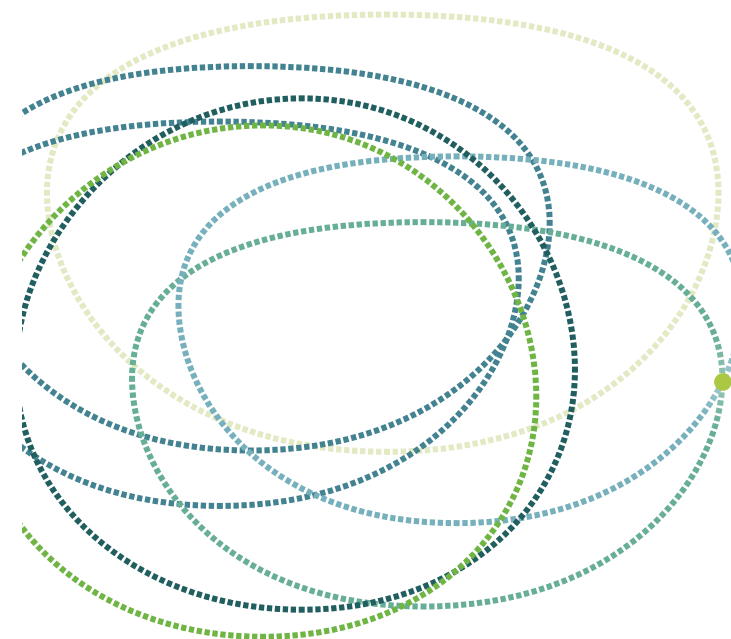
3. ZAKLJUČEK

Študije plastičnosti možganov nas lahko veliko naučijo o sodobnem vodenju in kadrovanju. Če smo še pred dvajsetimi leti verjeli, da so sposobnosti posameznika dane in da lahko kadrujemo ter razvijamo ljudi na podlagi njihovih sposobnosti, je danes temu drugače. Včasih je znanost menila, da se možgani razvijajo neke do 17. leta, potem pa začne njihova aktivnost postopoma upadati. Z najnovejšimi tehnikami merjenja ugotavljajo, da se možgani razvijajo skozi celotno življenjsko obdobje. Tudi v pozni starosti lahko pridobivamo nove veščine, če smo le motivirani in predani.

Ne glede na raziskave pa ima vsak posameznik svoje mnenje o tem, ali so mu sposobnosti bile položene v zibko ali se jih dá še vedno razvijati. Pri vodenju ljudi je ključno komunicirati razvojno miselno naravnost in jim ilustrirati, kakšen pomen imajo v resnici napake, tudi spodrsaljaji za razvoj tako posameznika kot organizacije. S krepitvijo razvojne miselnosti vodja postane bolj potrpežljiv, saj razume razvojno krivuljo posameznika v timu. S krepitvijo razvojne miselnosti pa daje tudi upanje ljudem, da lahko s trudom in predanostjo razvijejo svojo kariero.

LITERATURA INVIRI

1. Chen, P., Powers, J. T., Katragadda, K. R., Cohen, G. L. in Dweck, C. S., 2020. A strategic mindset: An orientation toward strategic behavior during goal pursuit. 117(25), 14066-14072. doi: 10.1073/pnas.2002529117 %J Proceedings of the National Academy of Sciences.
2. Dweck, C. S., 2006. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Random House.
3. Maguire, E. A., Gadian, D. G., Johnsrude, I. S., Good, C. D., Ashburner, J., Frackowiak, R. S. J. in Frith, C. D., 2000. Navigation-related structural change in the hippocampi of taxi drivers. 97(8), 4398-4403. doi: 10.1073/pnas.070039597 %J Proceedings of the National Academy of Sciences.
4. Terrazas, A. in McNaughton, B. L., 2000. Brain growth and the cognitive map. 97(9), 4414-4416. doi: 10.1073/pnas.97.9.4414 %J Proceedings of the National Academy of Sciences.



INFORMACIJSKA VARNOST PRI DELU NA DALJAVO IN UPORABI OBLAČNIH STORITEV

ALEKSANDER BASTL

Aleksander Bastl, generalni direktor, BASS, d. o. o., Celje

POVZETEK

Zagotavljanje informacijske varnosti in varnosti oblačnih storitev je neskončen proces, saj se pojavljajo zmeraj nove grožnje ter oblike napadov. Moramo se zavesti, da je naša informacijska varnost varna samo toliko, kot je zanesljiv/varen njen najšibkejši člen. Pri tem imamo tri glavne deležnike varnosti: strojno in programsko opremo ter seveda uporabnike. Največ lahko naredimo, če so vsi prej omenjeni deležniki med seboj enakovredno obravnavani, pri čemer nikoli ne smemo zanemariti enega od njih.

Ključne besede: informacijska varnost, oddaljeno delo, varnost oblačnih storitev.

1. UVOD

Varnost na delovnem mestu zmeraj zadeva vse zaposlene. Popolnoma enako je z informacijsko varnostjo, saj smo zanjo odgovorni vsi v podjetju, ne samo vodstvo in IT-oddelek. Zato je nujno, da se vsi nenehno izobražujemo na temo informacijske varnosti.

2. KAKO DELIMO NAŠO INFORMACIJSKO VARNOST

Fizična varnost se nanaša na preventivne ukrepe, ki se uporabljajo za zaustavitev vsiljivcev pri fizičnem dostopu do lokacije. Označuje fizično ali elektronsko opremo, ki varuje oprijemljive vidike območja, zlasti pa je učinkovita pri ustavljanju nezaželenih prestopnikov ali nedovoljenih obiskovalcev. Varnostni trezorji, CCTV-ji in alarmi so del fizične varnosti. Nepooblaščen obiskovalci bi lahko iskali podatke o podjetju, škodovali zaposlenim ali celo kradli opremo, kot so računalniki in monitorji.

Na prenosnih napravah (prenosnikih in tablicah) imamo podatke ter nameščene osebne certifikate. Oboji so zelo pomembni za varnost naših podatkov, zato je treba pomnilne medije v njih zakodirati, da so v primeru kraje naprave podatki na njej neberljivi.

Logična varnost se nanaša na dve komponenti: informacijsko varnost in operacije omrežja. Pri informacijski varnosti gre za varnost podatkov (podatki-počivanje in podatki-v-tranzitu), medtem ko so operacije omrežja povezane s samo varnostjo omrežja. Tukaj se nas najpogosteje lotijo z napadi »man-in-the-middle«, kjer preprečujejo naš promet med napravo in strežnikom. Če promet ni SSL kodiran, potem in-

formacije potujejo v »bralni obliki«, z njimi tudi uporabniška imena in gesla, od tu naprej pa je samo še korak do vdora. Podrobneje se bomo tega dotaknili v poglavju »Varnost na spletu«.

Integracija fizikalnih in logičnih varnostnih domen vam omogoča, da si zagotovite varnost svojega premoženja. Vprašajte se:

- Kaj poskušate zaščititi?
- Kje se nahaja?
- Kako zgradite varnost okoli nje?

Združevanje vaših logičnih in fizičnih varnostnih procesov ter infrastruktur poenostavlja obvladljivost varnostne infrastrukture, obenem pa poveča prepoznavnost vaših virov. To namreč omogoča lažje odkrivanje in preprečevanje varnostnih incidentov ter zagotavlja platformo za obvladovanje odziva in okrevanja po dogodku.

3. INFORMACIJSKA VARNOST

Sestavljena je iz strojne in programske opreme ter seveda uporabnikov informacijskega sistema.

Strojna oprema je seveda različno zmogljiva, najpomembnejši del je strojni požarni zid – usmerjevalnik. Zagotoviti morate redno posodabljanje njegove programske opreme, da vdiralci ne uporabijo razkritih ranljivosti. Ob sami postavitvi pa je treba narediti ustrezno strategijo, kaj bomo in česa ne bomo dovolili. Kjer imate več lokacij, so med usmerjevalniki postavljene šifrirane VPN povezave in jih štejemo kot zaupanja vredne naprave, ki se priklapljajo na centralno lokacijo. Pomembno pri tem je, da se zavedamo, da je sistem močan, kot je močan najšibkejši člen sistema, torej ga je treba gledati kot celoto. Če pride do vdora ali okužbe na oddaljeni lokaciji, je s tem kompromitiran celoten naš sistem.

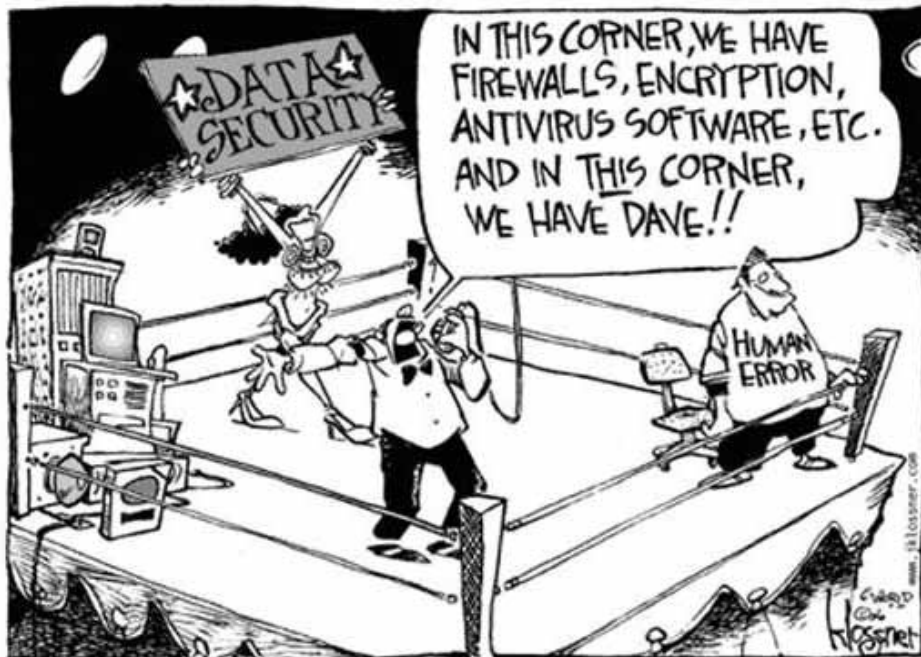
Poleg programske opreme in operacijskega sistema je na strežnikih in postajah še vsa poslovna programska oprema ter seveda ustrezna protivirusna zaščita. Redno moramo posodabljati vse ravni programske opreme, da tako zmanjšamo možnost ogroženosti.

Najšibkejši varnostni člen smo seveda uporabniki. Vedeti moramo, da smo ljudje radovedna bitja, in prepričan sem, da ste že vsi prejeli e-sporočilo, kjer je pisalo, da ste dobili nagrado, čeprav niste igrali, da vam je nekdo po smrti zapustil veliko denarja, da ste dobili neverjetno ugodno ponudbo in podobno. Na tovrstne poskuse smo se že vsi navadili in jih takoj pobrišemo, ampak so se zlikovci še bolj usposobili. Po

novem dobivamo že res »zelo verjetna« e-sporočila, od nujnega odgovora, plačila denarja do tega, da vaš e-poštni predal potrebuje nujno vzdrževanje in podobno.

Nikakor ne smemo zanemarjati izobraževanja zaposlenih, saj bomo samo tako lahko zmanjšali tveganje. Premalo se zavedamo, da danes nevarnosti čakajo na vsakem vogalu. V preteklosti so bili računalniki v večini samostojni ali pa povezani v interno omrežje, danes pa je težko delati brez internetne povezave, saj so vse naše naprave povezane v internet, pa če nam je to prav ali pa ne.

Da pa ne pozabimo na našo informacijsko varnost doma, se bo večina spomnila, koliko ljudi objavlja na družbenih omrežjih, da gredo na počitnice, ali pa neposredno iz počitniške lokacije objavljajo slike. Zdi se, kot da želimo povabiti vlomilce domov: »Pridite, nas še ne bo doma do konca tedna.« Ljudje so preveč zaupljivi tudi do različnih objav na internetu, objavljajo slike iz notranjosti bivalnih prostorov, delijo osebne podatke, na primer, na Facebooku in podobno. Če javno objavite vaše osebne podatke, potem vas GDPR zakonodaja pri tem ne ščiti.



Slika 1: Šibki člen informacijske varnosti.

Vir: <https://community.spiceworks.com/topic/497931-and-in-this-corner-we-have-dave-funny-cartoon>, 2021.

Ko govorimo o človeškem faktorju pri informacijski varnosti, se je pametno držati priporočil, ki jih je izdala evropska agencija ENISA (European Union Agency for Cybersecurity):

1. Ostanite mirni, ko prejmete »nujno« prošnjo za plačilo od svojih nadrejenih.
2. Vedno preverite zahtevo dobavitelja po spremembi podatkov za plačilo.
3. Bodite pozorni na lažna »varnostna opozorila«.
4. Premislite, preden kliknete.
5. Premislite, preden delite.

4. NAJPOGOSTEJŠI VARNOSTNI NAPADI

V svetu informacijske varnosti obstaja veliko različnih vrst kibernetских napadov, nekateri so pogostejši od drugih. Kibernetски napad je vsaka vrsta zlonamernega dejanja, ki uporablja tehnologijo za krajo, spreminjanje ali uničenje podatkov, shranjenih v računalniških sistemih, omrežjih in napravah. Kibernetски napadi so zelo pogosti. Vsak dan je na milijone sistemov pod napadom po vsem svetu. Opisali bomo deset najpogostejših vrst kibernetских napadov, da boste lahko ukrepali proti njim. Seveda so še drugačni, bolj prefinjeni napadi, ki pa so manj pogosti in so usmerjeni v doseganje konkretnega cilja, ali pa napad na podatke konkretne stranke.

4.1 Napadi zavrnitve storitve (DoS) in distribuirani napad zavrnitve storitve (DDoS)

To je ena najpogostejših vrst kibernetских napadov in je namenjena motenju poslovanja organizacije. Napad DoS je napad iz enega vira, ki poskuša preobremeniti sistemske vire, na primer spletno mesto, tako da se ne more odzvati na zahteve po storitvah. Napad DDoS naredi enako, vendar se sproži iz velikega števila virov, ki jih nadzira napadalec.

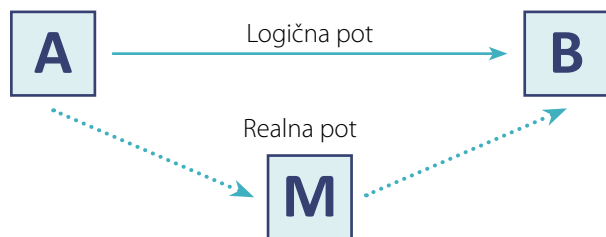
Ta, ena od desetih najpogostejših vrst kibernetских napadov je narejena z namenom, da bi motilo ciljno podjetje, bodisi da bi ga ustavilo s trgovanjem, škodilo njihovega ugledu ali zaradi hudobnosti. Številni vladni oddelki so bili podvrženi napačnim napadom na zavrnitev storitve. Napad z zavrnitvijo storitve se lahko uporabi tudi za zadrževanje ekipe za varnost informacij pri ciljni organizaciji, medtem ko se sproži drugačna vrsta napada.

4.2 Napad zlonamerne programske opreme.

V informacijski varnosti je zlonamerna programska oprema nezaželena programska oprema, ki je nameščena v vašem sistemu brez vašega soglasja. Zlonamerna programska oprema je najpogostejša pri običajnih vrstah kibernetičnih napadov, za širjenje pa se uporabljajo številne druge vrste. Zlonamerno programsko opremo je mogoče zlahka razširiti s pritrditvijo na zakonito kodo in kmalu lahko prizadene na tisoče žrtev po začetni okužbi.

4.3 Napad na prenosni poti (angl. *Man-in-the-middle*)

Ta, ena od desetih najpogostejših vrst kibernetičnih napadov se zgodi, ko se napadalec postavi med stranko in njen strežnik. Tipologija napada, ki mu pravimo »man-in-the-middle«, je v preusmeritvi prometa med dvema računalnikoma proti tretjemu (napadalcu), ki se dela, da je legitimna komunikacijska točka.



Slika 2: Napad »man-in-the-middle«.

Vir: https://en.wikipedia.org/wiki/Man-in-the-middle_attack, 2021.

4.4 Napadi z lažnim predstavljanjem (angl. *Phishing*)

Zelo pogosta vrsta kibernetičnega napada, s katerim se veliko ljudi srečuje skoraj vsak dan. Napad na varnost informacij se zgodi, ko heker pošlje e-sporočila na številne naslove, ki se pretvarjajo, da so iz zaupanja vrednega vira, na primer banke, prodajalne na drobno ali vladne agencije. E-sporočilo uporablja socialne in psihološke zvijače, da bi vplivalo na prejemnika in dejanja, ki škodijo varnosti njegovih osebnih in zaupnih podatkov. Pogoste vrste kibernetičnih napadov lažnega predstavljanja vključujejo priloge po e-pošti, ki vsebujejo zlonamerno programsko opremo in povezave do spletnih mest ali aplikacij hekerjev, ki nato na skrivaj prenesejo zlonamerno pro-

gramsko opremo in okužijo ciljni računalnik. Zlonamerna programska oprema lahko izvede veliko neželenih dejanj; eno najpogostejših je zajem osebnih podatkov in njihovo pošiljanje hekerju.

4.5 Napad z geslom

Kraja gesel je preprost način, da napadalci zaslužijo denar, pri čemer dejansko ukradejo identiteto osebe, ki vzame denar iz svoje banke ali opravi nakup. Hekerji lahko to, eno od desetih najpogostejših vrst kibernetičnih napadov uporabijo tudi za prodajo podatkov o geslih drugim hekerjem. Na temnem spletu so celo baze podatkov, ki vsebujejo podatke o vdrtih geslih. Nekibernetične oblike napadov na gesla za zaščito informacij temeljijo na tehnikah, vključno z ugibanjem informacij, spregledanjem cilja ob prijavi ali iskanjem kosov papirja z informacijami za prijavo. Zato je pomembno, da so gesla dovolj kompleksna (vsebujejo velike/male črke, številke, posebne znake) in da za različne storitve uporabljamo različna gesla. Za varnost pomaga tudi redno spreminjanje gesla.

4.6 Napad s (pre)usmerjanjem uporabnika (angl. *Drive-by attacks*)

Večina ljudi zaupa vsakemu spletnemu mestu, ki ga obišče. Toda spletna mesta lahko vsebujejo zlonamerno kodo, ki je ne morete zlahka opaziti. Zato so napadi s preusmeritvijo ena od najpogostejših vrst kibernetičnih napadov, ki privabljajo neprevidne, zlasti tiste, ki redno brskajo po oddaljenih kotičkih interneta ali z veseljem nalagajo aplikacije s spletnih mest. Hekerji iščejo nevarna spletna mesta in aplikacije, nato pa v kodo vstavijo zlonamerni skript. Ko nekdo obišče stran ali zažene aplikacijo, bodisi skript na skrivaj namesti zlonamerno programsko opremo na računalnik žrtev ali pa je žrtev preusmerjena na spletno mesto, ki ga nadzirajo hekerji.

4.7 Napad z vrivanjem kode SQL (angl. *SQL injection attack*)

To je eden od neposrednih napadov na bazo SQL in je pogosta težava pri informacijski varnosti spletnih mest, ki delujejo z zbirkami podatkov. Heker izvede poizvedbo SQL v zbirko podatkov in vanjo vstavi zlonamerne ukaze SQL. Uspešni napadi te vrste lahko naredijo skoraj vse z zbirko podatkov in informacijami, ki jih vsebuje, in to mimo vseh varnostnih ukrepov. To vključuje brisanje, spreminjanje in vstavljanje podatkov ter izvajanje skrbniških ukazov, kot so zaustavitve ali kloniranje celotne vsebine baze podatkov v sistem hekerjev.

4.8 Izvajanje zlonamerne kode v pogonu brskalnika

(angl. *Cross-site scripting (XSS) attack*)

Tovrstni napadi na varnost informacij temeljijo na uporabi spletnih virov tretjih oseb za izvajanje skriptov v spletnem brskalniku ali aplikaciji žrtve. Spletni napadalec v spletno stran vstavi zlonamerni JavaScript. Ko žrtev zahteva to stran, jo pošlje v brskalnik, kjer se izvede zlonamerna koda. Piškotki so običajen način za pakiranje kode, ki jo lahko nato uporabite za različne škodljive pristope. XSS se lahko uporablja tudi za snemanje pritiskov tipk, zbiranje informacij in daljinsko upravljanje računalnika žrtve. Zato ima lahko tovrstni kibernetski napad daljnosežen škodljiv učinek (npr. kraja gesel).

4.9 Napad s prisluškovanjem (angl. *Eavesdropping attack*)

V tej obliki najpogostejših vrst kibernetskih napadov heker prestreže omrežni promet, da lahko ukrade zaupne podatke, vključno z gesli in podatki o kreditni kartici. Šifriranje podatkov pred prenosom z močno tehniko je najboljši način za krepitev informacijske varnosti pred tovrstnimi kibernetskimi napadi. Zato je tako pomembno, da strežniki uporabljajo zaupanja vredne certifikate in HTTPS s TLS 1.3 kodiranjem.

4.10 Napad s pomočjo ranljivosti v razpršenih enosmernih funkcijah

(angl. *Birthday attack*)

Ta vrsta kibernetskih napadov poskuša kršiti informacijsko varnost sporočil in podpisov, šifriranih s tehnikami razprševanja. Algoritmi razprševanja se uporabljajo za preverjanje integritete. Sporočilo, obdelano s funkcijo razpršitve, ustvari povzetek sporočila s fiksno dolžino (MD) z velikostjo, neodvisno od dolžine vnosa sporočila. Napadalec z orodji poskuša najti dve naključni sporočili, ki generirata isti MD, ko jih obdela funkcija razpršitve. Če so uspešni, lahko heker zamenja uporabnikovo sporočilo s svojim, kar lahko nato prenese zlonamerno kodo do žrtve.

5. VARNOST NA SPLETU

Seveda pomislimo na varnost naših podatkov, tudi ko uporabljamo oblačne storitve. Tukaj je predvsem treba uporabljati najnovejše varnostne protokole, kot so HTTPS, TLS 1.3, certifikati in podobno. Danes se šteje, da so storitve nezanesljive, če se še uporablja http. Zato je pomembno, da se za vse WWW dostope uporabljajo samo strežniki, ki imajo omogočen HTTPS in imajo nameščene zaupanja vredne certifikate.

Tukaj lahko vzamemo za primer vse storitve Googla in Microsoft Officea 365 pa tudi spletnih strani, kot sta www.komunala.info, www.procesni.center. Na podlagi uporabe zaupanja vrednih certifikatov na WWW strežnikih se izognemo »lažnim WWW stranem«, ki so zelo podobne pravim, samo da so postavljene za »zlobne« name- ne. Ko obiščete tovrstne strani, se vam lahko skozi vaš brskalnik na računalnik naloži zlonamerna programska oprema, ki je včasih samo nadležna z reklamami in popup okni, tista bolj škodljiva pa se namesti »čisto potihoma« in čaka na svojo priložnost, da se aktivira. Gre za različne »lockerje«, ki vam zaklenejo vse podatke, programe za krajo gesel ali pa vaš e-poštni imenik ...

Pri tovrstnih nevarnostih sta pomembna poznavanje tveganja in pravilna reakcija, če pride do incidenta, saj se s tem zmanjša morebitna nastala škoda. Velikokrat se namreč zgodi, da je napadena oseba predolgo »tiho«, ker ji je nerodno priznati, da se ji je to sploh pripetilo, v tem času pa zlikovci in njihova zlonamerna programska oprema nemoteno delajo naprej.

6. VARNOST OBLAČNIH STORITEV

Vsi ponudniki oblačnih storitev smo dolžni zagotavljati varnost podatkov, ki nam jih zaupajo stranke v hrambo ali pa obdelavo. Seveda je treba zagotoviti več ravni/plasti varnosti, da lažje detektiramo poskuse vdorov in jih preprečimo. Pri tem veliko po- maga, če se držimo priporočil ISO standardov 27001 in 27701, po drugi strani pa tudi to, da ima ponudnik oblačnih storitev letno zunanjo presojo, saj ISO revizorji pregle- dajo in primerjajo dejansko stanje varnosti sistema.

Če si tukaj podrobneje ogledamo servis www.komunala.info, bomo opisali samo glavne plasti, zaradi varovanja pa se bomo izognili opisovanju podrobnosti, kako so posamezne plasti varnosti konfigurirane.

1. Na prvi ravni na strojnem požarnem zidu fizično »sortiramo« promet, tako da za ta strežnik skozi spustimo samo HTTPS promet, vse ostalo pa zavržemo.
2. Zahtevek potuje na strežnik reverse-proxy, kjer je nameščen certifikat za www.komunala.info. Če je vse v redu, potem gre zahtevek za dostop naprej.
3. Na tretji ravni je še strežnik z WWW aplikacijo in podatki.
4. V naslednjem koraku dobi uporabnik prijavno okno, da se prijavi v sistem in ga začne uporabljati.



Slika 3: Stopnje zaščite pri uporabi reverse-proxyja.

Vir: BASS, d. o. o.

Za dokumentni sistem smo varnostni vidik še bolj zaostri, ker poznamo vse uporabnike in jim izdamo osebni certifikat za delo.

1. Na prvi ravni na strojnem požarnem zidu fizično »sortiramo« promet, tako da za ta strežnik skozi spustimo samo HTTPS promet, vse ostalo pa zavržemo.
2. Zahtevek potuje na strežnik reverse-proxy, kjer je nameščen certifikat za www.dokumentni.center. Potem preverimo certifikat podjetja, od koder prihaja uporabnik, in nato še njegov osebni certifikat. Šele če je celotna veriga certifikatov ustrezna, gre zahtevek za dostop naprej.
3. Zdaj smo »potrjeni« in pridemo do našega dokumentnega sistema ter lahko začnemo z delom.
4. Osebni certifikati so nameščeni na napravi, prek katere dostopamo. Naše dokumente je treba fizično varovati. Če pa že pride do odtujitve, se osebni certifikat prekliče in izda nov.



Slika 4: Stopnje zaščite pri uporabi reverse-proxyja in certifikatov.

Vir: BASS, d. o. o.

