



# »Ljudi je treba prepričati – z bonbončkom ali moralno zgodbo«

*Pozdravi nas resnega, mrkega videza. Razmeram na Slovenskih železnicah primerno. Natolcujejo, da je podlegel vplivnim sindikatom, da ima upogljivo hrbtenico, da mu črne slike na SZ ne bo uspelo osvetliti. Je direktor državnega podjetja, ki ga redno obiskujeta predsednik vlade in prometni minister. Tega ne razume kot nezaupnico, ampak kot pot k uspehu. Vztraja, da je sam svoj šef.*

**BRIGITE FERLIČ ŽGAJNAR**  
**FOTO UROŠ HOČEVAR**

**Kako človek postane prvi mož železnic – brez močnih ljudi v ozadju, botrov?**

Stereotipi o železnicah so taki, da se ljudje bolj ukvarjajo z ozadji kot pa z dejstvi. Zato je težko spremeniti njihovo podobo, ki je v javnosti izredno slaba. Resnično upam, da sem po marsičem prvi direktor, ki izvaja nekatere spremembe.

**Eden od nekdanjih prvih železničarjev nam je neuradno omenil, da moraš, če želiš postati ali ostati direktor, govoriti tudi z Janezom Zemljaričem.**

Že leta ga nisem videl. Skupaj sva bila v upravnem odboru nogometnega kluba Olimpija, še v času Jurija Schollmayerja. V zvezi s službo se nisem sestel z nobenim politikom. Prijavil sem se na javni razpis. Uspelo mi je. Zaradi negativnih okoliščin, povezanih z odstojem predhodnika Matica Tasiča, in slabega poslovnega stanja mesto ni bilo tako atraktivno, da bi se pojavili boljši oziroma primernejši kandidati od mene. Imel sem in imam precej več izkušenj, kot bi skleпали iz suhoparnega življenjepisa. Direktor sem že enajsto leto.

**Pomemben položaj direktorja vam je bil torej zaupan pri štirin-tridesetih.**

Ko sem bil borzni posrednik in upravljaec premoženja, sem na

podlagi rezultatov dela dobil ponudbo za vodenje ene od borznih hiš. Preskok iz srednjega menedžmenta na direktorsko funkcijo je najtežji in redkim uspe. Imel sem to srečo. Ko si enkrat direktor, je veliko lažje. Tisti rek enkrat direktor, vedno direktor po svoje res drži. Življenje me vodi, tako kot me. Vedno v neke krizne zgodbe, zgodbe sprememb.

**Kdo vodi železnice: predsednik vlade, prometni minister, sindikati ali vi?**

Na začetku mandata si dovezten za vse ideje, predloge. Sčasoma, ko spoznaš stvari in pridobivaš izkušnost, pa si vedno bolj v sedlu. To lahko rečem tudi zase. Vsekakor železnice vodim jaz in mislim, da je vtis, ki ga ima javnost, zgrešen. Predsednik vlade je v družbo prišel v ključnih trenutkih, ko je bila pred zlomom. Nikoli ni bilo nikakršnega operativnega vmešavanja, niti ni bilo zaznati kakšnih teženj.

**Kakšen je potemtakem namen njegovega vključevanja?**

V železnice se je začelo zlivati toliko denarja, kot se ga po proračunskih načrtih še ni. Predsednika skrbi, da bi se ponovila zgodba Darsa. Kot odgovoren za proračun in družbo, ki je v stoodstotni lasti države, želi imeti nadzor nad dogajanjem. Od tega, da hodi sem, ni imel nobene medijske koristi. Njegova vloga in moja ob njem se prikazujeta nepravilno. Jaz vodim družbo, on pa želi kot lastnik vedeti, kaj se dogaja, in pomagati.