7. REVERSE-PROXY

Strežnik proxy je posredniški strežnik, ki posreduje zahteve po vsebini od več odjemalcev do različnih zalednih strežnikov. Strežnik reverse-proxy je strežnik, ki običajno sedi za požarnim zidom v zasebnem omrežju in zahteve strank usmerja na ustre-

zen zaledni strežnik. Zagotavlja dodatno raven abstrakcije in nadzora za nemoten pretok omrežnega prometa med odjemalci in strežniki.

Varnost in anonimnost – s prestrezanjem zahtev, namenjenih vašim zalednim strežnikom, reverse-proxy zaščiti njihovo identiteto in deluje kot dodatna obramba pred varnostnimi napadi. Zagotavlja tudi dostop do več strežnikov z enega samega lokatorja zapisov ali URL-ja, ne glede na strukturo vašega lokalnega omrežja.

8. DRŽAVNE AGENCIJE ZA INFORMACIJSKO VARNOST

Slovenski SI-CERT je naredil stran www.varninainternetu.si in posnel kar nekaj humorno obarvanih prikazov, kakšne nevarnosti nas lahko čakajo na internetu. Toplo priporočam, da si jih v miru pogledate, se nasmejete, zelo verjetno pa vam bo kakšna zgodba prišla prav v prihodnje, ko se boste nič hudega sluteči znašli na tarči internetnih neprividov.

<https://www.youtube.com/channel/UC4-56ldnZZN3sizLeqbMgVw>

9. ZAKLJUČEK

Ker je naša informacijska varnost sestavljena iz več deležnikov (HW, SW in uporabniki), moramo vse tri skrbno negovati. Informacijska varnost je odgovornost vseh zaposlenih, ne samo IT-oddelka in vodstva podjetja. Zmeraj moramo imeti v mislih, da je treba vlagati tudi v izobraževanje zaposlenih. Le tako se bodo pravilno odzvali ob morebitni nevarnosti in ne bodo ogrožali informacijske varnosti zaradi neznanja.

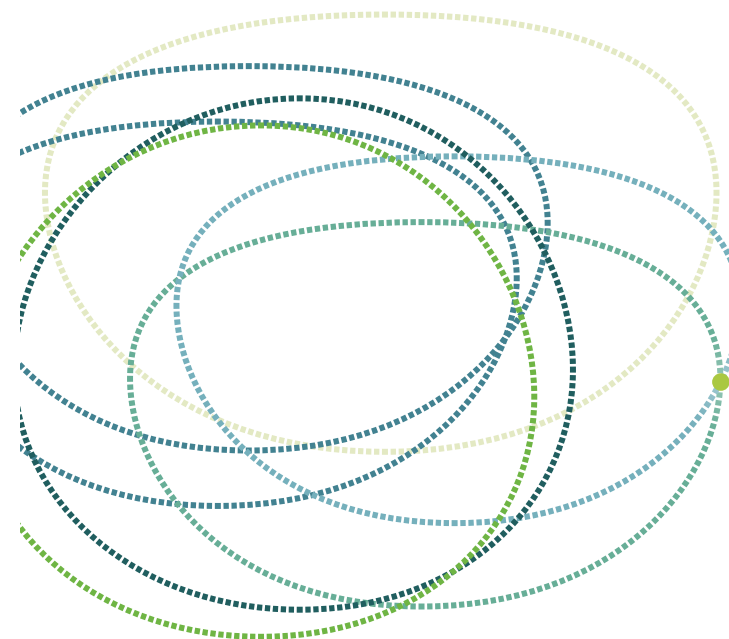
LITERATURA IN VIRI

1. Bass, d. o. o., interna dokumentacija.
2. Evropska agencija ENISA, 2021. Dostopno na: <https://www.enisa.europa.eu/> [20. 8. 2021].
3. SI-CERT, 2021. Dostopno na: www.varninainternetu.si [20. 8. 2021].
4. Wikipedia, 2021. Dostopno na: https://en.wikipedia.org/wiki/Man-in-the-middle_attack [20. 8. 2021].

eko LUX

Prava smer oblikovanja
urbanističnega razvojaEKO LUX d.o.o.
Medlog 15
3000 Celje03 828 18 00
info@ekolux.si
www.ekolux.si

- ✓ KOMUNALNA VOZILA
- ✓ PODZEMNI KONTEJNERJI
- ✓ URBANA OPREMA IN OPREMA ZA PAMETNA MESTA
- ✓ MATERIALI ZA ULIČNO KANALIZACIJO (CEVI IN JAŠKI)
- ✓ MATERIALI ZA VODOVODE (CEVI, ZASUNI, SPOJKE)
- ✓ SLEDENJE TOKOV ODPADKOV IN OPREMA ZA RAVNANJE Z ODPADKI



NOVA KOLEKTIVNA POGODBA KOMUNALNIH DEJAVNOSTI

METKA PENKO NATLAČEN

Metka Penko Natlačen, univ. dipl. pravnica,
namestnica direktorja Pravne službe GZS, Gospodarska zbornica Slovenije

POVZETEK

Članek predstavlja novo sklenjeno Kolektivno pogodbo komunalnih dejavnosti, nje-ne temeljne značilnosti in proces priprave na njeno sklenitev na delodajalski strani.

Ključne besede: delovnopравни standardi, Kolektivna pogodba komunalnih dejavnosti, mirno reševanje sporov, pogajalska skupina delodajalcev, pogajalska skupina sindikata, tarifna priloga.

I. UVOD

Kolektivna pogodba komunalnih dejavnosti (v nadaljevanju KPKD) je ena od kolektivnih pogodb, ki jih je Gospodarska zbornica Slovenije (v nadaljevanju GZS) kot delodajalska organizacija vzela pod svoje okrilje leta 1993, ko so začeli na podlagi Zakona o gospodarskih družbah nastajati subjekti, ki so se po tem zakonu registrirali za komunalno dejavnost in niso bili uvrščeni v javni sektor.

Po drugi strani pa je s korpusom novonastalih podjetij takratno novonastalo združenje za komunalno-stanovanjsko gospodarstvo in urejanje prostora GZS prevzelo tudi kolektivno pogodbo.

Tako navaja notica, objavljena v Delu dne 11. februarja 1993: »Na današnji seji odbora združenja za komunalno-stanovanjsko gospodarstvo in urejanje prostora Gospodarske zbornice Slovenije (GZS) so ocenili, da je bilo združenje lani zelo dejavno in da je veliko prispevalo k urejanju razmer v komunalnem in stanovanjskem gospodarstvu.«

Prva Kolektivna pogodba komunalnih dejavnosti je bila v novih razmerah sklenjena leta 2004 (Uradni list RS, št. 94/2004, 8/2005, 71/2005, 14/2006, 82/2006, 66/2007, 18/2008, 5/2009, 10/2010, 10/2010 – tarifna priloga, 95/2010, 14/2011 – tarifna priloga, 62/2011 – aneks k tarifni prilogi, 74/2011 – aneks k tarifni prilogi, 19/2012, 43/2012, 4/2013, 111/2013).

2. KOLEKTIVNA POGODBA KOMUNALNIH DEJAVNOSTI 2021

2.1 »Stara« in »nova« kolektivna pogodba dejavnosti

Socialni partnerji GZS – Zbornica komunalnega gospodarstva in Združenje delodajalcev Slovenije – Sekcija za storitve kot predstavnik delodajalcev skupaj s Sindikatom komunale, varovanja in poslovanja z nepremičninami Slovenije ter Konfederacijo novih sindikatov Slovenije kot predstavnik delojemalcev so dne 16. junija 2021 slavnostno podpisali novo Kolektivno pogodbo komunalnih dejavnosti za obdobje **petih let**.

Nova Kolektivna pogodba komunalnih dejavnosti je bila **objavljena v Uradnem listu RS, št. 105/2021 dne 2. julija 2021**. Tarifna priloga se po izrecni določbi uporablja od 28. junija 2021, tako da ni praznega prostora med veljavnostjo prejšnje in nove kolektivne pogodbe dejavnosti.

Kolektivna pogodba velja za delodajalce, ki so člani GZS – Zbornice komunalnega gospodarstva ali ZDS – Sekcije storitve, ki trajno opravljajo dejavnost na območju Republike Slovenije, obenem pa kot glavno dejavnost eno od v nadaljevanju naštetih dejavnosti po SKD 2008. Glavni definiciji stvarne veljavnosti se pridruži njena razširitev na podjetja, ki izvajajo podporne službe v določeni statusni povezavi.

Veljavnost kolektivne pogodbe je pet let.

Pred KPKD 2021 je bila v veljavi Kolektivna pogodba komunalnih dejavnosti, ki je bila sklenjena prav tako za obdobje petih let. Njeno vsebino, vključno z odločitvami Komisije za razlago, smo predstavili na posvetu leta 2018. Obsegala je naslednje spremembe in dopolnitve:

- Kolektivno pogodbo komunalnih dejavnosti (Uradni list RS, št. 43/15 z dne 19. 6. 2015);
- Spremembe in dopolnitve Kolektivne pogodbe komunalnih dejavnosti (Uradni list RS, št. 86/16 z dne 29. 12. 2016);
- Tarifno prilogo h Kolektivni pogodbi komunalnih dejavnosti (Uradni list RS, št. 12/17 z dne 10. 3. 2017);
- Tarifno prilogo h Kolektivni pogodbi komunalnih dejavnosti (Uradni list RS, št. 80/17 z dne 29. 12. 2017);
- Tarifno prilogo h Kolektivni pogodbi komunalnih dejavnosti (Uradni list RS, št. 3/19 z dne 11. 1. 2019);

- Tarifno prilogo h Kolektivni pogodbi komunalnih dejavnosti (Uradni list RS, št. 81/19 z dne 27. 12. 2019).

Ta kolektivna pogodba je doživela precej razlag, ki smo jih podrobno predstavili na posvetu leta 2018. Te so bile tudi večinoma podlaga za pripravo besedila nove kolektivne pogodbe, kjer smo upoštevali tudi predloge delodajalske strani, da se pristopi k spremembi plačnega modela. Končno besedilo sprejete in podpisane KPKD predstavlja smiseln sporazum v duhu nadaljnjega sodelovanja med obema podpisnikoma. Pogajanja so namreč potekala že med enoletnim podaljšanjem uporabe delovno-pravnih standardov iz kolektivne pogodbe, ki se je izteklo 27. junija 2021.

2.2 Nova kolektivna pogodba dejavnosti

Stranki kolektivne pogodbe sta bili tako leta 2015 kot 2021 isti – vsi podpisniki so pri tem znova udeleženi.

Stvarna veljavnost, ki je bila predmet obsežnih razprav, je prav tako v končnem besedilu ostala enaka kot v KPKD iz 2015. KPKD 2021 tako velja za delodajalce, ki kot glavno dejavnost opravljajo eno od dejavnosti, razvrščenih v naslednje podrazrede dejavnosti po SKD 2008 (šifre): 35.220, 35.300, 36.000, 37.000, 38.110, 38.120, 38.210, 38.220, 38.310, 38.320, 39.000, 81.210, 81.220, 81.290, 81.300 in 96.030. Prav tako po definiciji razširjenega kroga zavezancev velja tudi za delodajalce, ki so člani GZS – Zbornice komunalnega gospodarstva in opravljajo strokovne tehnične, organizacijske ter razvojne naloge na področju gospodarskih javnih služb, če so organizirani kot družba, v katero so povezana javna podjetja, ki opravljajo katero koli dejavnost iz prvega odstavka tega člena kot glavno dejavnost.

Nova KPKD ohrani »pomen izrazov«, osebno veljavnost in časovno veljavnost pet let. Glede opredelitve časovne veljavnosti KPKD velja za eno od izjem, saj se večina kolektivnih pogodb sklepa za nedoločen čas, tudi po uveljavitvi Zakona o kolektivnih pogodbah (ZKolP, 2006) in njegovem izrecnem razlikovanju med tema dvema tipoma kolektivne pogodbe. Glede podaljšane uporabe delovno-pravnih standardov stranki prav tako nista spremenili opredelitve – ostaja eno leto od prenehanja veljavnosti.

Z obligacijskim delom sta stranki na novo opredelili, da poglavje mirnega reševanja sporov predstavlja prilogo št. II h kolektivni pogodbi in ni več urejeno v samostojnem poglavju v okviru obligacijskega dela KPKD. V tem delu je ostala določba o Komisiji za spremljanje izvajanja in razlago, ki je vsebovana v dopolnjeni obliki, kot je bila sprejeta s spremembami in dopolnitvami leta 2016.

2.3 Normativni del KPKD

Pomembna določba v tem delu je določba o odstopanju od minimalnih standardov, ki jih KPKD 2015 ne vsebuje. Po daljših pogajanjih je sindikalna pogajalska skupina pristala na to, da so odstopanja od minimalnih standardov, dogovorjenih v KPKD, na ravni delodajalca, dovoljena v primeru težje finančne situacije delodajalca, ki ogroža njegov obstoj in z namenom ohranitve delovnih mest. Odstopanje od standardov je omejeno tako, da odstopanje od višine najnižjih osnovnih plač in prostovoljnega pokojninskega zavarovanja ni dovoljeno. Odstopanja od minimalnih standardov so na ravni posameznega delodajalca dovoljena v primeru predhodnega pisnega dogovora med delodajalcem in sindikatom pri delodajalcu ter seznanitve podpisnikov KPKD. Pisni dogovor je lahko sklenjen za največ šest mesecev in mora obvezno vsebovati dogovor glede načina ter rokov povračila prikrajšanja. Po poteku roka veljavnosti pisnega sporazuma je možna sklenitev novega sporazuma pod enakimi pogoji. V pisnem sporazumu se navedejo utemeljeni razlogi za odstop od minimalnih standardov in opredelijo posamezni minimalni standardi, od katerih se odstopa.

Za razvrstitev del velja, da se delovna mesta oziroma vrste del razvrščajo v tarifne razrede glede na zahtevano stopnjo oziroma raven izobrazbe ali nacionalno poklicno kvalifikacijo. Razvrščajo se v osem tarifnih razredov. Pri tem opomnim, da v tarifni prilogi KPKD razvršča delovna mesta v devet tarifnih razredov. Razvrščanje delovnih mest opravi delodajalec v aktu o organizaciji in sistemizaciji.

Delovna mesta posameznega tarifnega razreda se v podjetniških kolektivnih pogodbah razvrstijo v posamezne plačne razrede. Podlaga za razvrščanje v posamezne plačne razrede so zahteve po dodatnih znanjih, daljših delovnih izkušnjah, večji odgovornosti, z delom povezanih naporih in težjih delovnih razmerah. Določba ne velja za manjše delodajalce, ki zaposlujejo deset ali manj delavcev in so člani Zbornice komunalnega gospodarstva.

V poglavju Pravice in obveznosti je urejeno naslednje:

- predhoden preizkus ima obvezen poduk o varnem delu;
- k pogodbi o zaposlitvi se poleg sestavin, ki jih določa zakon, navedeta tudi tarifni in plačilni razred za delovno mesto, za katerega se sklepa delovno razmerje, če so tarifni in plačilni razredi opredeljeni v podjetniški kolektivni pogodbi ali aktu o sistemizaciji delodajalca. Delavec in delodajalec se lahko v pogodbi o zaposlitvi dogovorita za opravljanje poskusnega dela ali pripravništva;
- delodajalec lahko poleg primerov, ki jih določa zakon, sklene pogodbo o zaposlitvi za določen čas še v primerih: če gre za izvedbo posla, pridobljenega z

javnim natečajem ali naročilom, in sicer za čas izvedbe tega posla, v primeru projektnega dela, za čas uvedbe poskusnega dela, za obdobje pripravištv, za obdobje uvajanja v delo;

- pripravništvo traja od 6 do 12 mesecev;
- opredeljena je obveznost opravljanja drugega dela;
- opredeljeni so pogoji za opravljanje dela na domu;
- presežne delavce v primeru prenosa dejavnosti KPKD obravnava kot delavce pri prenosu dejavnosti, skladno z odločitvijo Komisije za razlago.

V nadaljevanju KPKD:

- ureja poln delovni čas, ki je najmanj 36 in največ 40 ur tedensko;
- na novo opredeli izmenski delovni čas in delo v izmeni;
- jasno opredeli definicijo pripravljenosti delavca na domu in dežurstva;
- referenčno obdobje za prerezporeditev delovnega časa opredeli na 12 mesecev, in sicer z obvezo delodajalca, da presežek ur po izteku referenčnega obdobja plača kot nadure;
- referenčno obdobje v primeru nadur omeji na 6 mesecev;
- ureja pravico do odsotnosti s pravico do nadomestila plače in brez nadomestila,
- zniža osnove za odmero letnega dopusta iz naslova skupne delovne dobe;
- opredeli nadomestilo namesto izrabe letnega dopusta ob prenehanju delovnega razmerja;
- na novo opredeli trajanje opozorila pred odpovedjo, ki je dve leti; v primeru disciplinske odgovornosti pa se odmerja denarna kazen do 10 % osnovne plače za tri mesece.

V poglavju Delovanje sindikata so opredeljeni:

- minimalni pogoji za sindikalno delo;
- imuniteta sindikalnega zaupnika;
- pogoji za organizacijo stavke, ki pride v poštev, če predhoden miren način reševanja spora ni uspešen;
- komunalne igre kot strokovno, delovno, športno in družabno srečanje komunalnih podjetij. Delavci imajo možnost udeležbe na komunalnih igrah kot tekmovalci ali navijači na podlagi kriterijev in pravil, ki so dogovorjeni v podjetniški kolektivni pogodbi ali jih določi delodajalec z aktom.

2.4 Tarifni normativni del KPKD

V tarifnem delu KPKD opredeljuje prejemke v zvezi z delom, ki so:

- plača oziroma nadomestilo plače;
- druge vrste plačil, kamor sodijo:
 - drugi osebni prejemki,
 - povračila stroškov v zvezi z delom.

Med druge osebne prejemke KPKD uvršča:

- regres za letni dopust,
- odpravnino ob upokojitvi in druge vrste odpravnin,
- solidarnostno pomoč,
- jubilejne nagrade,
- božičnico.

Med povračila stroškov v zvezi z delom KPKD uvršča:

- povračilo za prevoz na in z dela,
- povračilo za prehrano med delom,
- povračilo stroškov za službena potovanja,
- terenski dodatek in nadomestilo za ločeno življenje.

KPKD določa, da je vsakemu delavcu ob izplačilu plače vročen pisni obračun, ki obsega tudi navedbo tarifnega in plačilnega razreda, ne le podatkov, ki jih navaja 135. člen ZDR-1.

KPKD v poglavju o plačah opredeljuje na malo drugačen način kot doslej:

- plačo,
- osnovno plačo,
- najnižjo osnovno plačo.

KPKD v 65. členu navaja:

»**Plačo** delavca sestavlja: osnovna plača, dodatki po posameznih vrstah, del plače na podlagi delovne uspešnosti in del plače iz naslova poslovne uspešnosti.

V pogodbi o zaposlitvi delavec in delodajalec določita znesek **osnovne plače**.

Osnovna plača delavca je najmanj enaka najnižji osnovni plači, določeni za posamezni tarifni razred te kolektivne pogodbe.

Najnižja osnovna plača je vrednost najmanj zahtevnega dela v posameznem tarifnem razredu za polni delovni čas ali z njim izenačen delovni čas. Socialni partnerji se po tej kolektivni pogodbi dejavnosti do konca meseca februarja tekočega leta sestanejo z namenom sklenitve dogovora o uskladitvi najnižjih osnovnih plač. Kot podlaga za usklajevanje najnižjih osnovnih plač se uporabi uradni podatek Statističnega urada Republike Slovenije o povprečni letni stopnji rasti cen življenjskih potrebščin in stanja panoge.«

Kljub prizadevanjem delodajalske pogajalske strani, da se vse pravice, ki so odvisne od delovne dobe, odmerjajo na trajanje delovne dobe pri zadnjem delodajalcu, je sindikat uspešno obvaroval določbo, da se ohranijo pravice v odvisnosti od skupne delovne dobe, stalnost pa je lahko dodatna postavka pri delodajalcu. Pri pobudi za spremembo plačnega modela je delodajalska stran celo predlagala vključitev celotnega dodatka za delovno dobo, torej 20 %, v najnižje osnovne plače, poleg tipičnih dodatkov zaradi vpliva delovnega okolja. Do tega sporazuma ni prišlo, sindikat je namreč menil, da je povišanje NOP zaznavno, po drugi strani pa je dejanska višina osnovnih plač in plač že tako visoka, da s spremembo NOP delavci ne bi dejansko nič pridobili. Tako so določbe o dodatkih in dodatku za delovno dobo ostale nespremenjene. Prav tako so ostale nespremenjene določbe o jubilejni nagradi, katere temelj je še vedno skupna delovna doba. Prav tako je ostala v trikratniku povprečnih plač v RS ali delavca tudi odpravnina ob upokojitvi.

Kljub temu da je bila v času obravnave nove KPKD že znana odločitev zagovornika načela enakosti, da je lahko kriterij dejanske prisotnosti pri delu pri odmeri poslovne uspešnosti v primerih, ko gre za okoliščine osebne narave, na katere oseba nima vpliva, diskriminatorna, pa je v KPKD za obračun poslovne uspešnosti soglasno ostal kriterij »sorazmerne prisotnosti na delu«.

Glede regresa za letni dopust je dogovorjen zakonit zamik izplačila v primeru težav pri poslovanju, torej do 1. novembra. Višino sicer določa tarifna priloga in od 1. januarja 2022 znaša 1.200 evrov.

Posebno pravico si je sindikat izgovoril pri solidarnostni pomoči, zato ta pripada članom reprezentativnega sindikata, podpisnika KPKD. Določba temelji na ZDR-1, ki v 224. členu dovoljuje, da se do ureditve v Zakonu o kolektivnih pogodbah (ZKolP, Uradni list RS, št. 43/06) v kolektivni pogodbi na ravni dejavnosti dogovorijo pravice in obveznosti, ki niso že urejene v zakonu, le za člane pogodbenih strank.

Glede povračil stroškov v zvezi z delom je KPKD določila, da je:

- prehrana med delom 6,12 evra na dan;
- prevoz na delo v višini javnega prevoza oz. 0,18 evra na kilometer oddaljenosti.

Glede NOP je tarifna priloga določila dve lestvici – eno ob sklenitvi KPKD in drugo za obdobje od 1. januarja 2022 naprej.

3. ZAKLJUČEK

Stranki sta se na zadnjih usklajevanjih dogovorili, da bosta v nadaljevanju začeli postopek spremembe plačnega modela, pri čemer izhodišč nista opredelili. Jasno je, da vsaka od strank koncept plačnega modela razume različno. Nedvomno pa med njima obstaja interes, da bosta ohranili KPKD v tarifnem delu v veljavi, zlasti za to, da bi se izognili negativnim učinkom Zakona o minimalni plači.

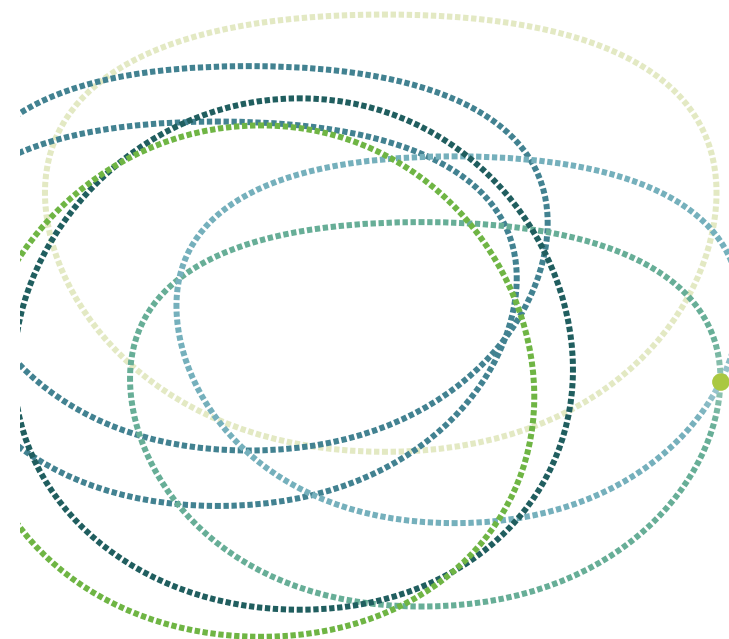
Težko ocenjujemo, koliko so z novo KPKD narejeni koraki v korist delodajalcem; to bo pokazala šele praksa. Nesporno pa delodajalci razmišljajo tudi o zadovoljnih delavcih in ne le o dobičkonosnem poslovnem vidiku podjetja. Spremembe, ki jih želi vnesti delodajalska stran, je mogoče dogovoriti z ustrezno spremembo plačnega modela, s katero bosta zadovoljni obe strani. Kolektivno dogovarjanje pa je proces, ki sicer traja dlje časa.



JUST KOM
PARTNER SKUPINE ZOELLER

**Zagotovite si ekonomsko
učinkovito in okolju
prijazno zbiranje in odvoz
komunalnih odpadkov.**

Ponujamo inovativne rešitve na
področju nadgrajenja za zbiranje
in odvoz odpadkov.



IMENOVANJE REVIZIJSKE KOMISIJE IN NJENO DELOVANJE V KOMUNALNIH PODJETJIH

MATEJA CIMERMAN

Mateja Cimerman, univ. dipl. ekon., pooblaščen revizorka in namestnica direktorja,
Agencija za javni nadzor nad revidiranjem

POVZETEK

Prispevek obravnava imenovanje, delovanje, glavne naloge in pristojnosti revizijskih komisij. Ustanovitev revizijskih komisij je eden od načinov za vzpostavitev nadzora nad poslovanjem in poročanjem družb. Revizijska komisija v sodelovanju z nadzornim svetom namreč predstavlja dodaten mehanizem nadzora nad poslovanjem družbe in njenim računovodskim poročanjem. Neposredno je vključena v oblikovanje, evalvacijo, nadzor in optimizacijo sistema notranjih kontrol ter obvladovanje tveganj. S svojo vlogo sodeluje tako v procesih zagotavljanja učinkovitosti in uspešnosti poslovanja kot tudi v procesih zagotavljanja poštenosti in resničnosti poročanja o poslovanju. Novela ZGD-1K je prinesla pomembno spremembo korporativnega upravljanja v družbah z omejeno odgovornostjo, ki so postale subjekti javnega interesa, glede obveznega imenovanja nadzornega sveta in revizijske komisije. To velja tudi za podjetja, ki izvajajo gospodarsko javno službo in so skladno z določbami Zakona o revidiranju opredeljeni kot subjekti javnega interesa. Imenovanje kompetentne in učinkovite revizijske komisije je zahtevna naloga, še posebej v družbah, kjer takšnega načina izvajanja nadzora nad računovodskim poročanjem, notranjimi kontrolami in upravljanjem tveganj ter pri sodelovanju z zunanjimi in notranjimi revizorji doslej ni bilo.

Ključne besede: revizija, revizijska družba, revizijska komisija, subjekt javnega interesa, Zakon o revidiranju, zunanji revizor.

1. UVOD

Z ustanovitvijo revizijske komisije je mogoče doseči različne prednosti, ki so odvisne od sestave te komisije in načina njenega delovanja. Revizijska komisija je lahko zelo pomemben instrument za uresničevanje sklepov nadzornega sveta, saj s tem povečuje njegovo učinkovitost. Prednosti, ki jih družba lahko pridobi z ustanovitvijo revizijske komisije, so v povečanju zaupanja v verodostojnost in objektivnost poslovnega poročila ter računovodskih izkazov, obenem pa tudi v okrepitvi kakovosti revidiranja in računovodskega spremljanja poslovanja. Z dobro delujočo revizijsko komisijo, ki predstavlja dodatni instrument nadzora, si družba v očeh javnosti lahko poveča ugled in verodostojnost. Obstoječa revizijska komisija pozitivno vpliva na neodvisnost zunanjih revizorjev, saj ti niso več neposredno odgovorni poslovodstvu družbe. O svojih ugotovitvah iz opravljenih revizij računovodskih izkazov se lahko posvetujejo z neodvisnimi člani nadzornega sveta, ki imajo zadostna pooblastila, da lahko morebitne ugotovljene nepravilnosti preuči in ustrezno ukrepajo proti vodstvu podjetja.

2. ZAKONSKE PODLAGE ZA IMENOVANJE REVIZIJSKIH KOMISIJ

2.1 Subjekti javnega interesa

Tabela 1: Subjekti javnega interesa od leta 2020 in njihovo število na dan 30. junija 2021.

Vrsta družbe, ki je subjekt javnega interesa	Število	Zakonske podlage
JAVNA DRUŽBA: družba, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, DUTB.	28 ¹	PRED NOVELO ZRev-2 (IN ZGD-1K) DEFINIRANI V ZGD-1
BANKA IN HRANILNICA: kreditna institucija, kot jo opredeljuje zakon, ki ureja bančništvo.	14	
ZAVAROVALNICA IN POZAVAROVALNICA, POKOJNINSKA DRUŽBA: zavarovalnica in pokojninska družba, kot jo opredeljuje zakon, ki ureja zavarovalništvo.	18	
Družba, zavezana k obvezni reviziji (po kriterijih zakona, ki ureja gospodarske družbe), v kateri imajo država ali občine, skupaj ali samostojno, neposredno ali posredno, večinski lastniški delež.	111	SJI OD 1. 1. 2020
SKUPAJ	171	

Vir: Agencija za javni nadzor nad revidiranjem

Z Zakonom o spremembah in dopolnitvah Zakona o revidiranju (v nadaljevanju: ZRev-2A) se je uvedla nova opredelitev subjektov javnega interesa (v nadaljevanju: SJI). Poleg že obstoječih SJI (družbe, s katerimi vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu vrednostnih papirjev, kreditne institucije, zavarovalnice in pokojninske družbe) so subjekti javnega interesa postale tudi družbe, zavezane k obvezni reviziji, v katerih imajo država ali občine, skupaj ali samostojno, neposredno ali posredno, večinski lastniški delež. V Zakonu o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (v nadaljevanju: ZGD-1K) je bila ta opredelitev v celoti povzeta.

Zakonodajalec je torej razširil definicijo subjektov javnega interesa tudi na družbe v državni in občinski lasti. ZRev-2A je določil prilagoditveno obdobje za družbe, ki so po novi opredelitvi s 1. januarjem 2020 postale SJI. Teh družb je, povzeto po podatkih Agencije za javni nadzor nad revidiranjem, na dan 30. junija 2021 skupaj 171.

¹ Javne družbe, ki ne sodijo med druge SJI.

Navedena določba ZGD-1 torej določa, da so s 1. januarjem 2020 postale subjekti javnega interesa tudi družbe s področja komunalnega gospodarstva, ki so zavezane k reviziji in so v večinski lasti občin. Večinoma gre za družbe, katerih glavna dejavnost po SKD je zbiranje, prečiščevanje in distribucija vode, zbiranje in odvoz nenevarnih odpadkov ter oskrba s paro in vročo vodo.

2.2 Pomembne spremembe korporativnega upravljanja v SJI

Spremembe, ki so pomembne za delovanje organov družb z omejeno odgovornostjo, so predvsem naslednje:

- v družbah z omejeno odgovornostjo, ki so subjekti javnega interesa, se oblikuje nadzorni svet in imenuje revizijska komisija;
- izjema glede imenovanja nadzornega sveta in revizijske komisije pa velja za odvisne srednje ali odvisne družbe, povezane s pogodbo o obvladovanju, kjer naloge revizijske družbe lahko opravlja revizijska komisija obvladujoče družbe. Ustanovitelj oziroma nadzorni svet teh družb se lahko vedno odloči za oblikovanje nadzornega sveta in/ali revizijske komisije in ne uporabi te izjeme;
- za revizijske komisije v družbah z omejeno odgovornostjo se smiselno uporabljajo določbe 279. in 280. člena ZGD-1.

Vsi subjekti javnega interesa, ki še niso imeli oblikovanih nadzornih svetov in imenovanih revizijskih komisij, so imeli skladno z novelo ZGD-1K čas do 24. maja 2021, da to storijo.

3. REVIZIJSKE KOMISIJE V SUBJEKTIH JAVNEGA INTERESA

3.1 Imenovanje in sestava revizijske komisije

Revizijsko komisijo imenuje nadzorni svet družbe. Nadzornemu svetu je v pomoč pri izvajanju nadzora nad računovodskim poročanjem, notranjimi kontrolami in upravljanjem tveganj ter pri sodelovanju z zunanjimi in notranjimi revizorji.

ZGD-1 v 279. členu določa, da revizijsko komisijo sestavljajo najmanj trije člani, od katerih je en predsednik (ta mora biti član nadzornega sveta družbe); zgornja meja števila članov ni določena. Dobra praksa je, da se število članov določi glede na velikost in zapletenost družbe, glede na pomembna področja tveganj, ki jih družba prepoznava pri svojem poslovanju, glede na sestavo in številčnost nadzornega sveta

ter glede na primerno usposobljenost članov nadzornega sveta in druge značilnosti družbe. 280. člen ZGD-1 določa, da mora biti vsaj en član revizijske komisije neodvisni strokovnjak s področja računovodstva in revizije, ostali člani revizijske komisije so lahko le člani nadzornega sveta, ki so neodvisni od revidiranega subjekta. Vsi člani revizijske komisije naj bodo ustrezno usposobljeni, z različnimi znanji in izkušnjami, za področje delovanja revidiranega subjekta.

3.2 Pristojnost in odgovornost revizijskih komisij

Ustanovitev revizijske komisije v ničemer ne spreminja odgovornosti nadzornega sveta, kot je opredeljena v zakonodaji (ZGD-1). Njena naloga je pomagati nadzornemu svetu na področjih, za katera je posebej usposobljena. Za odločitve in ukrepe, ki jih nadzorni svet sprejme na podlagi pomoči revizijske komisije, je odgovoren nadzorni svet. Revizijska komisija ne sme odločati o vprašanih, ki so v pristojnosti nadzornega sveta. Opravlja torej delovne in strokovne naloge, ni pa nanjo mogoče delegirati pristojnosti. Revizijska komisija torej o svojem delu poroča nadzornemu svetu.

3.3 Glavne naloge revizijskih komisij

Naloge revizijske komisije so opredeljene v 3. odstavku 280. člena ZGD-1:

- spremljanje postopka računovodskega poročanja ter pripravljanje priporočil in predloge za zagotovitev njegove celovitosti;
- spremljanje učinkovitosti in uspešnosti notranje kontrole v družbi, notranje revizije, če obstaja, ter sistemov za obvladovanje tveganja;
- spremljanje obvezne revizije letnih in konsolidiranih računovodskih izkazov, zlasti uspešnost obvezne revizije, pri čemer mora upoštevati vse ugotovitve in zaključke pristojnega organa;
- pregledovanje in spremljanje neodvisnosti revizorja letnega poročila družbe, zlasti glede zagotavljanja dodatnih nerezvizijskih storitev;
- odgovarjanje za postopek izbire revizorja in predlaganje nadzornemu svetu imenovanje kandidata za revizorja letnega poročila družbe;
- nadzorovanje neoporečnosti finančnih informacij, ki jih daje družba;
- ocenjevanje sestave letnega poročila, vključno z oblikovanjem predloga za nadzorni svet;
- sodelovanje pri določitvi pomembnejših področij revidiranja;

- sodelovanje pri pripravi pogodbe med revizorjem in družbo, pri čemer so prepovedana vsa pogodbeno določila, ki skupščini omejujejo izbiro imenovanja revizorja;
- poročanje nadzornemu svetu o rezultatu obvezne revizije, vključno s pojasnilom, kako je obvezna revizija prispevala k celovitosti računovodskega poročanja in kakšno vlogo je imela revizijska komisija v tem postopku;
- opravljanje drugih nalog, določenih s statutom ali sklepom nadzornega sveta;
- sodelovanje z revizorjem pri opravljanju revizije letnega poročila družbe, zlasti z medsebojnim obveščanjem o glavnih zadevah v zvezi z revizijo;
- sodelovanje z notranjim revizorjem, zlasti z medsebojnim obveščanjem o glavnih zadevah v zvezi z notranjo revizijo.

Naštete naloge revizijskih komisij bi lahko združili v štiri širša področja delovanja revizijskih komisij, ki se nanašajo predvsem na spremljanje procesa računovodskega poročanja, spremljanje procesa obvladovanja tveganj in notranjih kontrol, pregled ustreznosti postopka opozarjanja na nepravilnosti in nezakonitosti ter odgovornosti revizijske komisije v zvezi s spremljanjem zunanje revizije.

3.3.1 Spremljanje procesa računovodskega poročanja v družbi

Za proces računovodskega poročanja je odgovorno poslovodstvo družbe, revizijska komisija pa je tista, ki mora pred objavo in predajo nadzornemu svetu opraviti pregled:

- medletnih in letnih poročil;
- računovodskih usmeritev in sprememb (razlogi sprememb, prihodnji učinki, razkritja);
- pomembnih presoj in ocen (kritično vrednotenje);
- računovodskega obravnavanja neobičajnih transakcij (odtujitve, prenehanja delov dejavnosti, poravnave sodnih sporov, transakcije s povezanimi osebami, ipd.).

Pri pregledu računovodskega poročanja naj se posebna pozornost nameni jasnosti in ustreznosti razkritij v letnem poročilu.

3.3.2 Spremljanje procesa upravljanja tveganj, notranjih kontrol in notranje revizije

Revizijska komisija je odgovorna za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti notranjih kontrol v družbi ter sistemov za obvladovanje tveganja. Če v družbi obstaja notranja

revizija, je odgovorna za spremljanje učinkovitosti in uspešnosti notranje revizije ter za pregled načrtov dela in poročil o delu notranje revizije. Kjer notranja revizija še ni vzpostavljena, naj revizijska komisija vsaj enkrat letno presodi, ali bi bila ta potrebna.

3.3.3 Pregled ustreznosti postopka opozarjanja na nepravilnosti in nezakonitosti

Revizijska komisija bi morala pregledati ustreznost sistema za sporočanje napak, nepravilnosti in suma prevar z namenom zagotovitve spodbujanja zaposlenih, da v varnem okolju lahko sporočijo svoje pomisleke, ki jih morda imajo glede točnosti in resničnosti računovodskega poročanja ter upravljanja tveganj oziroma širšega poslovanja družbe.

3.3.4 Naloge in odgovornosti revizijske komisije v zvezi s spremljanjem zunanje revizije

Revizijska komisija je pristojna predvsem za spremljanje izvajanja revizije računovodskih izkazov in spremljanje neodvisnosti zunanjega revizorja. Odnos med revizijsko komisijo in zunanjim revizorjem naj bo odkrit in transparenten, predvsem pa naj se gradi na zaupanju, saj je ravno tak odnos temelj učinkovitosti delovanja revizijske komisije pri izpolnjevanju njene nadzorne funkcije.

Revizijska komisija mora nadzornemu svetu predložiti priporočilo za imenovanje zunanjega revizorja in je v celoti odgovorna za postopek izbire revizorja. Če se priporočilo revizijske komisije ne nanaša na obnove revizijskega posla, mora biti utemeljeno in vključevati vsaj dve možnosti za revizijski posel, pri čemer revizijska komisija ustrezno utemelji izbiro ene od njiju. Na podlagi Uredbe (EU) 537/2014 o posebnih zahtevah v zvezi z obvezno revizijo subjektov javnega interesa (v nadaljevanju: Uredba) je prepovedana vnaprejšnja omejitev izbire revizorjev (npr. manjših revizijskih družb). Pogodbo o revidiranju podpiše predsednik nadzornega sveta družbe. Sklenjena mora biti za najmanj tri leta in se lahko obnovi. Najdaljše obdobje sodelovanja z zunanjim revizorjem subjekta javnega interesa je omejeno na deset let.

Revizorjeva neodvisnost je temelj zaupanja v opravljene revizijske postopke in izraženo mnenje o računovodskih izkazih, zato mora revizijska komisija od zunanjih revizorjev vsako leto zahtevati pisne izjave o neodvisnosti. Navedena izjava mora veljati tako za revizijsko družbo kot tudi za ključne revizijske partnerje² in vse ostale člane revizijske skupine. Revizijska komisija mora izoblikovati uradna merila in smernice glede opravljanja nerevizorskih storitev zunanjih revizorjev, ki mora upoštevati vse

² Pooblaščen revizor, ki podpiše revizorjevo poročilo.

zakonske zahteve. Ta usmeritev naj določa dovoljene storitve in postopek odobritve. Sprejeta usmeritev lahko določa omejitve po vrstah storitev in/ali po višini cen za storitve. Dobra praksa je, da se v uradni usmeritvi natančno določijo vrste nerevizijskih storitev, ki jih zunanji revizor ne sme opravljati, za katere se lahko najame zunanji revizor brez predhodne odobritve revizijske komisije in za katere je odločitev potrebna za vsako storitev posebej.

Vsebinske podlage za presoje revizijskih komisij glede spremljanja zunanjega revizorja izhajajo neposredno iz Uredbe, ki velja le za subjekte javnega interesa in revizorje, ki revidirajo te družbe, in kjer je podrobneje opredeljeno naslednje:

- pomembna vloga revizijskih komisij pri imenovanju revizorja;
- redni dialog med revizorjem in revizijsko komisijo;
- vsebina dodatnega, podrobnejšega poročila revizijski komisiji o obvezni reviziji;
- vsebina izjave o neodvisnosti revizorja in presoja neodvisnosti zunanjega revizorja s strani revizijske komisije;
- strožje zahteve glede prepovedi opravljanja nerevizijskih storitev;
- proces odobravanja opravljanja nerevizijskih dovoljenih storitev s strani revizorja;
- ocena ocenjevalca posla o temah in vsebini razprav revizorja z revizijsko komisijo.

Za revizije subjektov javnega interesa veljajo strožje zahteve glede revizorjevih postopkov in presoj, saj so možne negativne posledice napačnih navedb v računovodskih izkazih za lastnike, vlagatelje in širšo družbo na splošno običajno večje kot pri drugih vrstah podjetij. Uredba torej vsebuje dodatne zahteve glede opravljanja obveznih revizij, pravil o organizaciji in izbiri revizorjev, neodvisnosti in nadzora nad revizorji. Z Uredbo sta opredeljeni zahteva in podrobna vsebina dodatnega poročila revizijski komisiji (11. člen Uredbe), ki ga mora revizor predložiti revizijski komisiji najpozneje na dan predložitve revizorjevega poročila na računovodske izkaze družbe.

V dodatno poročilo revizijski komisiji mora revizor vključiti najmanj naslednje podatke:

- a) izjavo o neodvisnosti;
- b) navedbo vseh ključnih partnerjev, ki so sodelovali pri reviziji;
- c) opis vrste, pogostosti in obsega stikov z revizijsko komisijo, poslovnim telesom in upravnim ali nadzornim telesom revidiranega subjekta, vključno z datumi srečanj s temi organi;
- d) opis obsega in časovnega okvira revizije;

- e) opis uporabljene revizijske metodologije, vključno s podatki o tem, katere kategorije bilance stanja so bile neposredno preverjene in katere kategorije so bile preverjene na osnovi preskušanja sistema in skladnosti, vključno s pojasnilom glede vsake bistvene spremembe pri vrednotenju preskušanja podatkov in skladnosti v primerjavi s prejšnjim letom, tudi v primeru, če je obvezno revizijo v prejšnjem letu opravila druga revizijska družba;
- f) obrazložitev opredelitve ravni pomembnosti, ki je bila uporabljena pri izvajanju revizije računovodskih izkazov;
- g) navedbe in pojasnila dogodkov ali okoliščin, odkritih med revizijo, ki bi lahko povzročili precejšen dvom o sposobnosti družbe za neomejeno nadaljevanje delovanja, in ali ti pomenijo pomembno negotovost, zagotoviti podrobnosti o vseh jamstvih, patronatskih izjavah, zavezah o javni intervenciji in drugih podpornih ukrepih, na katerih temelji ocena o časovni neomejenosti poslovanja;
- h) poročanje o vseh bistvenih pomanjkljivostih notranjega sistema za finančni nadzor in/ali računovodskega sistema revidirane družbe;
- i) poročanje o vseh pomembnih zadevah, ki vključujejo dejansko ali domnevno nespoštovanje zakonov in predpisov ali statuten, ki so bile ugotovljene med revizijo, če se zanje meni, da so pomembne za revizijsko komisijo pri izpolnjevanju njenih nalog;
- j) poročanje in oceno metode vrednotenja, uporabljene pri različnih postavkah letnih ali konsolidiranih računovodskih izkazov, vključno z morebitnim vplivom njihovih sprememb;
- k) navedbo, ali je revidirana družba predložila vse zahtevane obrazložitve in dokumente;
- l) poročanje o vseh bistvenih težavah pri reviziji, do katerih je prišlo med obvezno revizijo, o vseh pomembnih zadevah, ki izhajajo iz obvezne revizije, ali o katerih se je razpravljalo ali izmenjevalo dopise z vodstvom, in o vseh drugih zadevah, ki izhajajo iz obvezne revizije, ki so v skladu s strokovno presojo revizorja bistveni za nadzor postopka poročanja o finančnem položaju.

3.4 Kompetence uspešne revizijske komisije

Lahko bi rekli, da so poleg poglobljenega strokovnega znanja in osebnostnih lastnosti članov revizijskih komisij, ki zagotavljajo, da so pripravljeni in sposobni prepoznavati ter konstruktivno reševati zadeve tako, da so doseženi njihovi cilji, najpomembnejši dejavniki za uspešno revizijsko komisijo vzpostavitev odprtih poti komuniciranja med revizijsko komisijo in njenimi glavnimi sogovorniki ter dosežena visoka stopnja

medsebojnega spoštovanja. Revizijska komisija mora pravočasno prejemati informacije o družbi, in poslovodstvo bi moralo po skrbni presoji zagotavljati, da je revizijska komisija vedno obveščena o vseh pomembnih zadevah, ki se je zadevajo.

Pomembno je tudi opozoriti, da je revizijska komisija ustanovljena zato, da spremlja, ali se v družbi izvajajo določene ključne funkcije, in da pregleduje postopke njihovega izvajanja. Revizijska komisija ni pristojna za dejansko izvajanje postopkov; ustanovljena je zato, da jih spremlja. Vzpostavitev in vzdrževanje sistemov notranjih kontrol in upravljanja tveganj, za zagotovitev obvladovanja tveganj in točno računovodsko poročanje, ostaja v pristojnosti poslovodstva družbe.

Revizijska komisija prevzema v družbi ključne naloge, ki so v soodvisni povezavi z njenimi značilnostmi. Tako značilnosti revizijske komisije kot njene naloge so pogojene s specifikami posamezne družbe, in sicer tako na ravni dejavnosti kot na ravni velikosti, kompleksnosti poslovanja in razvojne stopnje, hkrati pa jih določajo tudi zunanji dejavniki, kot so pravnoformalna določila, smernice in priporočila mednarodnih ter lokalnih strokovnih organizacij. Ne nazadnje pa na značilnosti in naloge revizijskih komisij pomembno vpliva tudi stopnja gospodarskega razvoja.

3.5 Dejavniki učinkovitega organiziranja revizijskih komisij v družbi

Učinkovito organizirana revizijska komisija ima naslednje pomembne značilnosti:

- a) neodvisnost, strokovnost in objektivnost članov revizijskih komisij;
- b) dobro pripravljen letni načrt dela revizijske komisije in ustrezno številčnost sej revizijske komisije;
- c) zadostne vire za delo revizijske komisije, tudi ustreznost nagrajevanja za delo članov revizijskih komisij;
- d) dobro komunikacijo med revizijsko komisijo, nadzornim svetom in vodilnimi kadri v družbi;
- e) izobraževanje in usposabljanje članov revizijske komisije ter uvajanje novih članov;
- f) ustrezne in kompetentne poročevalce na sejah revizijske komisije.

3.6 Nadzor nad učinkovitostjo dela revizijskih komisij in sankcioniranje ob zaznanih nepravilnostih

Agencija na podlagi 27. člena Uredbe spremlja razvoj trga za zagotavljanje storitev obveznih revizij SJI, med drugim tudi s presojo učinkovitosti delovanja revizijskih komisij. Skladno z 81.č členom ZRev-2 pa ima agencija pristojnost izreka ukrepa začasne prepovedi opravljanja nalog članov revizijskih komisij v subjektih javnega interesa. Agencija namreč z odredbo kršitelju – fizični osebi, ki pri subjektu javnega interesa opravlja naloge člana revizijske komisije, glede na naravo kršitve, lahko začasno prepove opravljanje teh nalog, če:

- je imenovanje revizijskih družb v neskladju z zakonodajo;
- revizijska komisija ne pregleduje in ne spremlja neodvisnosti revizijske družbe, ki izvaja revizijo, zlasti glede zagotavljanja nereguliranih storitev;
- revizijska komisija ne spremlja uspešnosti revizije ter ne upošteva ugotovitev in zaključkov agencije o opravljenem nadzoru nad kakovostjo dela;
- revizijska komisija ne sodeluje pri določitvi pomembnejših področij revidiranja;
- revizijska komisija ne sodeluje s ključnim revizijskim partnerjem pri opravljanju revizije;
- revizijska komisija ne spremlja postopka računovodskega poročanja ter če ne pripravlja priporočil in predlogov za zagotovitev njene celovitosti;
- revizijska komisija ne spremlja učinkovitosti in uspešnosti notranjih kontrol v družbi, notranje revizije, če obstaja, ter sistemov za obvladovanje tveganj ali
- revizijska komisija ne nadzoruje neoporečnosti finančnih informacij, ki jih daje družba, ali ne opravi ocene sestave letnega poročila.

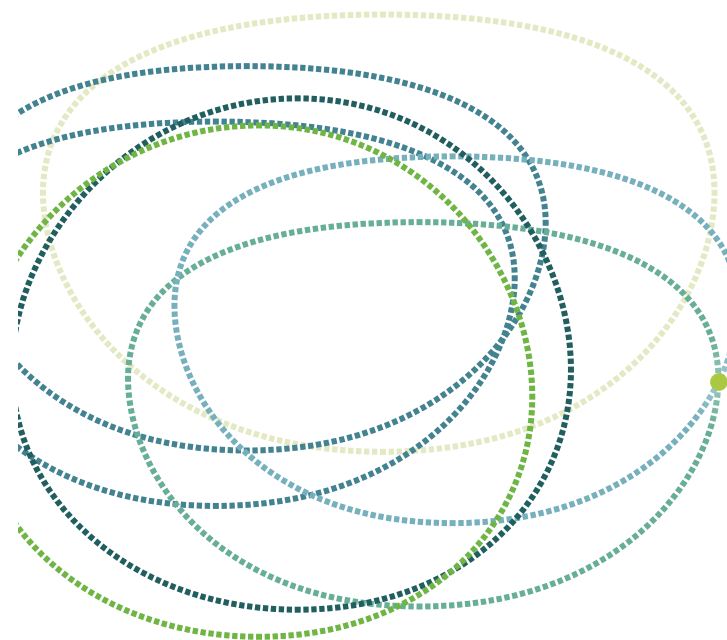
4. ZAKLJUČEK

Vodenje in nadziranje družb postaja vse bolj zapleteno. K temu največ pripomorejo raznolikost dejavnosti družb, zapletene organizacijske strukture družb in obsežna zakonodaja, ki predpisuje vedno nove zahteve tako glede poslovanja kot poročanja družb nasploh. Zahteva glede imenovanja revizijskih komisij v vseh subjektih javnega interesa ob dobro organizirani in dejavni revizijski komisiji lahko prinese vrsto koristi pri nadzoru poročanja ter poslovanja družbe. Ustanovitev revizijske komisije pripomore k izboljšanju procesa korporativnega upravljanja v družbi, po drugi strani pa lahko pomaga odkriti in preprečiti nepravilnosti v delovanju družbe. S tem se zaščitijo interesi družbenikov, zaposlenih

v družbi, in ostalih deležnikov. Prednosti, dosežene z ustanovitvijo revizijske komisije, so zelo različne in odvisne od organizacije v družbi, dejavnega nadzornega sveta, znanj in kompetenc članov revizijske komisije, predvsem pa želje po izboljšanju poslovanja in procesov znotraj družbe, kar je posledica učinkovitega nadzora s strani revizijskih komisij.