**Pri tem se opira na nekdanjega prvega moža Deutsche Bahna Hartmuta Mehdorna.**

Njegov morebitni prihod je povezan z dolgoročno stabilizacijo družbe. Prizadevamo si, da se ne bi več ponavljali cikli, ko se s finančnimi injekcijami, tudi iz političnih razlogov, kupi mir na krajši ali srednji rok, potem pa po inerciji zadeve spet pridejo v negativni pol. Želimo pustiti trajnejši pečat: da smo za davkoplačevalce, lastnika in zase naredili nekaj boljšega od povprečja.

**Vam bodo sindikalisti sledili?**

Njihove pomembne vloge in moči ne gre prezreti. Že vrsto let nastopajo v enakih zasedbah, zato so izkušeni. Zamenjali so že veliko direktorjev, oni pa ostajajo. Črпам pozitivne predloge, ki jih dajejo. Vzpostavljamo dialog. Naš skupni

cilj je izpeljava sanacije. Verjemite, da si tudi oni želijo miru.

**Zdi se, da bolj kot na Mehdorna stavite na ekonomista Jožeta P. Damijana. Ob prijavi na delovno mesto generalnega direktorja vam je pomagal pisati program, z njim ste po prevzemu direktorske funkcije sklenili svetovalno pogodbo.**

Z Damijanom sem imel dobre izkušnje v tožbi Sinfonike proti Telekomu. Ko sem se odločil za kandidacijo, sva se dogovorila, da mi pomaga narediti koncept. Ob nastopu funkcije sem moral pripraviti strateški poslovni načrt. V delo sem znova vključil Damijana. Pogodba se mu izteče konec tega meseca, na uro je dobival 150 evrov, skupaj je opravil 42 ur. Sodelovanje se je začelo, ko še nismo vedeli za Mehdorna. Slednji se ukvarja s širšo sliko, logistično zgodbo. Ne bo prišel svetovat samo železnicam. Preverili smo, ali naj ustavimo pripravo strateških usmeritev, pa nam je bilo rečeno, naj vodimo svojo zadevo naprej in da bo sta kasneje potekali vzporedno.

**Si s strateškimi usmeritvami, ki jih je leta 2007 za 34.500 evrov (plus DDV) izdelala svetovalna družba A. T. Kearney, niste mogli pomagati? Koliko ste se pri svojem delu oprli na lansko drago študijo KPMG o možnosti ureditve železniškega sektorja, izvedeno kot nadgradnja študije iz leta 2007?**

Mislím, da je bila študija KPMG, ki so jo začeli pripravljati že pred mojim prihodom, precej enostranska.

**V kakšnem smislu?**

Povzročila je veliko razburjenja na sindikalni strani, ker je v nekaterih delih pavšalno dajala sodbe, ki so bile zgrešene oziroma ne povsem objektivne. Naročilo jo je prometno ministrstvo in nanjo se nisem nikoli naslanjal. Lahko uporabljaš modele, teorije, ampak vodenje družbe je živa stvar. Na koncu gre za odnose med ljudmi. Študije ne prikazujejo dejanskega stanja.

**Kako to, da ste v času, ko ste ljudi pošiljali na čakanje, in ob videnju, da je treba število zaposlenih zmanjšati, zaposlovali nove?**

Kadar ocenim, da nimamo ustreznih notranjih kadrovskih rezerv, se ozrem ven.

**Zakaj za kader, ki ste ga iskali, niste objavili javnega razpisa oziroma je bil ta na voljo samo v informativnih mapah zavoda za zaposlovanje?**

Moja odgovornost je, da vodim družbo in imenujem ljudi, za katere verjamem, da bodo spremenili zadeve na bolje. S tem prevzamem tveganje za njih in zase. Z razpisom bi dobili sto kandidatov. Časa za ugotavljanje njihove primernosti ni. Spremembe so hipne, takojšnje, krizne, zato se opiram na svoje izkušnje. Če poznam nekoga iz preteklosti, za katerega vem, da je delal dobro, ga povabim, da skupaj narediva nekaj boljšega. Roberta Vuge, direktorja tovarnega prometa, se spomnim iz družbe A1, kjer sem bil nadzornik. Rekel sem si, da je to človek, ki bi ga potreboval v tovarnem prometu. Izkazalo se je, da je bila poteza dobra.