LITERATURA IN VIRI

1. Audit Committee Handbook KPMG Audit Committee Institute, 2021 edition. Dostopno na: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ae/pdf-2021/02/kpmg-audit-committee-guide.pdf> [30. 6. 2021].
2. Duhovnik, M., 2009. Ustanovitev in delovanje revizijske komisije. Revizor, 20(1), 21–57.
3. IOSCO Report on Good Practices for Audit Committees in Supporting Audit Quality. Dostopno na: <https://www.iosco.org/library/pubdocs/pdf/IOSCOPD618.pdf> [30. 1. 2021].
4. Interni podatki Agencije za javni nadzor nad revidiranjem. [2020, 2021].
5. Letna poročila Agencije za javni nadzor nad revidiranjem za leta 2018, 2019 in 2020. Dostopno na: <https://www.anr.si/o-agenciji/predstavitev-agencije/letna-porocila-in-nacrti/> [15. 5. 2021].
6. Periodic Comprehensive Review External Auditor Tool Audit Committee, 2018. Dostopno na <https://www.cpacanada.ca/en/business-and-accounting-resources/audit-and-assurance/enhancing-audit-quality/publications/comprehensive-review-of-external-auditor-tool> [30. 1. 2021].
7. Uredba (EU) 537/2014 o posebnih zahtevah v zvezi z obvezno revizijo subjektov javnega interesa (Uredba). Dostopno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:02014R0537-20140616&from=EN> [15. 5. 2021].
8. Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Uradni list RS, št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13, 55/15, 15/17, 22/19 – ZPosS, 158/20 – ZIntPK-C in 18/21.
9. Zakon o revidiranju (ZRev-2). Uradni list RS, št. 65/08, 63/13 – ZS-K in 84/18.
10. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1K). Uradni list RS, št. 18/21.
11. Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o revidiranju (ZRev-2A), Uradni list RS, št. 84/18.
12. Združenje nadzornikov Slovenije, 2017. Priporočila za revizijske komisije. Dostopno na: <https://www.zdruzenje-ns.si/> [10. 9. 2020].
13. Združenje nadzornikov Slovenije, 2021. Prioritete za delo revizijskih komisij v letih 2021/2022. Dostopno na: <https://www.zdruzenje-ns.si/> [3. 5. 2021].



UGOTAVLJANJE ŠKODE KOT POSLEDICA PRENIZKIH CEN IZVAJANJA STORITEV GOSPODARSKIH JAVNIH SLUŽB

mag. MATEJ LONCNER

mag. Matej Loncner, pooblaščen revizor, preizkušeni notranji revizor, državni notranji revizor, BM Veritas Revizija, d. o. o.

POVZETEK

Izvajalci storitev gospodarskih javnih služb (GJS) morajo te izvajati tudi v primeru, če občine ne potrdijo cen, ki bi tem družbam omogočale pokrivanje upravičenih stroškov njihovega izvajanja. Kadar storitev GJS ni mogoče izvajati v okviru realiziranih prihodkov (po cenah, ki jih potrjujejo občine), so izvajalci GJS upravičeni do povišanja cen oziroma do povračila škode, če občine višjih cen storitev nočejo potrditi. Škodo je v takih primerih najprimerneje in najenostavneje določiti kot »izgubljen« dobiček, ki je izračunan kot produkt količine dejansko opravljenih storitev ter razlike med veljavno (potrjeno) ceno GJS in ustrezno ceno storitev GJS, izračunano v Elaboratu o oblikovanju cen storitev GJS, v skladu z določbami Uredbe o metodologiji za oblikovanje cen storitev obveznih občinskih gospodarskih javnih služb varstva okolja (Uredba MEDO). Ker Uredba MEDO ureja zgolj metodologijo za oblikovanje cen (ne pa tudi postopkov potrjevanja cen), po drugi strani pa je način spremljanja stroškov izvajanja GJS in izdelave kalkulacij cen pri komunalnih podjetjih praviloma zelo kompleksen, je izračunanim cenam pogosto mogoče oporekati. Da bi se izognili dvomom o pravilnosti izračunanih cen, je treba pravila glede izračunavanja izkazov poslovnih izidov po dejavnostih in s tem tudi kalkulacij cen podrobno urediti, ne nazadnje pa jih tudi formalno potrditi na ustreznih organih družb oziroma (če je to mogoče) tudi v medobčinskih dogovorih (sporazumih, pogodbah).

Ključne besede: cene storitev gospodarskih javnih služb, gospodarske javne službe, izkazi po dejavnostih, sodila, škoda.

I. UVOD

Cene storitev obveznih občinskih GJS varstva okolja v postopku regulacije cen določajo občine. Čeprav so pravila glede oblikovanja cen opredeljena v Uredbi MEDO, pa sami postopki potrjevanja cen niso nikjer podrobneje opredeljeni. Z neizvajanjem ali neustreznim izvajanjem postopkov regulacije cen storitev GJS imajo v praksi manj težav komunalna podjetja, ki so v lasti (zgolj) ene občine. Opravljanje storitev gospodarskih javnih služb po pre nizkih cenah sicer slabša finančni (likvidnostni) položaj teh družb. Ker morajo občine po drugi strani zagotavljati izvajanje gospodarskih javnih služb, so slej ko prej prisiljene v potrditev cen, ki pokrivajo stroške izvajanja oziroma morajo izgube iz tega naslova pokriti iz proračunskih virov.

Več težav zaradi neizvajanja postopkov regulacije cen imajo komunalna podjetja, ki izvajajo gospodarske javne službe za več občin. Če posamezna občina v takih prime-

rih ne potrdi cen, s katerimi bi komunalno podjetje pokrivalo vse stroške izvajanja GJS na njenem območju, se to ne odraža nujno v negativnem poslovanju družbe. Izgube, ki jih tako komunalno podjetje ustvarja na območju ene občine, se namreč lahko pokrivajo z dobički pri izvajanju storitev GJS na območju drugih občin ali pri tržnih dejavnostih. V vsakem primeru pa se nepotrjevanje ustreznih cen storitev GJS s strani posamezne občine (posameznih občin) odraža na način, da je skupni kapital družbe manjši, kot bi bil v primeru, da bi vse občine pravočasno potrjevale ustrezne cene storitev GJS, s čimer se družbi ustvari škoda. Ker se s tem onemogoči povečanje (ali vsaj ohranjanje) premoženja drugih občin solastnic družbe, se škoda v takih primerih ustvarja tudi občinam solastnicam družbe. Glede tega večjih dilem ni, jih pa zagotovo več obstaja v zvezi z ocenjevanjem višine škode, ki jo je posamezna občina povzročila (družbi in družbenicam) zaradi nepotrjevanja ustreznih cen storitev GJS.

2. EKONOMSKA OBRAVNAVA ŠKODE

132. člen Obligacijskega zakonika¹ opredeljuje »premoženjsko škodo« kot zmanjšanje premoženja (navadna škoda) ali kot preprečitev povečanja premoženja (izgubljeni dobiček). 168. člen istega zakonika k temu dodaja, da se pri oceni izgubljenega dobička upošteva dobiček, ki bi ga bilo mogoče utemeljeno pričakovati glede na normalen potek stvari ali glede na posebne okoliščine, ki pa ga zaradi oškodovalčevega dejanja ali opustitve ni bilo mogoče doseči.

Izhodiščna predpostavka, ki jo je treba upoštevati pri ocenjevanju izgubljenega dobička, kot posledice nepotrditve ustreznih cen storitev GJS, je ta, da nepotrditve cen ne vpliva na stroške izvajanja storitev GJS. Nepotrditve vpliva samo na »izgubo« prihodkov.

Izgubo prihodkov je enostavno izračunati; nanaša se na razliko med novo ceno in (trenutno) potrjeno ceno storitev GJS, pomnoženo s količino opravljenih storitev v posameznem mesecu. Pogoji, ki mora biti izpolnjen za ta (enostavni) izračun, je, da je izdelan Elaborat o oblikovanju cene storitev GJS (pripravljen v skladu z Uredbo MEDO; odslej Elaborat) pregledala in potrdila občinska uprava. Normalno bi bilo, da je ta pogoj izpolnjen v trenutku, ko je Elaborat oddan v potrditev občinskemu svetu; če namreč Elaborat ni pripravljen v skladu z določbami Uredbe MEDO in vsebuje napačne podatke oziroma izračune, bi občina tak Elaborat morala zavrniti in od izvajalca GJS zahtevati njegove popravke. Nepregledani Elaborati in Elaborati z napačnimi izračuni cen se ne bi smeli oddati v potrjevanje občinskemu svetu.

¹ Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo, 64/16 – odl. US in 20/18 – OROZ63.

Če se Elaborat ne odda v potrditev občinskemu svetu, je to lahko posledica:

- neizvajanja ali (pre)počasnega izvajanja regulacije cen. Uredba MEDO določa metodologijo za oblikovanje cen, medtem ko sami postopki potrjevanja cen (in roki) v predpisih, sprejetih na državni ravni, niso določeni. Če teh postopkov občina ni podrobneje uredila v občinskih odlokih oziroma medobčinskih sporazumih (dogovorih, pogodbah), je tveganje za neizvajanje oziroma prepočasno izvajanje regulacije cen pomembno višje.
- ugotovljenih pomanjkljivosti oziroma napak pri izračunih cen, vključno z ne-strinjanjem z načrtovanimi stroški izvajanja GJS.

Ne glede na razlog, zakaj Elaborat ni bil oddan v potrditev občinskemu svetu, je z vidika ocenjevanja izgubljenega dobička v takem primeru treba dokazati pravilnost izračunanih cen. Ključne zadeve pri tem so:

- pravilna uporaba potrjenih sodil;
- primeren način spremljanja neposrednih stroškov izvajanja posameznih dejavnosti;
- ustrezna pojasnila razlik med obračunskimi stroški izvajanja GJS in izkazom poslovnega izida posamezne dejavnosti, prikazanem v letnem poročilu družbe;
- ustrezen način izvajanja poračunov cen preteklega obdobja;
- vsebinsko ustrezna pojasnila med načrtovanimi in obračunskimi stroški preteklega obdobja ter načrtovanimi za prihodnje obračunsko obdobje.

2.1 Pravilna uporaba potrjenih sodil

V zvezi s samimi sodili mora biti zagotovljeno, da so ta:

- vsebinsko primerna. V skladu s SRS 32 morajo sodila »temeljiti na aktivnostih, ki te stroške povzročajo. Če teh aktivnosti ni mogoče določiti, se uporabijo sodila delitve posrednih stroškov na podlagi deleža neposrednih stroškov«. Navedena opredelitev sodil omogoča, da se za delitev posameznih vrst posrednih proizvodnih in splošnih stroškov lahko uporabljajo različna sodila. Za opredelitev primernih sodil je treba najprej opredeliti glavne (pomembne) aktivnosti, ki povzročajo posamezne stroške (proizvodnja in distribucija pitne vode pri GJS oskrbe s pitno vodo, vožnje s smetarskimi vozili pri GJS zbiranja komunalnih odpadkov ipd.), ter način merjenja količin opredeljenih aktivnosti (količina distribuirane vode, prevoženi kilometri ipd.). Ti podatki služijo kot osnova za izračun sodil. Uporaba sodil, izračunanih na podlagi podatkov o neposrednih stroških posameznih dejavnosti, je v skladu s SRS 32 mišljena kot izjema, torej

za primere, ko ustreznih aktivnosti ni mogoče opredeliti (delitev stroškov uprave ipd.).

- potrjena. Vsebinsko primerna sodila morajo biti potrjena na ustreznem organu družbe. V nekaterih primerih je pristojnost glede potrjevanja sodil opredeljena v ustanovnih aktih družbe ali medobčinskih dogovorih (sporazumih, pogodbah). V vsakem primeru je treba upoštevati vsaj 2. točko 10. člena Uredbe MEDO, ki določa, da se splošni stroški in prihodki »na javni in tržni del dejavnosti razdelijo po sodilih, ki jih sprejme pristojni organ, ki potrjuje poslovni načrt izvajalca«. Če so torej pravila glede potrjevanja cen določena v ustanovitvenih aktih, je treba zagotoviti, da so sodila potrjena na način, predpisan s temi akti. Po drugi strani pa, če je pristojnost glede potrjevanja sodila v takem primeru drugačna od predpisane v Uredbi MEDO, je v takih primerih hkrati treba zagotoviti tudi izpolnjevanje določbe Uredbe MEDO (in vsaj sodila za delitev splošnih stroškov in prihodkov na javni in tržni del potrditi na organu družbe, ki potrjuje poslovni načrt izvajalca). Potrditev sodil vsaj na organu, ki potrjuje letni načrt družbe, je potrebna tudi v primeru, ko v ustanovitvenih aktih pristojnosti glede potrjevanja sodil niso urejene. V komunalnih podjetjih, ki opravljajo GJS v več občinah, je tudi v primerih, kjer v ustanovitvenih aktih pristojnosti glede potrjevanja sodil niso opredeljene (če je to mogoče), smiselno zagotoviti, da sodila potrdi tudi organ družbe, v katerem so prisotni župani (praviloma je to svet ustanoviteljic).
- pravilno uporabljena. Komunalno podjetje mora zagotoviti, da se vsebinsko primerna in potrjena sodila tudi pravilno uporabljajo. Pravilna uporaba vključuje tako pravičen izračun posameznih sodil (na podlagi pravičnih podatkov) kot tudi pravičen izračun same delitve posrednih proizvodnih in splošnih stroškov z uporabo teh sodil. Da bi se izognili dvomom o pravilnosti uporabe sodil, je treba zagotoviti dovolj podrobna dogovorjena pravila glede uporabe sodil.

2.2 Primeren način spremljanja neposrednih stroškov izvajanja posameznih dejavnosti

Izvajalci GJS morajo zagotoviti, da se vsi neposredni stroški izvajanja posameznih dejavnosti evidentirajo čim bližje dejanskemu mestu nastanka. V ta namen mora biti v okviru računovodstva družbe vzpostavljen ustrezen sistem spremljanja stroškov po stroškovnih mestih in stroškovnih nosilcih. Poleg tega morajo biti v okviru posameznih računovodskih procesov vzpostavljene primerne (notranje) kontrole, ki zagotavljajo, da so vsi posamezni stroški evidentirani na ustrezna stroškovna mesta.

Podrobnejši sistem spremljanja stroškov ima vzpostavljen izvajalec GJS, težje (dražje) je zagotavljati, da so vsi stroški evidentirani na ustrezna stroškovna mesta. Posebej je

to problematično v primerih, ko zaposleni, stroji in vozila opravljajo delo v različnih dejavnostih oziroma organizacijskih enotah.

Z namenom poenostavitve spremljanja stroškov posameznih dejavnosti se v takih primerih ponekod uporablja tako imenovano interno zaračunavanje opravljenih del (interna realizacija). Medsebojno zaračunavanje storitev med enotami (z interno realizacijo) je sicer mogoče, a se je pri tem treba zavedati slabosti (tveganj), ki so posledica njegove uporabe. Ta so naštetja v nadaljevanju:

- Cilj vodstva vsake poslovne enote je ustvarjanje dobička. Kadar so cene, po katerih se opravljene storitve zaračunajo drugim enotam, visoke, poslovna enota večje dobičke ustvarja iz poslov, ki jih opravlja za druge enote. Posledično v takih primerih obstaja tveganje, da glavni cilj poslovne enote ne bo kakovostno izvajanje dejavnosti GJS (kar je temeljno poslanstvo družbe), ampak izvajanje (tržnih) dejavnosti za druge enote. Obstoječi način zaračunavanja storitev med enotami se zato lahko odraža v slabši kakovosti izvajanja storitev GJS.
- Povečuje se tveganje nastanka poslovno nepotrebnih stroškov. Ker je cilj poslovanja posamezne enote ustvarjanje dobička, je objektivno mogoče pričakovati, da bo vodja posamezne enote storitve naročil pri drugi enoti takrat, kadar bodo te cenejšje od ponudbe na trgu – tudi v primeru neizkoriščenih kapacitet v drugi enoti (stroji, delavci). Oddaja storitev v podizvajanje, dokler oprema družbe oziroma delavci niso v celoti »zasedeni«, se odraža v nesmotrnem poslovanju.
- Uporaba tržnih cen (cen, ki poleg vseh stroškov omogočajo tudi ustvarjanje dobička) pri interni realizaciji se v izkazih poslovnih izidov posameznih dejavnosti odraža na način, da so poslovni izidi osnovnih dejavnosti posameznih enot (GJS) boljši, rezultati tržne dejavnosti pa slabši.
- Kadar se vse storitev za druge enote zaračunavajo prek interne realizacije po visokih (tržnih) cenah, ni mogoče ugotavljati dejanskih neposrednih stroškov posameznih dejavnosti. To pa slabša preglednost poslovanja družbe in se lahko odraža tudi v sprejemanju napačnih določitev s strani poslovodstva.
- V primeru, ko je vrednost interne realizacije med enotami pomembna, se lahko s politiko določanja cen storitev interne realizacije pomembno vpliva na prikaze poslovnih izidov posameznih dejavnosti. Če se na ta način stroškovno bolj obremeni dejavnosti, ki se financirajo iz občinskega proračuna (vzdrževanje cest in javnih površin, investicije ipd.) in (posledično) razbremeni dejavnosti obveznih občinskih gospodarskih javnih služb varstva okolja, lahko pride tudi do prikritega (nedovoljenega) subvencioniranja izvajanja teh dejavnosti (GJS oskrbe s pitno vodo, odvajanja in čiščenja ter GJS s področja ravnanja z odpadki). Posledica se v takih primerih odrazi v višjih izdatkih občine za financiranje storitev kolektivne komunalne rabe in tržnih dejavnosti od potrebnih, obenem

pa izvajalcu GJS to omogoči, da uporabnikom storitve obveznih občinskih GJS varstva okolja zaračunava po nižjih cenah. Ker pa se v opisanem (prikitem) »subvencioniranju« izvajanja dejavnosti po nižjih (subvencioniranih) cenah storitve zaračunava vsem uporabnikom gospodarskih javnih služb in ne samo nepridobitnim, to ni v skladu z določbami 3. člena Uredbe MEDO.

Z vidika obvladovanja tveganj in zagotavljanja točnih podatkov o dejansko nastalih stroških izvajanja posameznih dejavnosti velja zaračunavanje opravljenih storitev med enotami čim bolj omejiti na storitve, kjer ni mogoče ločeno spremljanje stroškov (odvoz odpadkov s pokopališč ipd.).

2.3 Ustrezna pojasnila razlik med obračunskimi stroški izvajanja GJS in izkazom poslovnega izida posamezne dejavnosti, prikazanem v letnem poročilu družbe

Iz Elaboratov je poleg samih obračunskih stroškov mogoče ugotoviti tudi obračunske prihodke, in sicer kot produkt obračunskih količin ter potrjenih cen v obračunskem obdobju. Razlika med tako izračunanimi prihodki in obračunskimi stroški se lahko pomembno razlikuje od prikazanega poslovnega izida dejavnosti v letnem poročilu izvajalca GJS. Glavne razlike se pri tem najpogosteje nanašajo na:

- **opredelitev obdobja:** poslovno leto v letnih poročilih izvajalcev javnih gospodarskih služb praviloma traja od 1. 1. do 31. 12., medtem ko je obračunsko obdobje v skladu z Uredbo MEDO lahko drugače opredeljeno;
- **obravnavanje neupravičenih stroškov:** med stroške storitev GJS je treba v skladu s SRS 32 vključiti vse stroške, ki so povezani z izvajanjem posamezne izključne pravice, tudi stroške, ki so v skladu z Uredbo MEDO neupravičeni stroški izvajanja storitev GJS (sponzorstva, donacije, reprezentanca ipd.);
- **opredelitev posebnih storitev ter računovodskega obravnavanja prihodkov in stroškov izvajanja posebnih storitev:** z vidika SRS 32 se ti prihodki lahko obravnavajo tudi kot prihodki od opravljenih storitev na trgu, zaradi česar mora tudi sorazmeren del stroškov izvajanja teh dejavnosti bremeniti tržno dejavnost. Z vidika Uredbe MEDO se ti prihodki upoštevajo kot odbitna postavka pri izračunu cen, kar pomeni, da se tako prihodki kot tudi stroški teh dejavnosti pri pripravi Elaboratov upoštevajo v okviru storitev GJS. V posameznih primerih je lahko situacija tudi obratna;
- **prihodke splošnih dejavnosti:** z vidika SRS 32 je treba med prihodki GJS izkazovati tudi sorazmerni del prihodkov splošnih dejavnosti, medtem ko upoštevovanje teh prihodkov v Uredbi MEDO ni enoznačno urejeno;

- **neizvajanja količinskih poračunov pri GJS ravnanja s komunalnimi odpadki:** nekateri izvajalci GJS na področju ravnanja s komunalnimi odpadki zaračunavajo količine opravljenih storitev končnim uporabnikom v načrtovanih količinah, ki se pomembno razlikujejo od dejansko realiziranih (obračunskih). Posledično tudi iz tega naslova lahko prihaja do pomembnih razlik med poslovnim izidom GJS ravnanja s komunalnimi odpadki, ki je prikazan v letnem poročilu, in med izračunanim poslovnim izidom na podlagi Elaborata.
- **donos,** ki se kot upravičen strošek upošteva samo pri pripravi Elaboratov.

V vsakem primeru morajo biti razlike upravičene in ustrezno pojasnjene.

2.4 Izvajanje cenovnih poračunov za preteklo obdobje

Način izvajanja cenovnih poračunov je v Uredbi MEDO opredeljen v 6. členu tako, da se ugotovljena »razlika med potrjeno ceno in obračunsko ceno glede na dejansko količino opravljenih storitev v preteklem obračunskem obdobju v elaboratu upošteva pri izračunu predračunske cene za naslednje obdobje«. Predpisan način izvajanja poračunov ne predvideva (samodejnega) poračunavanja dobičkov ali izgub posameznih GJS prek novih cen. Manj dilem glede ustreznega izvajanja cenovnih poračunov je na področju GJS oskrbe s pitno vodo ter odvajanja in čiščenja komunalnih odpadnih in padavinskih voda, saj se v teh dveh GJS uporabnikom zaračunavajo dejansko opravljene količine storitev.

Kadar pa izvajalci GJS ravnanja z odpadki opravljenih storitev ne zaračunavajo v dejansko opravljenih količinah (ne izvajajo »količinskih« poračunov) in se zaračunane količine opravljenih storitev pomembno razlikujejo od dejansko opravljenih, v 6. členu Uredbe MEDO predpisan način izvajanja cenovnih poračunov vsebinsko ni primeren. V takih primerih zato obstaja dilema, kako na ustrezen način izvesti in prikazati poračun cen za preteklo obdobje.

2.5 Vsebinsko ustrezna pojasnila med načrtovanimi in obračunskimi stroški preteklega obdobja ter načrtovanimi za prihodnje obračunsko obdobje

Poleg ustreznih obračunskih stroškov izvajanja GJS in pravilne izvedbe cenovnega poročila je pomembno, da se v Elaboratu prikažejo realni predračunski stroški izvajanja GJS. S tega vidika je pomembno, da so v Elaboratu pojasnjena vsa odstopanja, tako odstopanja obračunskih stroškov od prvotno načrtovanih (predračunskih v preteklem Elaboratu)

kot tudi odstopanja predračunskih stroškov za prihodnje obdobje od obračunskih za preteklo obdobje. Bolj kot je sprememba višine posamezne vrste stroška argumentirana, lažje je presojati upravičenost načrtovanih predračunskih stroškov za prihodnje obdobje.

3. ZAKLJUČEK

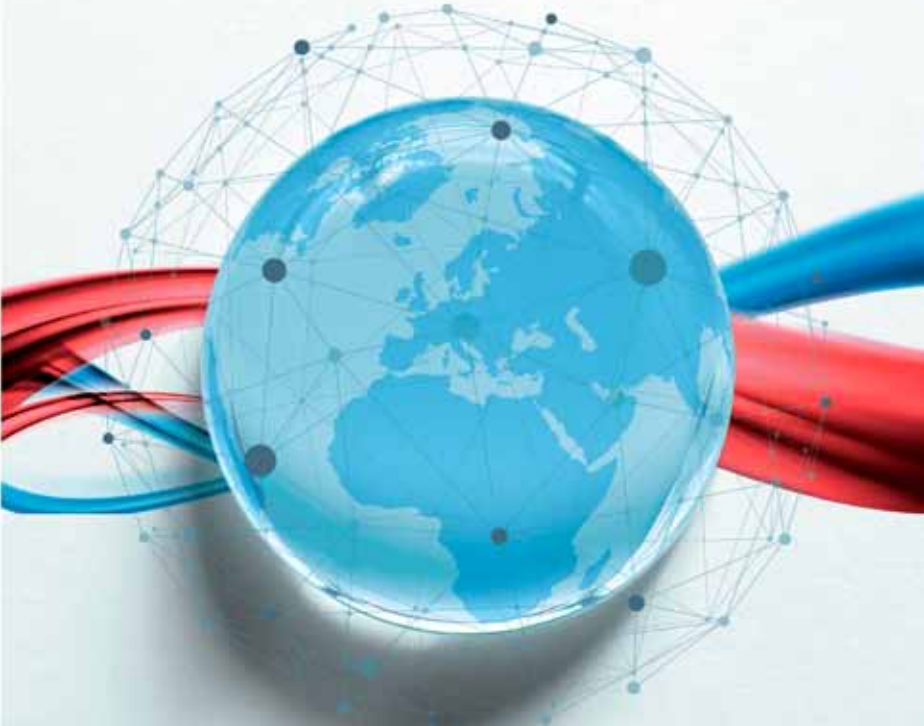
Neizvajanje ali (pre)počasno izvajanje regulacije cen storitev GJS s strani posameznih občin se lahko odraža v izgubljenem dobičku družbe kot tudi ostalih občin solastnic. Škodo v višini izgubljenega dobička je pri tem najbolj enostavno in primerno ugotavljati kot produkt količine opravljenih storitev ter razlike med veljavno in v Elaboratu izračunano novo ceno storitev GJS, ob predpostavki, da je nova cena pravilno izračunana in da ti izračuni temeljijo na realnih predpostavkah. Bolj kot ima izvajalec GJS podroben način spremljanja stroškov, bolj kot so pravila glede potrjevanja sodil formalno opredeljena in bolj kot so vse spremembe načrtovanih stroškov argumentirane, lažje je argumentirati (dokazovati) višino izgubljenega dobička, do katerega je družba v takem primeru upravičena. Ker obenem tudi pravila glede postopkov potrjevanja cen (in posledic v primeru nepotrditve cen) v predpisih, sprejetih na državni ravni, niso opredeljena, je smiselno v obdobjih, ko razmerja med občinami solastnicami to dopuščajo, v čim večji meri formalizirati pravila glede postopkov potrjevanja cen storitev GJS. Prav tako je v takih obdobjih smiselno pripraviti podrobna pravila glede sodil, ki se uporabljajo za delitev posrednih proizvodjalnih in splošnih stroškov ter zagotoviti njihovo potrditev na vseh ustreznih organih družb.

LITERATURA IN VIRI

1. Obligacijski zakonik. Uradni list RS, št. 97/07 – uradno prečiščeno besedilo, 64/16 – odl. US in 20/18 – OROZ631.
2. Slovenski računovodski standardi, 2016. Uradni list RS, št. 95/15, 74/16 – popr., 23/17, 57/18 in 81/18.
3. Uredba o metodologiji za oblikovanje cen storitev obveznih občinskih gospodarskih javnih služb varstva okolja. Uradni list RS, št. 87/12, 109/12 in 76/17.

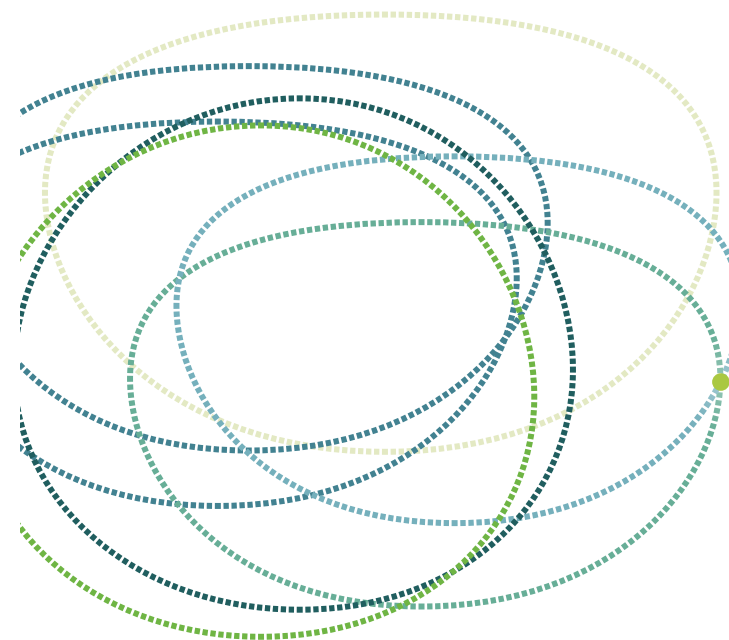

ENERKON

CELOSTNE REŠITVE NA PODROČJU MERJENJA PORABE VODE IN TOPLOTE



Enerkon je strokoven in zaupanja vreden poslovni partner s ponudbo celostnih rešitev na področju merjenja porabe vode in toplotne ter hladilne energije.

Našim strankam zagotavljamo optimalne rešitve, ki smiselno uporabljajo številne zmogljivosti, funkcije in prednosti sodobnih tehnologij. S tem aktivno pripomoremo tudi k optimizaciji porabe vode in energije. Natančno merjenje, spremljanje porabe in pregled nad njo pomagajo izboljšati učinkovitost in zmanjševati nepotrebne izgube.



OBVEZNOST NEPREKINJENEGA IZVAJANJA GOSPODARSKIH JAVNIH SLUŽB

mag. BORIS JAGODIČ

mag. Boris Jagodič, univ. dipl. prav., direktor, Inštitut za javne službe

POVZETEK

Povezovalna misel konference »tudi če se svet ustavi, se komunala ne sme« izhaja med drugim iz, zdaj že davnega leta 1993, sprejetega Zakona o gospodarskih javnih službah, ki določa, da je treba gospodarske javne službe izvajati trajno in nemoteno. Po eni strani ima izvajalec obveznost neprekinjenega izvajanja, ki ne velja, če ima za to jasno in nedvoumno podlago v odloku. V določenih primerih mora celo prekiniti izvajanje gospodarskih javnih služb zaradi vzroka, ki je izven njegovega vpliva ter tega vzroka ni mogel pričakovati, se mu izogniti ali ga odvrniti (t. i. višja sila). Ker so gospodarske javne službe v širšem družbenem smislu zelo pomembne, je za kakršno koli prekinitev izvajanja teh treba v odlokih natančno predpisati pravila (zelo pomembno je tudi pravočasno in pravilno obveščanje uporabnikov) ter postopke, pa naj gre za višjo silo, neplačevanje računov ali pa kakšen drug utemeljen razlog. Po drugi strani imata tako občina kot tudi izvajalec pravico in dolžnost od uporabnika zahtevati uporabo storitev obveznih in izbirnih gospodarskih javnih služb (za slednje le, če je to predpisano v zakonu ali odloku) – povedano drugače, uporabniki morajo te storitve koristiti in lahko le v izjemnih primerih zahtevajo prenehanje izvajanja.

Ključne besede: gospodarske javne službe, izvajalec, neplačevanje računov, neprekinjeno izvajanje, občina, obveznost, odlok, uporabnik, višja sila.

I. UVOD

Leta 1993 sprejet Zakon o gospodarskih javnih službah¹ v 1. členu določa, da se z državnimi in občinskimi gospodarskimi javnimi službami² zagotavljajo materialne javne dobrine (proizvodi in storitve), pri čemer mora to zagotavljanje biti *trajno in nemoteno* zaradi zadovoljevanja javnih potreb, če jih ni mogoče zagotavljati na trgu. Takšna opredelitev GJS-jev implicitno vključuje tudi obveznost neprekinjenega izvajanja.

Vendar pa, kot je že leta 1789 zapisal Benjamin Franklin, na svetu ni nič zanesljivega, razen smrti in davkov: tudi obveznost neprekinjenega izvajanja GJS-jev tako ni absolutna. Tako je na primer izvajalec na podlagi občinskih odlokov v določenih primerih upravičen ali celo dolžan prekiniti izvajanje GJS-jev. Po drugi strani se prekinitve izvajanja lahko zgodi brez vpliva izvajalca, v primeru višje sile, ko gre torej za nek

dogodek, na katerega izvajalec ni mogel vplivati in ga tudi ni mogel pričakovati ter ga odvrniti, v izjemnih primerih pa tudi na podlagi zahteve uporabnika.

2. PRAVNA RAZMERJA MED OBČINO, IZVAJALCEM IN UPORABNIKI

2.1 Splošno

Z vidika obveznosti neprekinjenega zagotavljanja in izvajanja GJS-jev je treba ločiti:

- subjekt, ki je v smislu 6. in 7. člena ZGJS dolžan določiti izvajalca in način opravljanja GJS-jev (v primeru občinskih GJS-jev je to občina);
- subjekt, ki izvaja GJS-je (6. člen ZGJS): režijski obrat³, javni gospodarski zavod, javno podjetje oziroma koncesionar;
- uporabnika, ki koristi⁴ storitve GJS-jev.

Ker gre pri razmerjih med občino, izvajalcem in uporabnikom vsaj deloma tudi za obligacijsko razmerje, je treba izpostaviti nekatera temeljna načela Obligacijskega zakonika⁵. Na podlagi 2. člena OZ udeleženci svoja obligacijska razmerja lahko urejajo drugače, kot je določeno v OZ, če iz posamezne določbe ali njenega smisla ne izhaja kaj drugega. V 3. členu OZ določa, da lahko udeleženci prosto urejajo obligacijska razmerja, ne smejo pa jih urejati v nasprotju z ustavo, prisilnimi predpisi ali moralnimi načeli.

2.2 Razmerje med občino in izvajalcem

Razmerje med občino in izvajalcem se ureja v različnih pravnih aktih, odvisno od pravne oblike, v kateri občina zagotavlja izvajanje GJS:

- *režijski obrat*: ni pravna oseba, ustanovi pa ga občina kot samostojen ali nesa-mostojen režijski obrat, praviloma z odlokom o ustanovitvi režijskega obrata;
- *javni gospodarski zavod*: se ustanovi z aktom o ustanovitvi (na primer odlokom), praviloma pa je pravna oseba, če akt o ustanovitvi ne določa drugače (18. do 20. člen ZGJS);

³ Na podlagi 17. člena ZGJS režijski obrat ni pravna oseba, kar pomeni, da je občina v primeru, če določi režijski obrat kot izvajalca GJS-jev, hkrati subjekt, ki določi izvajalca, in tudi subjekt, ki izvaja GJS-je.

⁴ Pri storitvah t. i. kolektivne komunalne rabe uporabniki niso določljivi oziroma uporaba storitev ni izmerljiva.

⁵ Uradni list RS, št. 97/07-upb do 20/18; v nadaljevanju: OZ.

¹ Uradni list RS, št. 32/93 do 57/11; v nadaljevanju: ZGJS.

² V nadaljevanju: GJS.

- *javno podjetje*: občina sprejme javnopravni akt (praviloma odlok⁶), s katerim ga določi kot izvajalca GJS-jev (25. člen ZGJS), in
- *koncesionar*: občina sprejme koncesijski odlok, izvede javni razpis (če ne gre za neposredno koncesijo), izda odločbo o podelitvi koncesije ter s koncesionarjem podpiše koncesijsko pogodbo (29. do 39. člen ZGJS).

Občina mora poleg same podelitve pravice in obveznosti izvajanja GJS-jev v občinskih odlokih med drugim določiti tudi (7. člen ZGJS):

- organizacijsko in prostorsko zasnovo opravljanja GJS-jev po vrstah in številu izvajalcev,
- vrsto in obseg javnih dobrin ter njihovo prostorsko razporeditev,
- pogoje za zagotavljanje in uporabo javnih dobrin,
- vire financiranja GJS in način njihovega oblikovanja.

V primerih, ko izvajalec GJS-jev ni režijski obrat (predvsem ko gre za javna podjetja in koncesionarje) in je gospodarska javna infrastruktura⁷ v lasti občin, se sklepa najemna pogodba, v kateri se uredijo tudi določene pravice in obveznosti v zvezi s samimi GJS-ji (čeprav skladno z zakonskimi pooblastili morda bolj sodijo v državne uredbe in občinske odloke). V določenih primerih se v praksi sklepa tudi posebna pogodba o določenih pravicah in obveznostih v zvezi s samimi GJS-ji, če niso urejena v najemni pogodbi.

Pravice in obveznosti (tudi neprekinjenega) zagotavljanja in izvajanja GJS med občino in izvajalcem se torej določajo s predpisi (državnimi in občinskimi), koncesijsko in najemno pogodbo oziroma posebno pogodbo GJS, če je sklenjena.

2.3 Razmerje med izvajalcem in uporabnikom

Na podlagi 16. člena ZGJS in 162. člena OZ mora izvajalec skleniti pogodbo z uporabnikom storitev GJS. Izvajalec in uporabnik sta v primeru storitev individualne komunalne rabe formalnopravno v pogodbenem razmerju, pri čemer pa gre v praksi za dve različni situaciji:

- izvajalci in uporabniki sklepajo posebne pisne pogodbe,
- izvajalci in uporabniki posebnih pisnih pogodb ne sklepajo.

⁶ V določenih primerih se sklepajo tudi družbene pogodbe (d. o. o.-ji) oziroma statuti (d. d.-ji).

⁷ V nadaljevanju: GJI.

Ali morata izvajalec in uporabnik res skleniti pisno pogodbo, iz predpisov nedvoumno ne izhaja⁸. OZ kot krovni predpis, ki ureja obligacijska razmerja, v 51. členu določa, da se za sklenitev pogodbe ne zahteva nikakršna oblika, razen če zakon drugače določa. OZ določa, da je pogodba sklenjena, ko se pogodbeni stranki sporazumeta o njenih bistvenih sestavinah (15. člen), pri čemer pa so določbe predpisov, s katerimi je delno ali v celoti določena vsebina pogodb, sestavni del teh pogodb in jih dopolnjujejo ali pa celo stopajo na mesto pogodbenih določil, ki ne bi bile skladne s temi predpisi (2. odstavek 17. člena OZ). Ker občine morajo (in tudi lahko, saj imajo za to izrecno zakonsko pooblastilo) določiti pravice in obveznosti uporabnikov v odloku (4. alineja 7. člena ZGJS), so tudi takšne določbe na podlagi 2. odstavka 17. člena OZ sestavni del pogodb med izvajalcem in uporabnikom, pa čeprav posebna pisna pogodba ni sklenjena.

Če torej posebna pisna pogodba ni sklenjena, nastane pogodbeno razmerje po našem mnenju z dnem, ko se uporabniku začnejo GJS-ji, skladno z vlogo uporabnika in soglasjem izvajalca (oziroma izpolnitvijo drugih pogojev, predpisanih v odlokih), tudi dejansko izvajati.

V pogodbah (in odlokih, ki so sestavni del pogodb) se tako podrobneje določijo pravice in obveznosti uporabnikov, ki lahko vplivajo na obveznost izvajalca za neprekinjeno izvajanje GJS-jev.

3. OBVEZNOST NEPREKINJENEGA IZVAJANJA GOSPODARSKIH JAVNIH SLUŽB

3.1 Splošno

Obveznost neprekinjenega izvajanja GJS-jev izhaja iz zahteve ZGJS-ja, da je treba GJS-je zagotavljati trajno in nemoteno, kar je zakonodajalec neposredno in posredno uredil v več določbah ZGJS-ja:

- uporaba javnih dobrin, ki se zagotavljajo z obveznimi GJS-ji, je obvezna, če zakon ali na njegovi podlagi izdan predpis za posamezne primere ne določa drugače (2. odstavek 5. člena);
- uporaba javnih dobrin, ki se zagotavljajo z izbirnimi GJS-ji, ni obvezna, če zakon ali odlok za posamezne primere ne določa drugače (3. odstavek 5. člena);

⁸ Niti ZGJS v 16. členu niti Zakon o varstvu potrošnikov (Uradni list RS, št. 98/04-upb do 31/18) izrecno ne predpisujeta pisne oblike pogodbe med izvajalcem in uporabnikom, je pa priporočljiva, vendar ne sme biti v nasprotju s prisilnimi predpisi (Ustavo, zakoni, uredbami, odloki ipd.).

- GJS-ji se morajo zagotavljati izključno v eni od oblik, določenih v 6. členu;
- občine morajo z odlokom določiti pogoje za zagotavljanje in uporabo javnih dobrin, pravice in obveznosti uporabnikov, vrsto in obseg javnih dobrin ter njihovo prostorsko razporeditev ipd. (7. člen);
- z uporabo objektov in naprav, namenjenih za izvajanje GJS-jev, ali s pogoji za njihovo rabo, se ne sme omejevat osnovnega namena objekta ali naprave (3. odstavek 9. člena) ipd.

Za presojo obveznosti neprekinjenega izvajanja GJS je torej treba upoštevati (in preveriti):

- državne prisilne predpise (zakone, uredbe, pravilnike⁹);
- občinske odloke, ki opredeljujejo pravice in obveznosti uporabnikov (s čimer gre za pogodbene določbe v smislu 2. odstavka 17. člena OZ) kot tudi pravice in obveznosti izvajalcev GJS-jev;
- posebne pisne pogodbe, če so sklenjene.

3.2 Neprekinjeno zagotavljanje izvajanja GJS-jev z vidika občine

Občine lahko kot regulatorji neposredno ali posredno vplivajo na neprekinjeno izvajanje GJS-jev na več načinov:

- z nedvoumno določitvijo izvajalcev GJS-jev;
- z urejenimi razmerji z drugimi občinami v primeru skupnega izvajanja prek enega izvajalca (skupna GJI, enotne cene, enotni postopki za potrjevanje cen, pravila financiranja vseh dejavnosti, korporacijsko-pravna urejenost);
- z jasno predpisano obveznostjo (in pogoji) za začetek izvajanja posamezne GJS¹⁰;
- z določitvijo virov financiranja in, v delu, v katerem niso podrobneje določena pravila v državnih predpisih, pravil o oblikovanju, nadzoru in pregledu cen storitev GJS-jev¹¹;

⁹ In tudi Ustavo Republike Slovenije (Uradni list RS, št. 33/91-I do 92/21-UZ62a; v nadaljevanju: Ustava RS). Ustava RS v 70. a členu določa pravico do pitne vode kot eno temeljnih ustavnih pravic, vendar pa sodna praksa na tem področju še ni izoblikovana. Vprašanje namreč je, kako bo sodišče razlagalo pravico do pitne vode v primerih, ko na primer uporabnik pitne vode ne bo plačeval storitev oskrbe s pitno vodo (predvsem v primerih, ko gre za socialno šibkejšo uporabnike), izvajalec pa bo želel zaradi poplačila izvedenih storitev izvesti prekinitev dobave vode za namene poplačila, kar po trenutno izoblikovani sodni praksi (še) ni sporno.

¹⁰ Na primer obveznost in pogoji priključitve na javni vodovod.

¹¹ Obračunska obdobja, pravila poračunavanja, postopek priprave, pregleda in potrjevanja cen ipd.

- z ustreznim izvajanjem regulatorne funkcije na področju cenovne politike;
- z ustrezno določitvijo pravil za prekinitve¹² izvajanja GJS-jev v občinskih odlokih;
- z določitvijo pogojev za izvajanje posebnih storitev¹³;
- s pravočasnimi in zadostnimi zagotavljanjem novih in obnovitvenih investicij v GJI-je;
- z zagotovitvijo (in izvedbo) programov ukrepov za zmanjševanje vodnih izgub;
- z določitvijo jasnih pravil na področju t. i. »upravnih postopkov«¹⁴, kot so izdaja smernic, mnenj, pogojev, soglasij, po predpisih, ki urejajo graditev objektov, prostorsko načrtovanje oziroma urejanje prostora;
- z ustrežno politiko sankcioniranja v odlokih ipd.

Občina z namenom neprekinjenega (zagotavljanja) izvajanja GJS-jev pravila uredi tudi v koncesijski (če gre za koncesionarja) oziroma najemni pogodbi z izvajalcem GJS-jev (če gre za javno podjetje) oziroma posebni pogodbi o GJS-jih. V teh dokumentih se medsebojno uredijo pravice in obveznosti izvajalca v primeru višje sile, stvarnih in pravnih napak, pravila prenosa GJS-jev v začasno izvajanje tretjim osebam, v primeru koncesij pa tudi pravila za odvzem koncesije, prenos v režijo ipd.

Pomen neprekinjenega zagotavljanja izvajanja GJS-jev z vidika občin izhaja tudi iz 5. odstavka 149. člena Zakona o varstvu okolja¹⁵, skladno s katerim način izvajanja obveznih GJS-jev iz 1. odstavka 149. člena ZVO-1 zagotovi Vlada na račun občine, če slednja ne zagotovi izvajanja GJS-jev.

V primeru zagotavljanja GJS-jev s koncesijo občina kot koncedent odgovarja za škodo, ki jo povzroči koncesionar uporabnikom ali drugim osebam, če s koncesijsko pogodbo ni dogovorjena drugačna vrsta odgovornosti (53. člen ZGJS).

¹² Vodovodni in kanalizacijski priključek se na primer (pod pogoji, določenimi v odlokih) po navadi po občinskih odlokih lahko trajno ukineta, če se objekt poruši, ne pa v primerih, ko objekt še stoji in je uporaben za bivanje ali opravljanje dejavnosti.

¹³ Na primer prednostno izvajanje GJS-jev pred posebnimi storitvami.

¹⁴ V odlokih je tako treba predpisati, kdo bo upravne postopke izvajal, katere dokumente mora predložiti investitor ipd.

¹⁵ Uradni list RS, št. 39/06-upb do 158/20; v nadaljevanju: ZVO-1.

3.3 Neprekinjeno izvajanje GJS-jev z vidika izvajalca

3.3.1 Splošno

Izvajalec je v kompleksnih odnosih občina-izvajalec-uporabnik (in država kot regulator) do uporabnika edini, ki pravzaprav lahko neposredno vpliva na to, ali bodo GJS-ji izvajani neprekinjeno ali ne. Pri možnosti in dopustnosti prekinitve izvajanja GJS-jev je v osnovi mogoče izhajati iz sfere izvajalca, sfere uporabnika ali zunaj vplivov obeh.

Z vidika izvajalca je natančna in jasna pravna podlaga ter pravilno izveden postopek prekinitve izvajanja GJS-jev ključnega pomena. Skladno s 163. členom OZ-ja je namreč tisti, ki opravlja komunalno ali drugo podobno dejavnost splošnega pomena, odgovoren za škodo, če brez utemeljenega razloga preneha opravljati to dejavnost ali opravlja svoje storitve neredno¹⁶.

3.3.2 Prekinitve iz razlogov na strani izvajalca ali zunanjih razlogov

a) Splošno

Občine v primerih, ko gre za razloge, ki niso na strani uporabnika, v odlokih uporabljajo tudi izraz »prekinitve po uradni dožnosti«. Tovrstnih primerov je v odlokih veliko, tudi v odvisnosti od vrste GJS-ja, zato navajamo le nekatere najpogostejše:

- če je priključek na GJ izveden brez soglasja ali v nasprotju s soglasjem izvajalca;
- če je interno vodovodno omrežje uporabnika tehnično neustrezno in se s tem ogroža kakovost pitne vode v javnem vodovodu;
- če stanje interne kanalizacije in priključka ogroža zdravje uporabnikov ali nemoteno delovanje javne kanalizacije;
- če uporabnik ne dovoli izvajanje nujnih vzdrževalnih del na vodovodnem priključku;
- če uporabnik dovoli priključitev drugega uporabnika na svoj vodovodni ali kanalizacijski priključek;
- če uporabniku preneha veljavnost začasnega priključka (na primer za prireditve);
- če uporabnik ne plača nespornega računa.

¹⁶ Presoja utemeljenosti razlogov mora temeljiti na objektivnih izhodiščih (na primer realizacija rezervnih načinov opravljanja storitev, ustrezno obveščanje javnosti). Tako D. Jadek Pensa, Obligacijski zakonik s komentarjem, 1. knjiga, stran 918.

Ob tem je treba poudariti, da je eden od razlogov, ki ni na strani uporabnika in ga odloki praviloma ne urejajo, tudi višja sila. V nadaljevanju so na kratko opisani nekateri primeri prekinitve izvajanja GJS-jev.

b) Neplačevanje računov

Med razlogi za prekinitve izvajanja GJS-jev je treba nedvomno izpostaviti primer prekinitve izvajanja storitev GJS-jev zaradi neplačevanja računov za izvedene storitve GJS-jev. V zvezi s tem kaže opozoriti predvsem na to, da:

- mora biti postopek prekinitve izveden skladno s pravili, zapisanimi v odlokih. Če odlok pravil ne ureja, je prekinitve sporna;
- mora biti račun za izvedeno storitev GJS-jev nesporen oziroma da s strani uporabnika ne sme biti (niti delno) reklamiran oziroma mu ne sme biti ugovarjan¹⁷;
- je uporabniku praviloma postavljen dodatni rok za plačilo;
- je treba uporabnika izrecno opozoriti oziroma mu poslati pisni opomin pred odklopom;
- se prekine izvajanje le tiste storitve, ki ni poravnana¹⁸;
- se prekine lahko le izvajanje storitve uporabniku, ki ne plača posamezne storitve GJS-ja. Tako po našem mnenju ni mogoče prekiniti izvajanja GJS-ja v primeru, če imata izvajalec in upravnik pogodbo, pa upravnik storitev GJS-jev ne plača, saj upravnik ni uporabnik. Podobno velja tudi v primeru skupnih priključkov v večlastniških objektih, ko nekateri uporabniki plačujejo storitve, drugi pa ne.

Sodišča so o pravici prekinitve dobave pitne vode odločala večkrat. Tako je na primer Upravno sodišče v sodbi I U 1820/2016 zapisalo, da predstavlja pravno podlago za prekinitve dobave pitne vode odlok, ki ureja izvajanje GJS-ja.

Višje sodišče v Kopru je, sicer pred zapisom pravice do pitne vode v Ustavo RS, v sodbi I Cp 877/2006 zapisalo, da je sicer res, da je pitna voda javna dobrina, vendar pa je po drugi strani treba imeti pred očmi tudi obveznost države oziroma lokalne skupnosti, da trajno in nemoteno zagotavlja oskrbo s pitno vodo kot javno dobrino.

¹⁷ Tako tudi Višje sodišče v Mariboru v sodbi I Cp 989/2016 ugotavlja, da odklop vode zaradi neplačila stroškov vodarine ni predviden kot skrajni ukrep za neplačilo, obrazloženo prenehanje dela ob poravnanem večjem delu nespornega dela stroška.

¹⁸ Ta pogoj je problematičen v primerih, ko je račun plačan delno, nanaša pa se na več GJS-jev, in v primerih, če bi zaradi neplačevanja na primer storitve odvajanja in čiščenja izvajalec želel prekiniti oskrbo s pitno vodo.

c) Višja sila

Med razlogi, zaradi katerih je mogoče (treba) prekiniti izvajanje GJS-jev, je tudi t. i. višja sila¹⁹. Gre za okoliščine, ki izvajalcu onemogočijo izvajanje GJS-jev zaradi vzroka, ki je izven vpliva izvajalca ter vpliva tega vzroka ni mogel pričakovati, se mu izogniti ali ga odvrniti (1. odstavek 153. člena OZ). V primeru (začasnega ali trajnega) prenehanja izvajanja zaradi višje sile torej izvajalec ne more biti odgovoren za škodo²⁰, ki bi zaradi neizvajanja GJS-jev lahko nastala uporabnikom (ali ne nazadnje tudi občini).

Med primere višje sile na primer sodijo naravne nesreče, kot so potres, poplava, zemeljski plaz, snežni plaz, visok sneg, močan veter, toča, žled, pozeba, suša, požar v naravnem okolju, množični pojav nalezljive človeške, živalske ali rastlinske bolezni in druge nesreče, ki jih povzročijo naravne sile²¹.

Kljub takšni opredelitvi v OZ pa je merilo za presojo, ali je nek dogodek pričakovan ali ne, presoano zelo strogo. Izhodišče za presojo je razmišljanje posebej skrbnega človeka. Tako na primer po mnenju nekaterih teoretikov ne gre za nepričakovan dogodek, če gre v nekem okolju pričakovati naravne pojave, ki takemu geografskemu okolju niso tuje²². Ob upoštevanju takšnega stališča torej tudi suša ni nujno višja sila, če je v nekem geografskem okolju pogosta in posledično pričakovana.