**Njegov predhodnik Gojko Cesar je bil na tem mestu zgolj štiri mesece. Poslali ste ga na čakanje in mu po letu dni zavidljivega plačila za nedelo izplačali visoko odpravnino.**

Ni visoka, gre za tri bruto plače. **Skoraj dvajset tisoč evrov v današnjih, kriznih razmerah.**

Na dolgi rok je to najcenejša rešitev. Če ugotovim, da nekoga plačujemo z dobrimi šestimi tisočaki bruto in ne dela, kar želim, tehtam, kaj je bolje: ali mu dam tri plače vnaprej ali jih raje skozi okno vržem nekajkrat toliko.

**Zakaj niste v njegovem primeru čakanja na delo prekinili in delovnega razmerja končali prej kot v letu dni?**

Z vsemi zaposlenimi v podobni situaciji smo se večkrat pogovarja-

li. Neuspešno. Cesarja nisem zamenjal zato, ker je Cesar in ga je pripeljal moj predhodnik Tasič, ampak ker menim, da ni bil primeren za funkcijo. Ponudili smo mu druge možnosti, vendar jih ni sprejel. Delovnopravne zakonodaje ne morem spremeniti, niti je ne smem kršiti.

**Je preveč zaščitniško naravna?**

Če bi jo spremenili, bi se nesposobni kadri, ki se skrivajo in so zaščiteni, preselili na zavod, tisti, ki so na zavodu, pa bi dobili delo. Povečali bi se učinkovitost in dodana vrednost na zaposlenega. Upam, da bosta predsednik vlade in minister za delo zmogla toliko moči, da bosta zadevo presekala. Tako bo konec z ostankom socializma, zaščitenimi nesposobnimi kadri, ki najbolj zavirajo razvoj Slovenije. Poglejte, kje smo bili v primerjavi z višegrajsko skupino in kje so te države danes, kakšne premike so naredile v primerjavi z nami.

**Bliža se prvi julij, ko se bodo na delo vrnili delavci, poslani na čakanje. Že veste, kakšna bo njihova usoda?**

Ustvarja se vtis, še posebej na železnicah, da jih lahko zapusti vsak, ki izpolnjuje pogoje za upokojitev. Zakon je jasen: nikomur ni treba oditi, če si tega ne želi. Ljudi je treba prepričati – z bonbončkom ali pa moralno zgodbo, da naj odstopijo mesto tistim, ki nimajo kam, razen na zavod. Ukrep čakanja je veljal že

ob mojem prihodu, mi smo ga samo podaljšali. Naš cilj je zmanjšanje števila zaposlenih s pospešenim, predčasnim upokojevanjem in preusmerjanjem delavcev na ŽIP. Razširilo se je prepričanje, da je ŽIP nekakšno odlagališče kadrov, kjer zarjaviš. Želim, da iz invalidskega podjetja naredimo komercialno uspešno, tržno usmerjeno družbo. Letos bi radi število zaposlenih s pospešenim in predčasnim upokojevanjem ter s prenosom dejavnosti v hčerinska podjetja skrčili za osemsto, zdaj smo približno na polovici te številke. Da bi cilj dosegli, uvajamo ustrezen program, v okviru katerega razmišljamo o odpravinah in sporazumnih dogovorih. O mehki različici.

**Imajo po vašem mnenju poslovni direktorji posameznih enot, njihovi pomočniki in nekateri sindikalisti previsoke dohodke? Jih želite porezati in zakaj jih že niste?**

Plača se mi je v osmih mesecih, odkar sem tu, trikrat znižala, nazadnje mi je bil odvzet dodatek za delovno dobo. Z upoštevanom malico in prevozom znaša okoli štiri tisočake neto. Zadeve revolucionarno racionaliziramo. Združujemo nivoje vodenja, ukinili smo štirinajst organizacijskih enot. Racionalizacija v štabnih službah pa je tako zgled za podobne ukrepe tudi v ključnih poslovnih enotah.