Za višjo silo praviloma tudi ne gre v primeru, če izvajalec ne more več v celoti ali pomembnem delu izvajati GJS-jev zaradi finančnih težav, ne glede na razlog, torej ne glede na to, ali so finančne težave posledica nepotrjevanja cen, nezadostnega financiranja GJS-jev kolektivne komunalne rabe ali pa posledica kakšnih drugih dogodkov.

Prav tako bi razlog višje sile izvajalec kot ekskulpacijo odškodninske odgovornosti težko uporabil v primeru, če bi mu zaradi epidemije (na primer covida-19) zaposleni zboleli ali bili poslani v karanteno in zaradi tega ne bi mogel izvajati GJS-jev. Epidemija (uradno in neuradno) namreč traja že od marca 2020, zato je težko zagovarjati stališče, da gre za nek dogodek, ki ga ni bilo mogoče pričakovati. Seveda pa je v takšnih primerih operativno verjetno zelo težko na hitro vzpostaviti ustrezno organizacijo dela.

¹⁹ V primeru višje sile se izvajalec lahko izogne odgovornosti za škodo, ki bi nastala zaradi prekinitve izvajanja GJS-jev.

²⁰ Seveda mora uporabnike takoj, ko je to možno, o dogodku višje sile obvestiti.

²¹ Tako na primer 2. točka 8. člena Zakona o varstvu pred naravnimi in drugimi nesrečami (Uradni list RS, št. 51/06-upb do 21/18).

²² Tako D. Jadek Pensa, Obligacijski zakonik s komentarjem, 1. knjiga, stran 865.

č) Vzdrževalna in investicijska dela

Med pomembnimi razlogi za prekinitev izvajanja GJS-jev, ki so po mojem mnenju nesporne pravne narave, so tudi:

- vzdrževalna dela na GJI (to pravico ima izvajalec GJS-jev). V primeru nujnih vzdrževalnih del zaradi okvar je po odlokih izvajalec dolžan uporabnike o prekinitvi obvestiti takoj, ko je to mogoče, o rednih vzdrževalnih delih pa mora izvajalec o tem uporabnike obvestiti predhodno (skladno z načrtom vzdrževanja);
- investicijska vzdrževalna dela oziroma obnovitvene investicije (to pravico ima lastnik GJI-ja, po pooblastilu ali na podlagi »in-house« naročila pa tudi izvajalec). O prekinitvi izvajanja mora o tem investitor uporabnike obvestiti predhodno (skladno z načrtom izvajanja investicij oziroma investicijskega vzdrževanja).

Ta pravila je smiselno urejati v občinskih odlokih, saj se posega v obveznost neprekinjenega izvajanja GJS-jev.

3.3.3 Prekinitev na zahtevo uporabnika

Kot izhaja iz 5. člena ZGJS, je uporaba javnih dobrin, ki se zagotavljajo z obveznimi GJS-ji, kot so oskrba s pitno vodo, odvajanje in čiščenje komunalne in padavinske odpadne vode, obvezna, če zakon ali na njegovi podlagi izdan predpis ne določa drugače. Tudi uporaba javnih dobrin, ki se zagotavljajo z izbirnimi GJS-ji, je lahko obvezna, vendar le, če tako določata zakon ali odlok občine.

Prekinitev izvajanja GJS-jev je tako možna:

- v primeru, če gre za izbirno GJS, za katero zakon ali občinski odlok ne določata obvezne uporabe;
- v primeru obvezne GJS, če gre za začasno prekinitev (na primer začasni priključek za javne prireditve, začasne objekte);
- v primeru obveznih storitev GJS-jev, ko se storitve dejansko ne morejo več koristiti (na primer odstranitev objekta in s tem vodovodnega in kanalizacijskega priključka).

4. ZAKLJUČEK

GJS-ji, pa naj gre za obvezne ali izbirne, so dejavnosti, katerih izvajanje mora biti zagotovljeno trajno in nemoteno v javnem interesu. Prav zaradi splošnega pomena teh dejavnosti kot tudi same formalnopravne definicije je treba kakršne koli mo-

žnosti prekinitve izvajanja GJS-jev s strani izvajalca razlagati izrazito restriktivno (ozko), čemur sledi tudi misel organizatorja konference »tudi če se svet ustavi, se komunala ne sme«.

Kot smo zapisali v prispevku, je obveznost neprekinjenega izvajanja GJS-jev v veliki meri odvisna od pravne ureditve možnosti prenehanja izvajanja v občinskih odlokih in v določenih primerih od okoliščin, ki se v odlokih ne urejajo, imajo pa objektivno podlago, kot je višja sila po OZ. Predvsem pa je pomembno, da izvajalec o vseh okoliščinah, ki so podlaga za prekinitev izvajanja GJS-jev, pravočasno in na pravilen način (neposredno, v sredstvih javnega obveščanja) obvešča uporabnike (in občino) ter da izpelje postopke prekinitve tako, kot jih določajo odloki.

Ob tem ne gre pozabiti na dejstvo, da so predvsem obvezne GJS s širšega družbenega pomena tako pomembne, da jih morajo (čim bolj) neprekinjeno izvajati izvajalci, vendar pa jih morajo tudi uporabniki obvezno koristiti. To pomeni, da uporabniki pravzaprav nimajo možnosti izbire, ali bodo storitve obveznih GJS-jev uporabljali ali ne – te storitve morajo uporabljati. Če jih ne želijo uporabljati, mora za to obstajati objektivni razlog, kar bo v primeru vodovodnih in kanalizacijskih priključkov praviloma le (dokazljiva) odstranitev objekta. In prav zaradi te obveznosti uporabe storitev je treba uporabiti izrazito restriktiven pristop pri odločitvi, ali je prekinitev izvajanja GJS-jev s strani izvajalca res dopustna.

LITERATURA IN VIRI

1. Obligacijski zakonik, Uradni list RS, št. 97/07-upb do 20/18.
2. Plavšak, N. et al., 2003. Obligacijski zakonik s komentarjem. GV Založba.
3. Sodba Upravnega sodišča, I U 1820/2016.
4. Sodba Višjega sodišča v Kopru, I Cp 877/2006.
5. Sodba Višjega sodišča v Mariboru, I Cp 989/2016.
6. Zakon o gospodarskih javnih službah, Uradni list RS, št. 32/93 do 57/11.
7. Zakon o varstvu okolja, Uradni list RS, št. 39/06-upb do 158/20.

coma
COMMERCE & WATER

Strokovnjaki za zunanji vodovod in kanalizacijo

Colovite različne na komunalne postopke, infrastrukture in kakovosti uporabnikov.

Notranji vodovod

Zunanji vodovod

Kanalizacijski sistem

PE Ljubljana
Trzinčeva ulica 33
T: 01 597 42 11

PE Maribor
Solotolska ulica 29
T: 02 429 60 60

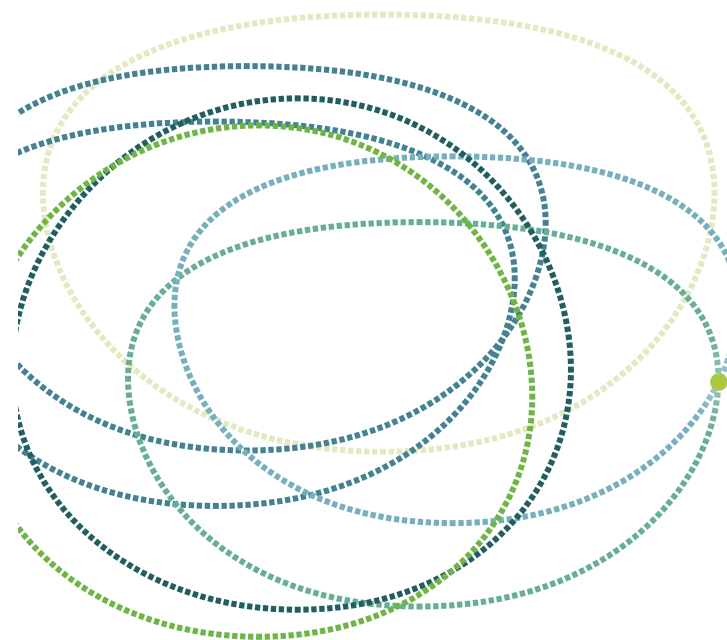
www.coma.si



- Lasersko skeniranje kanalov izris v 3D
- CCTV-pregled kanalizacije z oceno stanja po SIST EN 13508-2
- Izdelava katastra nedoločenih podzemnih vodov (vodov, ki niso vrisani ob izvedbi)
- Lociranje podzemnih vodov, določitev globine in pozicije
- Praznjenje, vzdrževanje separatorjev olj
- Visokotlačno čiščenje cevi
- Zbiranje, odvoz odpadnih muljev (nevarnih in nenevarnih)
- Sanacija kanalizacije brez izkopa
- Preskus tesnosti po SIST EN 1610 na cevovodih
- Ugotavljanje skladnosti priklopa na kanalizacijsko omrežje z dimom

EL-TT d. o. o.
Suhadole 21, 1218 Komenda
T +386 31 667 173

info@eltt.net



NOVA DIREKTIVA O PITNI VODI

CARLA CHIARETTI

Carla Chiaretti, vodja politike v Evropskem združenju za vodne storitve EurEau

POVZETEK

Nova Direktiva o pitni vodi je začela veljati 12. januarja 2021, države EU pa bodo imele na voljo dve leti za prenos novih določb v nacionalno zakonodajo.

Ta članek povzema delo EurEau, Evropskega združenja za vodne storitve, v zvezi z novo Direktivo od začetka postopka ocenjevanja, ki ga je Evropska komisija začela leta 2014, do pogajanj med evropskimi institucijami in do končnega sporazuma o pravnem besedilu.

Poleg tega je namen članka predstaviti kratko, vendar celovito analizo politike novih določb ter orisati razvoj dogodkov, ki ga lahko izvajalci oskrbe s pitno vodo pričakujejo v prihodnosti glede na njihovo temeljno nalogo oskrbe z varno, zdravstveno ustrezno in cenovno dostopno pitno vodo za državljane EU.

Ključne besede: Direktiva o pitni vodi, EurEau, Evropska unija, pitna voda, SDG6, zakonodaja.

I. POT DO NOVE DIREKTIVE O PITNI VODI

Leta 2013 je Evropska komisija že razmišljala o reviziji Direktive Sveta 98/83/ES z dne 3. novembra 1998 o kakovosti vode, namenjene za prehrano ljudi, splošno znane kot Direktiva o pitni vodi (DPV). Ob približevanju 20. obletnici so se, kljub visoki ravni skladnosti po vsej Evropi, pokazali novi izzivi, ki so potrebovali zakonodajni odziv, da bi naposled zakonodaja ustrezala svojemu namenu in še naprej varovala zdravje državljanov.

Evropska državljanska pobuda (EDP) za vodo »Right2Water« (R2W), ki se je začela leta 2012, je pospešila ta proces. To je bila prva odobrena državljanska pobuda, za katero je bilo zbranih več kot milijon podpisov. Evropska državljanska pobuda je orodje, ki evropskim državljanom omogoča, da zahtevajo zakonodajne ukrepe Evropske komisije na določenem področju. Evropska državljanska pobuda za vodo R2W je zahtevala troje: 1) da zakonodaja EU od nacionalnih vlad zahteva, da vsem državljanom zagotovijo dovolj čiste pitne vode in sanitarnih storitev; 2) več ukrepov EU za uresničevanje človekove pravice do vode na svetovni ravni ter 3) nobene liberalizacije storitev v zvezi z vodo. Za ta projekt participativne demokracije je bilo zbranih 1,6 milijona podpisov ljudi po vsej EU, čeprav je bilo samo v Nemčiji zbranih več kot 1,2 milijona podpisov.¹

¹ Več dostopno na: https://europa.eu/citizens-initiative-forum/sites/default/files/2020-01/SEC-17-001_success_story_right2water_EN.pdf.

V skladu s smernicami za boljšo pravno ureditev mora Evropska komisija sprejeti številne ukrepe za posvetovanje in zbiranje mnenj nacionalnih organov, zainteresiranih strani ter državljanov o tem, kako se zakonodaja izvaja, nato pa preučiti različne scenarije (možnosti politike) za njeno spremembo z oceno učinka različnih možnosti.

Kljub organiziranim delavnicam obeh zainteresiranih strani o oceni Direktive iz leta 1998 in pogovorom v okviru postopka evropske državljanske pobude R2W, v katerih je sodelovala EurEau in posredovala mnenje o storitvah v zvezi z vodo, je bilo posvetovanje zainteresiranih strani o morebitnih novih določbah (možnostih politike) zelo omejeno. V oceni učinka niso bili ocenjeni stroški in koristi nekaterih scenarijev, zlasti tistih, povezanih z upoštevanjem novih in strožjih vrednosti parametrov, kot jih priznava notranji odbor Komisije za regulativni pregled² (v nadaljevanju Komisija).

Že od začetka je bilo jasno, da ta dokument predstavlja dvojni izziv: **bil je izredno tehničen kot tudi izjemno političen**. Za EurEau je bil to »tisti« zakonodajni dokument, na katerega se je od leta 2014 naprej osredotočala, saj bi preoblikoval glavni del zakonodaje, ki usmerja delo izvajalcev oskrbe s pitno vodo.

V postopku odločanja EU ima Evropska komisija izključno pristojnost za pripravo zakonodaje, Evropski parlament (ki ga sestavljajo člani, ki jih državljani EU neposredno izvolijo vsakih pet let) in Svet EU (kjer nacionalne vlade zastopajo svoje interese) pa morata biti sozakonodajalca, kar pomeni, da morata skupaj odločati o končni politični usmeritvi in končnem pravnem besedilu zakonodajnega akta.

Za EurEau so bile prednostne naloge jasne. Nova Direktiva je morala:

1. zaščititi zdravje državljanov in preučiti oskrbo z vodo »od zajetja do pipe« v duhu pristopa SZO za načrtovanje varnosti vode;
2. vključevati seznam parametrov in vrednosti parametrov v skladu s priporočili SZO;
3. končno doseči higienske zahteve po vsej EU za materiale in izdelke, ki so v stiku s pitno vodo. V zvezi s tem zelo zapletenim vprašanjem smo soorganizirali več srečanj s proizvajalci teh izdelkov, da bi povečali ozaveščenost Evropske komisije in nacionalnih organov o določbi, ki se ni izvajala v državah članicah. To je privedlo do različnih pristopov, ki pa niso zagotovili varstva potrošnikov po vsej Evropi.

² Več dostopno na: [https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=SEC\(2017\)527&lang=en](https://ec.europa.eu/transparency/documents-register/detail?ref=SEC(2017)527&lang=en).

2. NOVI ZAKONODAJNI PREDLOG

Evropska komisija je sprejela nov zakonodajni predlog 1. februarja 2018³. Do 8. marca je Odbor za pitno vodo EurEau že imel prvi podroben odziv, s katerim smo seznanili Odbor regij, organ, ki zastopa lokalne in regionalne organe, ter je sestavljal mnenje o predlogu Komisije. Strokovnjaki EurEau so menili, da ni pravno utemeljen in da ga je v praksi zelo težko izvajati. Poleg tega bi pomenil veliko breme za izvajalce oskrbe s pitno vodo brez dodatnih koristi za varovanje zdravja ljudi.

Konstruktivna kritika vodnega sektorja je bila osredotočena zlasti na:

1. pogostost vzorčenja in spremljanja kemičnih parametrov, ki bi se brez razumne razlage (razen napačne razlage priporočil SZO) zelo povečala;
2. nove vrednosti parametrov, ki so nerazložljivo bolj ambiciozne od tistih, ki jih je priporočila SZO⁴;
3. razveljavitev splošne obveznosti držav članic, da zagotovijo, da se kakovost pitne vode ne poslabša zaradi materialov in proizvodov, ki so v stiku s pitno vodo. Ta posebna točka je bila zelo skrb vzbujajoča, ker bi bilo od vsake ocene tveganja v zvezi z oskrbo z vodo odvisno, kaj kupiti na nereguliranem trgu, kjer ne bi bilo nobenega zagotovila kakovosti teh proizvodov, ne nazadnje pa bi s tem bile naložbe veliko bolj tvegane in bi lahko negativno vplivale na javno zdravje;
4. izbris indikatorskih parametrov;
5. črtanje določbe o odstopanjih in odsotnost prehodnega obdobja za nove parametre ter nove vrednosti parametrov.

Hitro smo pripravili dokument EurEau o stališču glede Direktive o pitni vodi⁵, ki je bil podlaga za naša prizadevanja za zagovarjanje v Evropskem parlamentu in Svetu.

3. SOZAKONODAJALCA EU V AKCIJI

S svojimi skrbmi in predlogi za izboljšanje smo seznanili okoljske atašeje držav članic na ravni EU in zlasti rotacijsko predsedstvo Sveta EU. Delovna skupina za okolje

³ Več dostopno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1519210589057&uri=CELEX:52017PC0753>.

⁴ Več dostopno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020L2184&from=EN>.

⁵ Več dostopno na: <https://www.eureau.org/resources/position-papers/1399-eureau-position-on-the-drinking-water-directive-1/file>.

– delovni organ Sveta, ki obravnava zakonodajni predlog po posameznih členih in zagotavlja perspektive vlad EU – se je takoj (že sredi februarja) sestala, da bi preučila nov osnutek pravnega besedila.

Obenem smo naše člane pozvali, naj svoje pripombe posredujejo svojim nacionalnim organom v ministrstvih, da bi jim predstavili posebne izzive, s katerimi se bodo soočali ob upoštevanju svojih lokalnih razmer.

Evropski parlament je začel Direktivo preučevati maja 2018, ko so se poslanci Evropskega parlamenta odzvali na osnutek poročila poročevalca Michela Dantina. Ta strasten poslanec iz Francije je bil tudi župan Chambéryja in predsednik svoje regionalne Agencije za vodo. Imel je zelo dobro znanje o vodnih zadevah in je razumel izzive javnih služb pri zagotavljanju storitev v zvezi z vodo.

Takoj je bilo jasno, da ga zanimajo tako tehnični kot politični vidiki Direktive, za razliko od nekaterih njegovih sodelavcev, ki bi svoje delo osredotočili predvsem na določbe o »pravici do vode«. Druge teme, ki so bile visoko na dnevnem redu Evropskega parlamenta, so vključevale uvedbo člena o zmanjšanju vodnih izgub. Slednje je bilo skupaj s povečanimi zahtevami za energetske učinkovitost v vodnem sektorju tema, pri kateri so bili ponudniki tehnologije v okviru evropskih institucij zelo aktivni.

Maja je EurEau soorganizirala srečanje delovne skupine Evropskega parlamenta, ki so se ga udeležili ključni nosilci odločanja: Komisija, Michel Dantin za Parlament in bolgarsko predsedstvo Sveta. Imeli smo priložnost, da delimo zamisli vodnega sektorja in izrazimo svojo zaskrbljenost glede posebnih sprememb, ki bi jih predlog uvedel in bi se izkazale za zahtevne brez dodatnih zdravstvenih koristi za potrošnike. Junija smo organizirali ogled obrata za pitno vodo podjetja VivAqua v Belgiji na kraju samem, da bi pokazali, kaj se dogaja »za pipo«.

Zaradi vseh teh dejavnosti sta se sozakonodajalca seznanila s pomenom, ki ga ima ta Direktiva za potrošnike pitne vode, katerih zdravje je bilo treba zaščititi in katerih računi za vodo so morali ostati cenovno dostopni.

Zaradi različnih časovnih zamikov (Direktiva ni bila politična prednostna naloga avstrijskega predsedstva, delo Evropskega parlamenta se je zaradi evropskih volitev začasno prekinilo, v vsebino je bilo treba vključiti novo skupino poslancev Evropskega parlamenta, ki jo je tokrat vodil Christophe Hansen iz Luksemburga) je bil decembra 2019 dosežen dogovor o končnem besedilu⁶. Žal sta bila prevod v 24 uradnih jezikov

⁶ Več dostopno na: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/PDF/?uri=CELEX:32020L2184&from=EN>.

EU in dokončno oblikovanje pravnega besedila talca krize zaradi covid-19. Zato je do uradne odobritve Evropskega parlamenta prišlo šele decembra 2020. Posledično je zakonodaja začela veljati 12. januarja 2021; države članice bodo imele na voljo dve leti za prenos Direktive v nacionalno zakonodajo.

4. NOVA DIREKTIVA O PITNI VODI

Končno besedilo Direktive predstavlja izboljšanje predloga Evropske komisije. Zaradi analitičnega dela Evropskega parlamenta in Sveta EU nova Direktiva vključuje naslednje zanimive elemente:

1. Pristop, ki temelji na oceni tveganja, je obvezen in države članice morajo sprejeti ukrepe v skladu s hierarhijo, ki daje prednost preprečevanju onesnaževanja.
2. Pogostost vzorčenja in spremljanja kemičnih parametrov je skoraj enaka tisti, ki se trenutno uporablja.
3. Parametri in vrednosti parametrov so veliko bolj usklajeni s priporočili SZO. Še vedno ni znano, kakšen bo vpliv nekaterih posebnih parametrov, kot je PFAS, saj bodo pristojni organi lahko izbirali, ali bodo te snovi uredili kot družino ali se bodo osredotočili na vsoto 20 PFAS.
4. Indikatorski parametri so bili ponovno vključeni.
5. Vzpostavljen je bil nov celovitejši sistem za vseevropske higienske zahteve za materiale in izdelke, ki so v stiku s pitno vodo. Za vzpostavitev resničnega in delujočega trga EU za te proizvode bo potrebno veliko sodelovanja med nacionalnimi zdravstvenimi organi, Evropsko komisijo, ECHA (Evropsko agencijo za kemikalije) in JRC (Skupnim raziskovalnim središčem). Dobra novica pa je, da je jasna pot, ki ji moramo slediti, zdaj določena v zakonodaji.
6. Obstaja nova obveznost držav članic, da sprejmejo potrebne ukrepe za izboljšanje ali ohranitev dostopa do vode za vse, zlasti za ranljive in marginalizirane skupine, v skladu z ZN SDG6. Države EU se spodbuja tudi k zavzemanju za uporabo vode iz pipe v javnih prostorih, javnih zgradbah in upravah.
7. Nova Direktiva vključuje tudi splošno obveznost držav članic, da zmanjšajo vodne izgube: nacionalni organi morajo oceniti ravni vodnih izgub v skladu z metodo po lastni izbiri do leta 2026 in zajeti vsaj izvajalce oskrbe s pitno vodo, ki dobavljajo najmanj 10.000 m³ dnevno ali oskrbujejo najmanj 50.000 ljudi. Na podlagi te ocene bo Evropska komisija določila prag do leta 2028, države članice, ki bodo presegle ta prag, pa bodo morale predstaviti akcijske načrte za zmanjšanje vodnih izgub do leta 2030.

8. V 8. točki 13. člena je vzpostavljen nov mehanizem – nadzorni seznam za spremljanje novih onesnaževal – v vodnih virih. Prvi nadzorni seznam bo sprejet do 12. januarja 2022 in bo vseboval beta-estradiol ter nonilfenol. Komisija bo do 12. januarja 2024 sprejela metodologijo za merjenje mikroplastike, da bi jo vključila v nadzorni seznam. Določene bodo orientacijske vrednosti za vsako snov in v primeru presegevanja vrednosti morajo pristojni organi sprejeti ukrepe v skladu z navedeno posebno hierarhijo, pri čemer morajo začeti s preprečevanjem onesnaževanja.
9. Klavzula o odstopanju je bila ponovno vključena z možnostjo, da se zahteva odstopanje enkrat za tri leta in samo v primeru:
 - a. nove prispevne površine za odvzem vode, namenjene za prehrano ljudi;
 - b. novega vira onesnaženja, odkritega na prispevni površini za odvzem vode, namenjene za prehrano ljudi, ali na novo iskanih ali odkritih parametrov, ali
 - c. nepredvidljive in izjemne situacije na obstoječi prispevni površini za odvzem vode, namenjene za prehrano ljudi, ki bi lahko povzročila začasno omejena presegevanja vrednosti parametrov.

Drugo odstopanje se lahko odobri v izjemnih okoliščinah in pod pogojem, da je bil opravljen pregled.
10. Splošna javnost bo lahko prek spleta dostopala do več pomembnih informacij, kot so podatki izvajalcev oskrbe s pitno vodo, območje in število oskrbovanega prebivalstva ter način pridobivanja vode, vključno s splošnimi informacijami o vrstah čiščenja in razkuževanja vode. Na voljo bodo tudi informacije o trdoti vode, mineralih (kalcij, magnezij in kalij) ter nasveti za potrošnike o varčevanju z vodo in tveganjih zastajanja vode.

Za dobavitelje vode, ki dobavljajo najmanj 10.000 m³/d ali oskrbujejo najmanj 50.000 ljudi, bodo, ko bodo na voljo, objavljene letne informacije o splošni učinkovitosti sistema v smislu učinkovitosti in vodnih izgub ter več informacij o cenah in tarifah.
11. Potrošniki bodo redno (vsaj enkrat letno) prejeli informacije o kakovosti pitne vode, ceni dobavljene vode na liter in kubični meter, o količini, ki jo porabi gospodinjstvo na leto ali na obračunsko obdobje, skupaj z letnimi trendi za gospodinjstvo in primerjavami letne porabe vode gospodinjstva s povprečnim gospodinjstvom.

5. KAJ JE NAREDILA EUREAU

EurEau je spremljala ocenjevanje Direktive iz leta 1998 in postopek revizije, ki se je začel z javnim posvetovanjem leta 2014. Redno smo sodelovali na delavnicah in strokovnih srečanjih ter seznanili Evropski parlament s priporočili o glasovanju. Med pogajanji o zakonodajnem besedilu med Evropskim parlamentom in Svetom smo nosilcem odločanja večkrat poslali povratne informacije. Naši strokovnjaki za pitno vodo so bili zelo predani in so posvetili veliko časa in energije temu dokumentu, temeljito preučili člene in priloge ter razumeli vpliv, ki bi ga ti imeli na njihovo delovanje.

V manj kot dveh letih so se strokovnjaki za pitno vodo srečali osemkrat in sodelovali med temi srečanji z izmenjavo nešteti e-poštnih sporočil. Organizacija srečanja delovne skupine tik na začetku razprav je EurEau omogočila, da je oblikovala razpravo o posebnih zadevah.

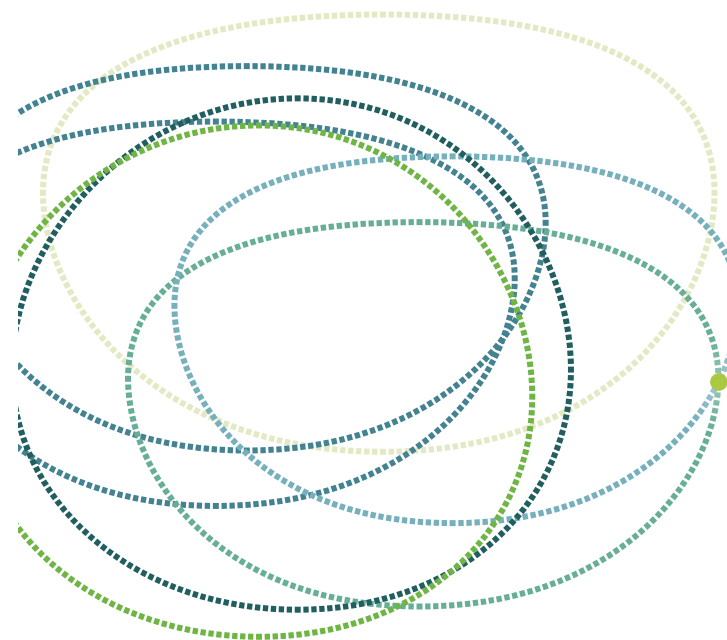
Še en temeljni korak je bil, da smo nosilcem odločanja pokazali, kako »se naredi pitna voda«. Vodovodi niso lahko dostopni nestrokovnjakom (iz očitnih varnostnih razlogov), in bilo je zanimivo, da so izvedeli, kako varna pitna voda doseže njihove pipe.

EurEau je imela 38 srečanj s poslanci Evropskega parlamenta in političnimi svetovalci ter 16 dvostranskih srečanj s predstavniki nacionalnih vlad, prav tako pa se je dvakrat sestala tudi z Odborom regij.

Sodelovali smo tudi pri 13 zunanjih dogodkih o Direktivi o pitni vodi in 16-krat z drugimi zainteresiranimi stranmi, da bi vzpostavili partnerstva s podobno mislečimi akterji, pri čemer se zavedamo položaja konkurentov.

6. ZAKLJUČEK

Zaradi vseh teh dejavnosti smo spoznali, kako pomembno je biti pripravljen in se hitro odzvati z ustreznimi argumenti, ki temeljijo na izkušnjah odličnih strokovnjakov, ki vsakodnevno varujejo zdravje potrošnikov vode. Obenem je bilo bistveno, da so svoje znanje prenesli v dobro oblikovanje politike, pri čemer so govorili s pravo ciljno skupino na pravi ravni in ob pravem času. To je bila zahtevna in izpolnjujoča izkušnja, ki se je izkazala za uspeh za državljane EU, ki bodo lahko še naprej uživali varno pitno vodo po dostopni ceni.



KAM PLUJE TA LADJA? IZZIVI PRI NADZORU VODNIH IZGUB JAVNIH PODJETIJ ZA OSKRBO Z VODO

JURICA KOVAČ

Jurica Kovač, direktor, AQUA LIBERA, d. o. o.,

POVZETEK

Evropski parlament je 16. decembra 2020 uradno sprejel revidirano Direktivo o pitni vodi. Direktiva je začela veljati 12. januarja 2021, države članice pa bodo imele na voljo dve leti, da jo prenesejo v nacionalno zakonodajo.

Na podlagi sklepov evropske državljanske pobude o pravici do vode (»pobuda Right2Water«) je Komisija začela javno posvetovanje na ravni Unije ter izvedla oceno ustreznosti in učinkovitosti predpisov (REFIT) Direktive 98/83/ES. Na podlagi te ocene je postalo jasno, da je treba nekatera določila te direktive posodobiti. Opredeljena so bila štiri področja, na katerih obstaja možnost za izboljšanje, in sicer seznam vrednosti parametrov skladnosti, omejena uporaba pristopov, ki temeljijo na tveganju, nenatančna določila o obveščanju potrošnikov in razlike v sistemih odobritve materialov, ki pridejo v stik z vodo, namenjeno za prehrano ljudi, ter posledice takšnih razlik za zdravje ljudi.

Zadnje opredeljeno vprašanje je splošno pomanjkanje zavedanja o vodnih izgubah zaradi nezadostnih vlaganj v vzdrževanje in obnovo vodne infrastrukture, kot je poudarjeno tudi v tematskem poročilu št. 12/2017 Evropskega računskega sodišča z dne 5. julija 2017.

Ključne besede: človeški viri, nove tehnologije, upravljanje v podjetjih, vodne izgube.

I. UVOD

Z našega vidika menim, da se javna podjetja za oskrbo z vodo (tj. ponudniki storitve oskrbe z vodo, kot jih imenujemo na Hrvaškem) soočajo še z enim izzivom, ki bo odločilno vplival na izvajanje dopolnjene Direktive, zlasti pa na zagotavljanje učinkovitega nadzora vodnih izgub – človeški viri.

V tem referatu namenjam posebno pozornost naslednjim izzivom:

- Obravnava problematike vodnih izgub v novi Direktivi EU o pitni vodi
- Človeški viri v javnih podjetjih za oskrbo z vodo
- Opredelitev ukrepov in dejavnosti za izboljšanje stanja
- Priprava in izvedba programa za ukrepanje

2. NADZOR IN ZMANJŠANJE VODNIH IZGUB – SMERNICE IZ DIREKTIVE EU O PITNI VODI

Za izboljšanje učinkovitosti vodne infrastrukture, kar vključuje preprečevanje čezmerne izkoriščanja omejenih vodnih virov, namenjenih za prehrano ljudi, bi morale vse države članice oceniti stopnjo vodnih izgub in jo zmanjšati, če je nad določenim pragom.

V tretjem odstavku 4. člena je opisano stališče glede nadzora vodnih izgub:

»V skladu z Direktivo 2000/60/ES države članice zagotovijo, da se ocena stopnje vodnih izgub na njihovem državnem ozemlju in možnosti za izboljšanje v smislu zmanjšanja vodnih izgub izvedejo z metodo ocenjevanja 'Infrastrukturni indeks izgub' (ILI) ali drugo ustrezno metodo. Ta ocena upošteva ustrezne vidike javnega zdravja, okoljske, tehnične in gospodarske vidike ter vključuje vsaj dobavitelje vode, ki dobavljajo najmanj 10.000 m³ na dan ali oskrbujejo najmanj 50.000 ljudi.

Rezultati ocene se predložijo Komisiji do 12. januarja 2026.

Komisija do 12. januarja 2028 sprejme delegirani akt v skladu z 21. členom za dopolnitev te Direktive z določitvijo praga na podlagi metode ILI ali druge ustrezne metode, v primeru prekoračitve praga pa države članice predstavijo akcijski načrt. Ta delegirani akt se pripravi na podlagi ocen držav članic in povprečne stopnje vodnih izgub v Uniji, določene na podlagi teh ocen. V dveh letih po sprejetju delegiranega akta iz tretjega pododstavka države članice s stopnjo vodnih izgub, ki presega prag, določen v delegiranem aktu, Komisiji predložijo akcijski načrt, ki določa vrsto ukrepov za zmanjšanje njihove stopnje vodnih izgub.«

To kaže na jasno osredotočenost Komisije na pomen problematike vodnih izgub. Na Hrvaškem smo že sprejeli ukrepe za izboljšanje stanja, zato ob tej priložnosti lahko postavim dopolnitev Uredbe o spremembah in dopolnitvah uredbe o višini pristojbine za uporabo vode od 19. marca 2020, ki od javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo zahteva izračun vodnih izgub, vključno z uporabo kazalnikov ILI iz metodologije IWA. Naša Uredba začne veljati 1. januarja 2023, kar je v skladu z roki za sprejetje nove Direktive EU.

Dopolnjena Direktiva EU o pitni vodi jasno navaja nove smernice za ukrepanje in bo našim javnim ponudnikom storitev oskrbe z vodo pomagala oblikovati strategije ter program aktivnosti za prihodnje desetletje.

S svojega vidika lahko še enkrat poudarim pomen vlaganja v znanje ljudi v naših podjetjih, ker je to temeljni pogoj za doseganje zastavljenih ciljev in izboljšav.

3. ČLOVEŠKI VIRI V JAVNIH PODJETJIH ZA OSKRBO Z VODO

Podjetja za oskrbo z vodo v regiji in na Hrvaškem se soočajo z resnimi izzivi glede razpoložljive delovne sile na splošno, zlasti ob upoštevanju naraščajočih potreb po nadzoru in zmanjšanju neobračunane vode (angl. *Non-revenue Water – NRW*, v nadaljevanju vodne izgube). V povprečju vodne izgube znašajo 30 do 40 % in že v zadnjih 10 letih je postalo jasno, da so potrebne izboljšave v vseh segmentih, zlasti pri obnovi omrežij (zamenjava starih in slabih cevovodov, opreme in objektov) ter širši uporabi preverjenih metodologij, kot so coniranje sistema (angl. *District Measuring Areas - DMA zone*), upravljanje s tlakom, aktivni nadzor uhajanja in nadzor navideznih izgub zaradi netočnih vodomernih in nezakonite rabe vode. **Vendar lahko vse te spremembe pokažejo napredek le, če imamo na voljo človeške vire, okrepljene s kompetencami, veščinami in motivacijo v dobro organiziranih podjetjih.**

Glavna težava, s katero se danes srečujemo, je pomanjkanje (v nekaterih podjetjih pa tudi nadaljnje zmanjševanje) kakovostnega osebja, ki bi moralo biti v podjetjih nosilec dejavnosti nadzora vodnih izgub (in na splošno učinkovitega upravljanja podjetij). Ta izziv je še bolj zapleten, če upoštevamo neustavljivi proces tehničnega izpopolnjevanja sistema (nove tehnologije in tehnične rešitve) ter zahteve po uporabi obsežnega znanja s področja nadzora vodnih izgub (na primer metodologija IWA).

Danes smo priča »begu možganov« (angl. *Brain Drain*), kar je še posebej očitno pri podjetjih za oskrbo z vodo, in sicer iz več razlogov:

- gospodarske razmere in politika odprtih meja EU omogočajo lažjo mobilnost delovne sile (mladi in kompetentni ljudje iščejo delo v zahodni Evropi);
- slabe finančne zmožljivosti vodovodnih podjetij ne ponujajo privlačnih zaposlitvenih možnosti (nizke plače, brez motivacijskih bonusov in nagrad) v primerjavi z boljšimi možnostmi, ki jih ponuja zasebni sektor;
- nizko zanimanje mladih generacij za delovna mesta na področju oskrbe z vodo, zlasti v oddelkih za vzdrževanje (v okviru zahtevnosti terenskega dela v vseh vremenskih pogojih);
- staranja delovne sile v podjetjih za oskrbo z vodo ne spremlja proaktivna kadrovska politika (načrtovanje menjave generacij), ta težava pa se bo v naslednjih 5–10 letih še povečala (upokožitev izkušenega osebja);
- pomanjkanje organiziranih in sistematičnih nacionalnih programov izobraževanja in usposabljanja;

- podjetja za oskrbo z vodo - javni ponudniki storitev oskrbe z vodo so podjetja v javni lasti z močnim vplivom politike, zato imamo neučinkovito upravljanje in organizacijo (s pretirano in neracionalno porabo finančnih sredstev).

Predstavljeni kontekst zahteva naše nujno ukrepanje, zato želim izpostaviti tri skupine rešitev, ki lahko pomagajo pri reševanju izpostavljenih izzivov v prihodnosti:

- upravljanje s človeškimi viri,
- uporaba novih tehnologij,
- izboljšanje in spremembe v delovanju podjetij.

4. ZGODOVINSKI KONTEKST IN VZROKI ZA SEDANJE STANJE

V zadnjih dvajsetih letih smo priča velikim spremembam na področju nadzora vodnih izgub. Konec devetdesetih let prejšnjega stoletja je bilo to vprašanje bolj zanimivo kot težava in o njem ni bilo razprav, kaj šele razmišljanja o usmerjenih strategijah (seveda so bile vedno izjeme, ki pa so potrdile pravilo). Naš čas, energija in finančni viri so bili usmerjeni v izgradnjo in širitev sistema (vzdrževanju in sanaciji obstoječega zastarelega vodovodnega omrežja se ni dajalo pomena), in če upoštevamo bogastvo razpoložljivih vodnih virov in do takrat še vedno razmeroma zadovoljivo stanje infrastrukture (v devetdesetih letih je bila povprečna starost zgrajenih sistemov 20–30 let), vprašanje zmanjšanja izgub razumljivo ni bilo posebej pomembno. Prav tako je pomembno poudariti, da je bila v velikem delu Hrvaške posebnost tudi potreba po obnovi infrastrukture, uničene ali poškodovane med domovinsko vojno.

Druga pomembna posebnost, ki je bila v zadnjih desetletjih zanemarjena in kaže posledice šele danes, je vprašanje ekonomske samozadostnosti javnih podjetij za oskrbo z vodo. Namreč, vprašanje cene za storitev oskrbe z vodo (in pozneje odvajanja odpadnih voda), torej finančno pokritje obratovalnih stroškov, ni vključevalo potreb po redni obnovi ali investicijah in preventivnem vzdrževanju infrastrukture (čeprav je cena vode določena z zakonom, javni ponudniki storitev oskrbe z vodo še naprej poslujejo z izgubo, ker jim lastniki ne dovolijo dvigovanja cene vode). Tak pristop je povzročil zanemarjanje že zgrajene infrastrukture in počasi čez leta viden pojav v nenehnem povečevanju vodnih izgub.

Tretja posebnost so javna podjetja za oskrbo z vodo in njihov način delovanja, še posebej gledano skozi prizmo upravljanja z ljudmi, tj. s človeškimi viri, in v razmerah slabe ali premalo učinkovite organizacije. Tu je treba izpostaviti tudi vprašanje slabe stimulacije (zlasti glede plač) dela ljudi v podjetjih ter splošnih (praviloma neobstojećih jasnih in preglednih) pravil in načel vrednotenja odličnosti.

Javni ponudniki storitev oskrbe z vodo so bili iz subjektivnih ali objektivnih razlogov v prejšnjem obdobju precej neaktivni glede uporabe sodobnih trendov v organizaciji in upravljanju (menedžment). Vendar bi morala biti zahteva ustanoviteljev in okolja taka, da vsak javni ponudnik storitve oskrbe z vodo posluje čim bolj učinkovito in uspešno ter da je pravi javni servis, usmerjen k potrošnikom oziroma državljanom. To zahteva, da vsi javni ponudniki storitev oskrbe z vodo kot del svojega načina dela sprejmejo načela, ki so se že uveljavila v državah Evropske unije.

Da bi lahko ugotovili, kakšno je stanje pri naših javnih ponudnikih storitev oskrbe z vodo v primerjavi z razvitimi državami Evropske unije, je bila opravljena primerjava nekaterih značilnosti (Preglednica 1).

Preglednica 1: Primerjava značilnosti javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo v zahodnih državah EU in na Hrvaškem.

Evropska unija	Na Hrvaškem
LASTNIŠTVO – mešano, zasebno, javno	LASTNIŠTVO – javno
STATUS – popolnoma opredeljen (kraj, naloge, pogoji, razvoj ...)	STATUS – opredeljen v veliki odvisnosti od različnih dejavnikov
KAKOVOST STORITVE – visoka	Precejšnja nihanja v kakovosti storitve (neustrezna kakovost)
RAVEN UREJENOSTI – visoka raven urejenosti, delegirana pooblastila in odgovornost	NEZADOSTNA UREJENOST – neustrezni pogoji, delegirana odgovornost z omejenimi možnostmi
VZDRŽEVANJE – načrtovano	NEUSTREZNO VZDRŽEVANJE
IZKORIŠČENJE ORGANIZACIJSKIH VIROV – visoka raven	NEZADOSTNA RAVEN IZKORIŠČENJA VSEH VIROV
RAZVOJ – trajni in sistemski (nove težnje upravljanja, avtomatizacija, nadzor procesov ...)	RAZVOJ – počasen in kampanjski
RAVEN UČINKOVITOSTI – visoka raven učinkovitosti upravljanja	Nezadostna raven učinkovitosti upravljanja
KAKOVOST OPREME – v funkciji zahtevane zanesljivosti	Kakovost opreme ni vedno zanesljiva
RAVEN DISCIPLINE – visoka raven delovne in tehnološke discipline	NEUSTREZNA delovna in tehnološka disciplina
NAGRAJEVANJE – merila za nagrajevanje so izdelana in se uporabljajo	POMANJKLJIVO IZDELANA – merila za nagrajevanje in neustrezna uporaba

Na podlagi prej omenjenih okoliščin, v katerih so bili naši javni ponudniki storitev oskrbe z vodo in ljudje, ki delajo pri njih, ter ob upoštevanju sprememb v zadnjih 20 letih lahko izpostavimo naslednja opazanja:

- širitve vodovodov so se pri večini javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo približale vrhu in popolni pokritosti prebivalstva (razpoložljivost priključitve na javni vodovod), vendar za ceno zanemarjanja predhodno zgrajene infrastrukture, kar je posledično privedlo do povečanja vodnih izgub (povprečna starost sistema se povečuje, še posebej pa je problematično stanje najstarejših delov, ki so zdaj stari že več kot 40 let, v večjih mestih pa več kot 50 let);
- cena storitve oskrbe z vodo še vedno ne pokriva potreb po amortizaciji in redni prenovi sistema (to velja zlasti za najstarejše dele infrastrukture), zato še vedno nimamo ekonomsko samozadostnih podjetij. Vlaganje je edini način za doseganje razvojnih ciljev oziroma brez vlaganja ni napredka pri reševanju problematike oskrbe z vodo. To pomeni, da mora vlaganje v objekte za oskrbo z vodo predstavljati določeno žrtev za družbo – odpoved potrošnji v sedanosti, da bi v prihodnosti dosegli ugodno raven standardov in okoljskih razmer. Na ta način vlaganje predstavlja vez med sedanostjo in prihodnostjo;
- organizacija podjetij in upravljanje s človeškimi viri nista sledila trendom sprememb (povečanje zapletenosti delovanja in velikosti sistema, nove tehnologije, povečanje vodnih izgub, povečanje pomena preventivnega vzdrževanja, razumevanje vrednosti in pomena ohranjanja in nadaljnega izboljšanja znanja in veščin ljudi v podjetjih ter navsezadnje vrednotenje odličnosti).

5. POZITIVNI VIDIKI IN TEMELJNA ŠIBKOST

Obstaja tudi pozitivni vidik, na katerega je treba opozoriti glede na preteklo obdobje: v zadnjih desetih letih je namreč dozorevalo razumevanje pomena nadzora vodnih izgub in pridobivanja znanja in veščin tako na področju tehničnih izboljšav sistema kot tudi na področju izobraževanja ljudi. Do doseganja zelenih zmogljivosti in kakovosti sistema kot celote je še dolga pot, a ključni prvi koraki v pravo smer so bili že narejeni.

Pomembno je opozoriti na naslednje pozitivne vidike, ki so bili doseženi do danes (na področju nadzora vodnih izgub):

- splošno sprejeto razumevanje potrebe po uporabi standardizirane metodologije – metodologija IWA je danes uradno sprejeto načelo analize in kvantifikacije vodnih izgub;

- obveznosti javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo, da imajo z izdelavo konceptnih rešitev za nadaljnji razvoj vodovodov izdelane analize trenutnega stanja z vodnimi izgubami in uporabo standardnih kazalnikov;
- začetek naložb v gradnjo in izboljšanje infrastrukture, ki uvajajo ciljno usmerjene tehnične rešitve z namenom boljšega nadzora in nadaljnega zmanjšanja vodnih izgub (coniranje, nadzor tlaka);
- začetek naložb v opremljanje javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo za kakovostnejše samostojno delovanje v dejavnostih aktivnega nadzora vodnih izgub (korelatorji, geofoni, prenosni merilniki ipd.);
- prepoznana sta bila pomen in obveznost, prvič pri oblikovanju skupin za nadzor vodnih izgub in drugič pri usposabljanju izbranih ljudi za delo z opremo in uporabo potrebne metodologije.

Na žalost gre čas nezadržno naprej in treba si bo še dodatno prizadevati, da bomo lahko sledili trendom sprememb. Navkljub temu, da še vedno nismo razrešili slabosti iz preteklosti, pa nas že čakajo novi vidiki (predvsem zmanjšanje števila kakovostnih in motiviranih ljudi).

Na koncu tega dela referata in razmisleka je treba izpostaviti še eno slabost naših javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo, ki se bo v prihodnosti izkazala za ključni člen pri ohranjanju pozitivnih vidikov – učinkovita organizacija in delovanje podjetij. Vsi ostali ukrepi in spremembe na področju tehničnih in človeških virov ter pridobivanja novega znanja in veščin namreč ne bodo prinesli zelenih in pričakovanih rezultatov, v nekaterih primerih pa lahko na žalost pričakujemo celo poslabšanje stanja, če ne bo prišlo do preobrazbe pri metodah upravljanja. Naši javni ponudniki storitev oskrbe z vodo (in današnji vodstveni kader) morajo razumeti nujnost po spremembah, ki bodo zajele vse segmente podjetja s poslanstvom in vizijo ustvariti sodobne in učinkovite sisteme upravljanja, ki spodbujajo in ohranjajo odličnost ljudi, saj je to edino zagotovilo za zagotavljanje učinkovitih in finančno vzdržnih sistemov in podjetij.

Iz preglednice 1 je razvidno, da je prostor upravljanja (menedžmenta) pri javnih ponudnikih storitev oskrbe z vodo v razvitih državah precej jasno določen in omogoča doseganje zastavljenih ciljev, medtem ko je pri nas ta prostor še vedno precej prepleten z družbenopolitičnimi in sistemskimi nejasnostmi ter nerešenimi pristojnostmi, zato je prostor vodstva za učinkovito ukrepanje zožen.

6. LJUDJE SO KLJUČ DO USPEHA

Naša zamuda v razvoju v primerjavi z naprednimi deli sveta, zlasti v kontekstu upravljanja oskrbe z vodo in nadzora vodnih izgub, ima en pozitiven vidik: ni se nam treba truditi z iskanjem in oblikovanjem najboljših prihodnjih rešitev. Na svetu imamo veliko primerov, kjer poslujejo uspešna podjetja za oskrbo z vodo z današnji čas izjemnimi rezultati pri zmanjševanju vodnih izgub (na primer pri neobračunani vodi pod 10 % in celo pod 5 %).

Vsesplošna značilnost vseh uspešnih in učinkovitih podjetij za oskrbo z vodo na svetu na koncu pomeni rešitev temeljnega izziva: gradnja in vzdrževanje odličnosti človeških virov v podjetju (glede na potrebe in okoliščine).

Nekateri med nami bodo pomislili, da je treba zagotoviti tudi znatne finančne naložbe, zlasti v izgradnjo sistema in nadaljnje vzdrževanje, vendar je stališče avtorja tako na podlagi razpoložljivih informacij kot izkušenj naslednje: upravljanje organizacije ljudi in spodbujanje odličnosti sta ključna elementa uspeha. Brez kompetentnih, učinkovitih in motiviranih ljudi so tako najboljše tehnične rešitve kot tudi največje naložbe obsojene na propad (tj. neizpolnitev pričakovanih rezultatov).

Kako bo videti delo na področju vodnih izgub pri javnih ponudnikih storitev oskrbe z vodo na Hrvaškem čez 5 let?

Na to vprašanje imamo odgovor, ki bo morda koga presenetil: menim namreč, da bodo javni ponudniki storitev oskrbe z vodo čez 5 let, če se ne bodo predhodno poudarjeni izzivi začeli konkretno reševati, imeli na voljo le minimalno število ljudi za delo na prijavljenih puščanjih, tj. na podlagi prijav državljanov.

Za naloge aktivnega nadzora vodnih izgub, ki vključujejo iskanje neprijavljenih puščanj (ki dejansko proizvedejo večino prostornine neobračunane vode ob koncu leta), bodo javni ponudniki storitev oskrbe z vodo morali uporabiti storitve zunanjih specializiranih podjetij. Prav tako bodo vsa vzdrževanja naprav, opreme in informacijskih tehnologij, ki se uporabljajo v sistemih za nadzor in upravljanje, v pristojnosti zunanjih specializiranih podjetij.

Zunanji ponudniki storitev bodo imeli visoko usposobljeno osebje, ki bo sposobno, organizirano in finančno motivirano za visoko učinkovitost. Prihodnost dela na področju vodnih izgub (in vzdrževanja infrastrukture na splošno) bo zahtevala znanje in veščine, ki vključujejo najsodobnejše digitalne tehnologije (superračunalniki, kibernetska varnost, senzorji in internet stvari v brezžičnih komunikacijskih omrežjih), umetno inteligenco (analitika in masovni podatki), robotiko (droni, avtonomni robo-

ti za snemanje cevi, avtonomne naprave za lociranje cevovodov, avtonomna vozila ipd.) in satelitske tehnologije (lociranje iztekanja prek satelitov, komunikacije, nadzor območja v realnem času v visoki ločljivosti), vse to pa v kombinaciji z odličnim znanjem angleškega jezika.

Seveda našim javnim ponudnikom storitev oskrbe z vodo ni treba sprejeti te vizije prihodnosti. Lahko nadaljujemo kot prej, vendar moramo v tem primeru sprejeti realnost nadaljnega ohranjanja pomembnega deleža pri vodnih izgubah (če bomo še vedno imeli dobre in kakovostne ljudi, ki bodo želeli delati v takih podjetjih), vendar z velikim vprašanjem, ali bo takšno stanje mogoče dopuščati tako z vidika evropskih pravil in direktiv kot z vidika končnih uporabnikov (ki bodo na koncu obremenjeni z visoko ceno za dvomljivo kakovost storitve, in finančno nevzdržna podjetja, ki samo ustvarjajo visoke stroške).

Kaj je alternativa temu, da ne spremenimo trenutnega stanja in ga ohranimo?

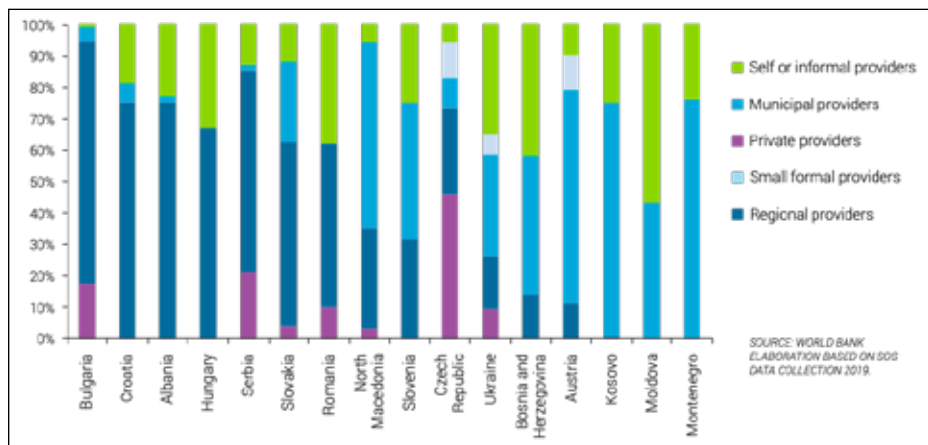
Prav tako imamo odgovor, ki bi lahko koga presenetil: vstop zasebnega sektorja v upravljanje javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo. Ne govorimo o privatizaciji javne oskrbe z vodo, temveč le o inovaciji na področju menedžmenta (upravljavski strukturi) prek modelov zasebno-javnega partnerstva. Novi partnerji pri upravljanju javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo bodo dobili pooblastilo, da uresničijo, kar prejšnje uprave niso uspele, to pa jim bo omogočeno s potrebnimi prilagoditvami sektorja. Alternative ne bo, saj bo dotedanje neučinkovito upravljanje izjemno dragih in zapletenih sistemov vodilo do finančne nevzdržnosti javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo.

Mislite, da je to še bolj ekstravagantno razmišljanje o prihodnosti?

Ni, ker takšni primeri že obstajajo tako v svetu kot v Evropi. V nadaljevanju predstavljamo graf 1 s primerjavo držav v regiji glede na delež različnih oblik upravljanja javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo (izpostavljam delež ponudnikov, v katerem so v upravljanje vključena zasebna podjetja – angl. *Private providers*). Predstavljeni podatki so povzeti iz publikacije o stanju vodnega sektorja v regiji, objavljene leta 2019 pod okriljem Podonavskega programa za vode (www.danube-water-program.org | www.danubis.org), in glede na razpoložljive podatke danes v naši regiji zasebni upravitelji oskrbe z vodo zagotavljajo oskrbo z vodo več kot 14 milijonom prebivalcev.

Poudarimo torej še enkrat: na nas je, da razumemo nujnost sprememb, razmislimo o načrtih za prihodnji razvoj, oblikujemo strategije in ukrepamo že danes.

Graf 1: Primerjava držav v regiji po strukturi lastništva/upravljanja javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo.



Razmisleke in komentarje o potrebnih spremembah ter izboljšavah v podjetju predstavljam v nadaljevanju referata.

6.1 Izboljšanje vodstvenih in organizacijskih struktur

Upravljanje pomeni proces **načrtovanja, organiziranja, vodenja** in **nadzora** vseh procesov v organizaciji ter uporabo vseh potrebnih virov za doseganje določenih ciljev.

Pri svojem delu uprava analizira pretekla stanja poslovanja, vodi operative procese v sedanjosti in ustvarja predpogoje za doseganje načrtovanih ciljev v prihodnosti.

Upravljanje pred javne ponudnike storitev oskrbe z vodo postavlja kot nujno obveznost, da mora biti njihovo delovanje in poslovanje **učinkovito** in **uspešno**. To sploh ni lahka naloga, še posebej, če vemo, kako je delovala večina javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo preteklih 15–20 let:

- nezadostno vlaganje v razvoj,
- cena vode je pri večini negospodarna,
- vzdrževanje sistema je bolj po sili razmer kot načrtovano in preventivno,
- vodne izgube se nenehno povečujejo,
- plačilo za vodo pod ravno, ki bi bila primerna.

Tu se nam zdi vredno razložiti vsaj osnovna izraza, pomembna za razumevanje učinkovitega upravljanja.

Učinkovitost je merilo za ocenjevanje uresničevanja načrtovanih nalog, bodisi organizacijskih enot bodisi njihovih delov, glede na obseg dela in kakovosti glede na stroške porabljenih sredstev. Ocena se določi na primer glede na uporabljene zmogljivosti, stroške na m³ proizvedene vode ali podobno. Učinkovitost je razmerje med realiziranim delom in stroški.

Uspešnost je merilo, ki je usmerjeno v okolje, trg, kupca in se vzpostavlja na podlagi doseženih zastavljenih ciljev.

Konkretno so pri javnih ponudnikih storitev oskrbe z vodo doseženi cilji uspešni, ker so imeli vsi potrošniki ustrezno in kakovostno oskrbo z vodo, stroški tega dela pa so bili optimalni.

Ravni upravljanja

Vodstvene delavce je mogoče razvrstiti glede na raven, v kateri delujejo.

Na najvišji ravni delujejo najvišji menedžerji, imenovani predsedniki uprave ali direktorji. Nižji menedžerji vodijo delavce v proizvodnem in storitvenem procesu. Najpogostejše jih imenujemo šefi, vodje, vodilni delavci in koordinatorji. Ko se pomen in razširjenost timskega dela povečata, nižji vodje postanejo vodje skupin in vodje projektov. **Decentralizacija** odločanja in dodelitev pooblastil zaposlenim prenaša moč na nižje ravni upravljanja. Tako naraščata pomembnost in motivacija nižjih menedžerjev, pa tudi samih delavcev, ki postanejo subjekti poslovnih dogodkov in niso več zgolj navadni izvajalci.

Neka raziskava vodstvene prakse je pokazala, da glavni direktor 59 % svojega delovnega časa porabi za načrtovane sestanke, 22 % za pisarniško delo, 10 % za nenačrtovane sestanke, 6 % za telefonske pogovore in 3 % za potovanja.

Kakšen profil menedžerjev (vodstvenega osebja) je treba iskati v organizacijah, ki se ukvarjajo z oskrbo z vodo?

Dobro znano dejstvo je, da ima pri nas vsakdo, ki konča katero koli srednjo šolo ali fakulteto, in če nima zanimanja spremljati dogajanja s stroko na področjih znanja, tehnologije in metod ter kaj in kako to uporabiti v svoji organizaciji, po 5–7 letih manj znanja kot takrat, ko je prvič začel delati.

Zato je treba osebje sistematično usposabljanje v skladu z vodstveno hierarhijo. V ZDA vodja porabi 54 % svojega časa za osebni razvoj, v Nemčiji pa 48 %.

Posebna težava, ki se pojavlja pri nas, so politična imenovanja na skoraj vseh vodstvenih položajih, brez kakršne koli selekcije in preverjanja delovnih rezultatov. V takšnih razmerah je težko kontinuirano izvajati določeno strategijo in politiko organizacije, zato tudi rezultati niso takšni, kot bi morali biti. Nenehne spremembe v upravi ne omogočajo dolgoročnih načrtov (finančnih, kadrovskih, organizacijskih ipd.), in četudi je v tem formalnem delu napredek (izdelava strategije ali programa), pa se ta v praksi ne izvaja.

Lahko rečemo, da mora imeti profil menedžerja na vseh ravneh upravljanja naslednje značilnosti:

- pridobljeno izobrazbo,
- voljo in delovno vnemo za nenehno izobraževanje,
- potrebno znanje o uporabi informacijske tehnologije,
- znanje za uporabo tuje literature,
- avtoriteto,
- komunikativnost in jasnost v dialogu,
- usmerjenost v timsko delo,
- pravičnost,
- iskrenost v nastopanju,
- željo po sprejemanju novih trendov,
- vodstvene predispozicije.

6.2 Izboljšanje kompetenc in kakovosti človeških virov (ljudi)

Na področju upravljanja z ljudmi (grobno rečeno s človeškimi viri) je za boljše razumevanje stanja treba poudariti dva temeljna segmenta:

- izboljšanje učinkovitosti obstoječih (že razpoložljivih) zaposlenih,
- zaposlitev novih (po možnosti mladih) ljudi.

Poudarjam naslednja vprašanja, na katera je treba iskati tako odgovore kot rešitve (z grobo razdelitvijo po prioritetah - osnovni in uvodni ukrepi so na vrhu seznama):

- prepoznati pomanjkljivosti in potrebe po novem znanju v prihodnosti - program upravljanja znanja in veščin (po možnosti s projekcijo za naslednjih 3–5 let);
- vodstvo podjetja mora biti odgovorno za vlaganje v strokovni razvoj in v poslovni načrt vključiti zadostna finančna sredstva ter voditi dolgoročno kadrovske politiko;
- prepoznati potencialne izkušene sodelavce, ki lahko delujejo kot »mentorji/trenerji«, in jih povezati z mladimi ter neizkušenimi zaposlenimi (prenos znanja in veščin);
- druženje ljudi: zaposleni (na enakih in podobnih delovnih mestih) bi se morali družiti s sodelavci iz sosednjih in drugih podjetij ter čas izkoristiti za izmenjavo izkušenj (prednost je v tem, da ni posebnih naložb in se ustvarja mreža strokovnjakov);
- povečati nacionalno in mednarodno izmenjavo izkušenj z drugimi dobro razvitimi javnimi podjetji (na primer s študijskimi potovanji);
- zagotoviti/spodbujati sprejemanje pravilnikov o certificiranju in obveznem rednem izobraževanju ljudi (sprejemanje pravil znotraj podjetja in pritisk na druge institucije na višji ravni, da poiščejo rešitve na nacionalni ravni; na primer sprejetje novih standardov pod okriljem HGVIK);
- izkoristiti obstoječe priložnosti za razvoj zmogljivosti, kot so usposabljanja, delavnice, konference;
- uporaba spletnih seminarjev in drugih virov na spletu;
- razmisliti o možnostih oblikovanja nacionalnega programa rednega usposabljanja s pripravo potrebne dokumentacije in, če je mogoče, vzpostavitev izobraževalnega središča ali aktivnejšim sodelovanjem z izobraževalnim sistemom (poklicne šole, univerze);
- širiti znanje, pridobljeno na tečajih in usposabljanjih, med drugimi sodelavci v podjetju in/ali zamenjati udeležence, ki obiskujejo usposabljanja, da bi razširili doseg dejavnosti;
- ustvariti sistem nagrajevanja zaposlenih, ki si prizadevajo izboljšati lastne zmogljivosti in aktivno prispevajo k vsakdanjemu delu;
- povišati mlade in motivirane ljudi z zagotavljanjem možnosti za poklicni razvoj znotraj podjetja (jasna politika napredovanja).

6.3 Uporaba novih tehnologij

Nove tehnologije neustavljivo vstopajo na področje oskrbe z vodo in pričakovati je mogoče samo nadaljnje pospeševanje sedanjih trendov.

Od novih tehnologij, ki že danes vplivajo na nadzor izgub in bodo v prihodnje samo še pomembnejše, izpostavljam naslednje:

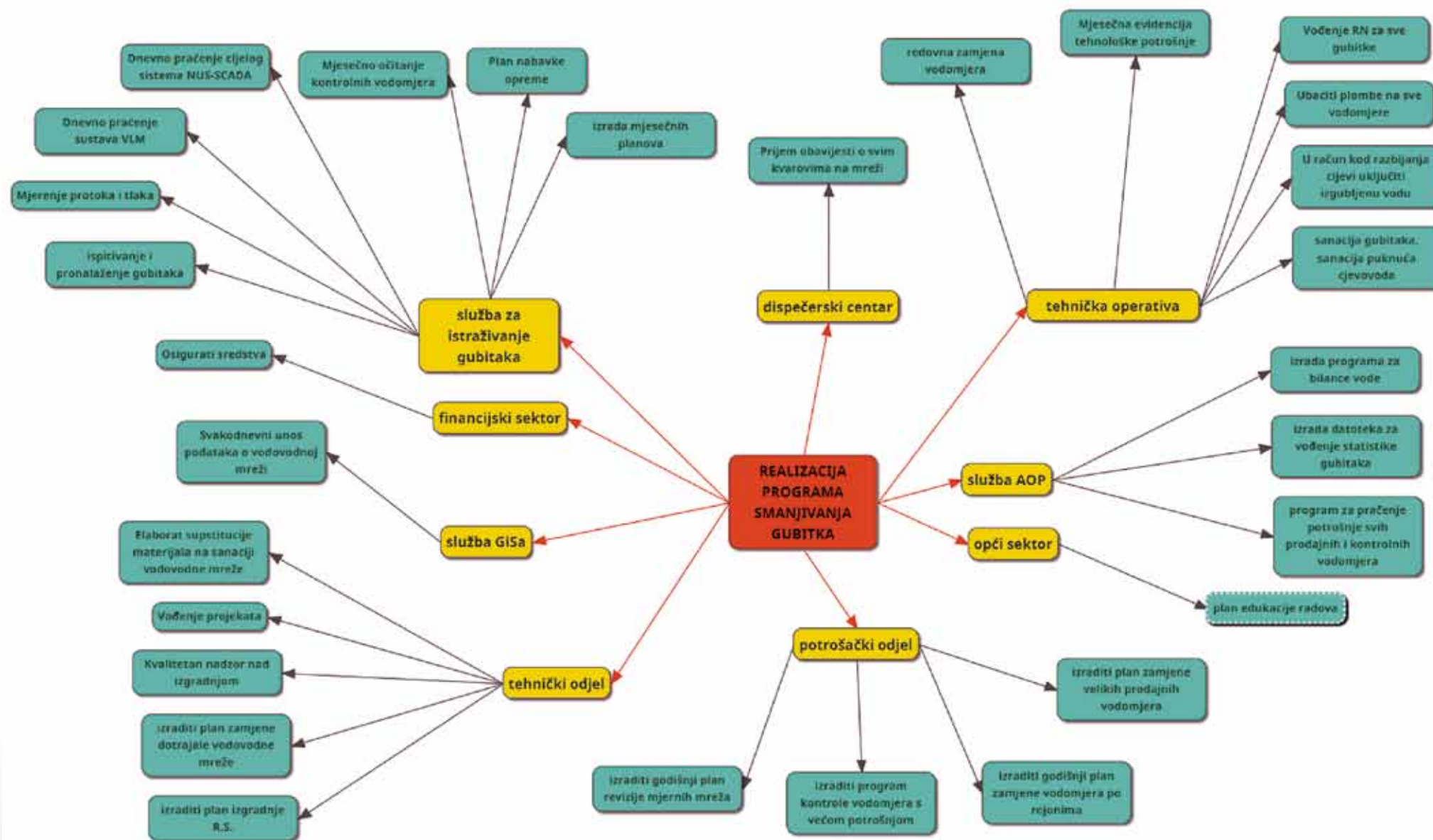
- uvajanje in aktivno uporabo orodij IT za upravljanje premoženja (Asset Management);
- proaktivno uporabo sistemov SMART (SCADA, oddaljeni nadzor, avtonomni nadzorni sistemi, predvidevanja in avtomatizacija, umetna inteligenca ipd.);
- internet stvari (IoT) pri uporabi novih komunikacijskih tehnologij (LoRa, Sig-Fox, 5G ipd.);
- digitalizacijo zbiranja podatkov (uporaba pametnih telefonov in aplikacij v oblaku);
- implementacijo IT-rešitev za velike količine podatkov/big data (uporaba algoritmov umetne inteligence);
- nove tehnologije za odkrivanje iztekanja (odkrivanje iztekanja prek satelitov, droni za odkrivanje iztekanja ipd.);
- nove tehnologije in pristope pri izobraževanju ljudi (spletni seminarji, spletna izobraževanja, dostopnost izobraževalnega gradiva in druge tehnične literature v oblaku, boljše izkoriščenje pametnih telefonov);
- robotizacijo (pregled cevovodov ipd.).

6.4 Izboljšave in nove rešitve upravljanja v podjetjih

- Strategije za uvajanje načel upravljanja iz zasebnega sektorja pri javnih ponudnikih storitev oskrbe z vodo (metode, načela, organizacija, komunikacija, koordinacija, postopki, odgovornost, timsko delo, ocenjevanje, upravljanje premoženja, preglednost v odnosu do javnosti ipd.)
- Javno-zasebna partnerstva (vključevanje zasebnih podjetij z znanjem in izkušnjami na področju upravljanja kompleksnih sistemov)
- Sklenitev pogodbe o sodelovanju na podlagi izvedbe (doseženih rezultatov/prihrankov pri vodnih izgubah)
- Outsourcing nekaterih dejavnosti, kot sta vzdrževanje in aktivni nadzor sistema (najem zunanjih izvajalcev)

- Združevanje/okrepitev ponudnikov storitev (povečanje verjetnosti za pridobitev zadostnega števila kompetentnih ljudi)
- Politike oblikovanja cen vode, ki morajo zagotoviti finančno vzdržnost poslovanja
- Manj političnega nadzora nad javnimi komunalnimi podjetji (zmanjšanje vpliva lokalnih politikov)
- Inovacije v upravljanju javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo (ključni menedžerji so strokovnjaki z bonusi, če dosežejo zastavljene cilje, jasno in pregledno politiko za nagrade in napredovanje ipd.)
- Izboljšanje poslovnih procesov v vseh delovnih enotah
- Izboljšanje informacijsko-komunikacijske infrastrukture
- Vzpostavitev sistema za merjenje uspešnosti
- Zmanjšanje stroškov in povečanje kakovosti storitev
- Vzpostavitev ravni odgovornosti in vodenja
- Obravnava rešitev na področju organizacije znotraj podjetja (primer organizacije v shemi)

Kot lahko vidimo v grafičnem prikazu (Slika 1), pri izvajanju programa zmanjšanja vodnih izgub sodelujejo skoraj vse službe in oddelki, medtem ko morajo javni ponudniki storitev oskrbe z vodo bistveno izboljšati organizacijsko strukturo.



Slika 1: Primer organizacije podjetja, kjer je poudarek na programu zmanjšanja vodnih izgub.

Vir: Habenšus, 2019.

7. ZAKLJUČNA RAZMIŠLJANJA IN PRIPOROČILA

Številčnost prej omenjenih priporočil, namenjenih izboljšanju razmer pri naših javnih ponudnikih storitev oskrbe z vodo, odraža, milo rečeno, zmedo in nered, v katerih je težko najti motiv in umirjenost, ki sta potrebna za oblikovanje smeri sprememb.

Na področju upravljanja obstaja posebna kategorija, imenovana upravljanje sprememb (angl. *Change Management*). Ta metoda, torej sklop znanja in načel, je neizogiben prvi korak pri oblikovanju strategije s ciljem izboljšanja trenutnega stanja in z jasno vizijo prihodnjega delovanja javnih ponudnikov storitev oskrbe z vodo.

Trije vidiki upravljanja in cilji

Predstavljena slika 2 opisuje tri vidike sprememb:

- upravljanje sprememb na ravni splošnega delovanja podjetja;
- upravljanje programa - opredelitev okvirov, ciljev, pravil in virov (človeških in tehničnih);
- upravljanje nalog (samostojnih projektov) - operativni vidik.

VIDIK UPRAVLJANJA SPREMOMB

Vidik upravljanja projekta (programa)

Operativni vidik

- Natančno merjenje zajete vode
- Nadzor podatkov in potrošnikov
- Nadzor vseh oblik porabe vode
- Dejanske izgube (coniranje, regulacija tlaka, odkrivanje)
- Navidezne izgube (natančno merjenje in nezakonita poraba)

- Opredelitev ciljev: kazalniki
- Opredelitev okvirja: kakovost, stroški, roki
- Zagotovitev človeških, tehničnih in organizacijskih virov
- Prilagoditev upravljanja, pravil in postopkov

- Opredelitev programa spremembe
- Analiza vloge in vpliva uprave, solastnikov in zunanjih dejavnikov
- Analiza kulture vedenja
- Prilagajanje organizacijske strukture načrtovanim spremembam
- Oblikovanje ekipe za upravljanje in izvajanje spremembe
- Strategije spremembe in elementi

Slika 2: Trije vidiki spremembe.

Vir: Vermersch in Rizzo, 2009.

Pri določanju osnovnega okvira za prihodnje delovanje (spremembe na vseh treh ravneh/vidikih) je treba upoštevati naslednje korake:

1. korak: Priprava strategije sprememb

Pri pripravi strategije je treba upoštevati naslednja vprašanja:

- trenutno stanje: kako podjetje deluje danes - prepoznavanje ovir in težav (organizacija, viri, stanje infrastrukture);
- prihodnje stanje: kako bo podjetje delovalo ob uvedbi spremembe - opis osnovnih načel (vizija, poslanstvo, kultura vedenja, kazalniki uspešnosti, ciljni rezultati);

- prehodna stanja: kako vidimo (in v katerem času) preoblikovanje podjetja iz obstoječega v prihodnje stanje (načrt in program preoblikovanja);
- tehnični viri: opis razvoja tehnologij, orodij in sistemov, potrebnih v prehodnih stanjih in prihodnjem stanju;
- človeški viri: opis razvoja človeških virov (znanje, veščine, kompetence, odgovornosti, organizacija, komunikacija, poročanje, motivacija) od trenutnega stanja prek prehodnih stanj v prihodnje stanje.

Na koncu je treba pripraviti dokument - Strategijo v skladu z realnimi cilji, ki bo vključeval osnovne opise v skladu s predhodno predlaganimi smernicami.

Vsaka organizacija je v nekem objektivnem stanju, na določeni tehnološki ravni, z določenim stanjem virov in finančnim stanjem ipd. V skladu s tem stanjem je treba razmisliti o lastnih strateških opredelitvah, njihovi možnosti uresničitve in glede na to vstopiti v cikel načrtovanja. Ne smemo si postavljati ciljev, ki jih ni mogoče doseči.

2. korak: Izdelava načrta in programa s pregledom vseh nalog

Vodenje programa in projektov (časovne spremembe) je mogoče le z izdelavo podrobnega načrta, v katerem bodo opredeljene vse naloge, koraki, udeleženci, vrstni red, roki in druge informacije.

V tej fazi je pomembno opredeliti pričakovane stroške ter načrt in program prilagoditi razpoložljivim virom financiranja (v skladu s časovno dimenzijo realizacije in financiranja).

Načrt torej ni brez vsebinski dokument, temveč instrument uspešnega poslovanja, še posebej pomemben za izbiro nalog in ciljev ter ukrepov, s katerimi bi te cilje dosegli, da bi premostili vrzel med današnjim stanjem in tem, kar si želimo jutri, ter opredelili cilje in sredstva za njihovo doseganje.

Posebno pozornost je treba nameniti ocenjevanju, da v fazi realizacije ne bi prišlo do večjih sprememb, ki bi škodile ugledu in pustile možnosti za različne zgodbe.

Upravljanje s časom (trajanjem) programa je eden od pomembnih členov programa, kajti ne glede na to, ali je rok prednostni cilj ali ne, je upravljanje s časom kot virom velikega pomena. Vsak projekt se mora začeti pravočasno, da izpolni zahteve glede kakovosti in dobavnega roka.

3. korak: Izbira in imenovanje nosilcev sprememb (vodje projektov - menedžerji)

Ključnega pomena je prepoznati osebe v podjetju, ki imajo sposobnost in motivacijo za vodenje procesa sprememb. Ustvarjanje procesa sprememb (ki ga lahko sproži ena oseba) je že samo po sebi izziv, vendar je izvajanje sprememb veliko bolj zapleteno. Potrebujemo več motiviranih oseb, da prevzamejo odgovornost in, kar je še pomembneje, tudi pobudo. Vsaka oseba je pomembna, ne glede na delovno mesto. Dobre ideje in priporočila lahko prispeva vsak. Te ljudi je treba nagrajevati in spodbujati. Več ljudi se dvigne na raven, na kateri razvijejo spremembe, večja je verjetnost, da se bo vaš načrt nadaljeval in dosegel dolgoročno vzdržnost (in cilje, seveda). Več ljudi je aktivno vključenih (ne kot pasivni izvajalci, ampak kot aktivni udeleženci in ustvarjalci), boljši je eden ključnih elementov katerega koli projekta - komunikacija. Ne nazadnje je priporočljivo, da se z uradno odločitvijo uprave oblikuje skupina za izvajanje sprememb, ki jo bodo sestavljali vodje vseh oddelkov ter drugi marljivi in kakovostni zaposleni, ki bodo dolžni redno poročati vsem zaposlenim o procesu uvažanja sprememb.

4. korak: Izvajanje z rednim spremljanjem učinkov

Med izvajanjem moramo biti usmerjeni v rezultate, kar je pri upravljanju z vodnimi izgubami preprosto storiti (preprosto izračunljivi kazalniki rezultatov: m³, HRK, število puščanj, kazalniki IWA ipd.). Pomembno je omeniti, da morajo biti pričakovani rezultati logični in racionalni (ne precenjujte svojih sposobnosti, saj lahko to uniči vašo verodostojnost v odnosu do uprave). Začnite z majhnimi, lahko dosegljivimi cilji, gradite izkušnje in zaupanje, pridobite zaupanje, razvijajte komunikacijo.

V rednih časovnih presledkih (zaželeno vsake 3 mesece) je treba organizirati splošno analizo uspešnosti izvajanja, prepoznati težave in pomanjkljivosti ter jih takoj reševati z največjo možno izkoriščenostjo vseh razpoložljivih komunikacijskih orodij.

Za vsako težavo obstaja rešitev. Pomemben nasvet: razvijte dober komunikacijski kanal med vsemi vpletenimi stranmi. Največ težav v podjetjih je povezanih s slabo komunikacijo in nepotrebni nespornostmi.

In za konec, promovirajte svoje izkušnje in rezultate v podjetju ljudem v drugih podjetjih, zlasti pa javnosti, da bosta vaše delo in zavzetost po eni strani dobila ustrezno priznanje stroke (in s tem pomagajte drugim s prenosom svojega znanja in izkušenj), po drugi pa odobravanje javnosti, ker je ne nazadnje namen javne oskrbe z vodo, da služi splošni blaginji družbe. Splača se pokazati, da se dela na izboljšavah, ki bodo na koncu zagotovile storitev oskrbe z vodo po najboljših možnih cenah in z minimalnimi stroški za vso skupnost.