**Kako je mogoče, da ima vodja službe za logistiko v tovarnem**



Stran / Page: 12

Doseg / Reach: 155000

Država / Country: SLOVENIA

Površina prispevka / Size: 1398 cm<sup>2</sup>

3 / 5



## Goran Brankovič

Je diplomirani inženir elektrotehnike in poročen oče dveh otrok. Preden je postal generalni direktor Slovenskih železnic, se je potegoval za prvega moža Istrabenza. Že več kot dvajset let je član LDS, vendar ni politično aktiven. Poudarja, da stranka nima nič z njegovim imenovanjem na SŽ: »Vsaj umišljam si tako.« V prostem času se druží s prijatelji, smuča in teče, za jadranje mu zmanjkuje časa. Vodenje železnic je prevzel lani jeseni in postal osmi generalni direktor v petih letih. Kalil se je v Iliriki, Perspektivi, NLB, Intari, Termah Čatež, Gostinskem podjetju Ljubljana, Sinfoniki, Finiri, tiskarni Set. Nadzorniške izkušnje si je nabiral na Sodu, v Slovenijalesu, Palomi, Grand hotelu Union, Termah Čatež, Kovinoplastiki Lož, hotelu Lev, poslovni coni Komenda. Ima podjetje Finidea (neaktivno).

**prometu individualno pogodbo s konkurenčno klavzulo, hkrati pa z bratom, prav tako zaposlenim na SŽ, vodita še zasebno podjetje, prek katerega organizirata cestni transport?**

Te podatke smo dobili tudi v anonimni prijavi. Po notranjem nadzoru sem dobil obvestilo, da nepravilnosti ni, ker je podjetje v mirovanju in je samo registrirano. Tudi če razmerje obstaja, obstaja zgolj na papirju.

**Nenavadno, da je v mirovanju, saj je lani ustvarilo prihodek oziroma mirovanje po zakonu o gospodarskih družbah menda sploh ni možno. Kakorkoli, Slovenske železnice kupujejo letalske vozovnice tudi prek turistične agencije Escape, katere lastnik je partner Simone Dimic, Pahorjeve desne roke. Je šlo pri tem za kakšen dogovor med vami in Dimičevo?**

Do prihoda na železnice je nisem niti poznal. Da z Escapom sodelujemo, nisem vedel, dokler nisem dobil vaših vprašanj.

**Ste s to agencijo začeli sodelovati v vašem mandatu?**

Ne vem. Moje stališče in merila so jasna. Če sta kvaliteta in cena pravi, je dobrodošel kdorkoli.

#### **Kakšni interesi vodijo Mehdorna? Nadzor nad logistiko v državi?**

Vse te špekulacije okrog Nemčije in nemškega kapitala so za lase privlečene zgodbe. Pogovarjal sem se s tremi direktorji Deutsche Bahna. Če mislite, da imajo poln kovček denarja za to, da ga zmečejo v prazno, se motite. Odpri so za poslovno sodelovanje.

**Jasno je, da bodo zadevo speljali na svoj mlin oziroma tako, da bodo iz nje potegnili največ. Vprašanje je, kaj bo v tem primeru ostalo nam. Spet postaja aktualen nacionalni interes.**

Če bomo tudi mi s tem parterstvom delali plus, potem ne vem, kaj je narobe. Ekonomija obsega je za SŽ premajhna. Imamo infrastrukturo z nevrvalgičnimi točkami in luko s specifičnim dostopom, zato se moramo prilagajati. Mehdornu zaupam. Kar se zadnje dni sporoča po medijih glede nacionalnih interesov, je tipična slovenska logika. Spomnite se pivovarske vojne, Istrabenza in njegovega nacionalnega interesa v hotelirstvu. Zgodbe nacionalnih interesov so ekonomsko propadle zgodbe.

**Povezovanje Luke Koper in Intereurope v skupen holding v družbi Slovenskih železnic bi bilo za obalni logistični podjetji škodljivo, če ne celo poglobno, opozarjajo predstavniki obalnih sindikatov.**

Medtem ko imajo naši sindikati pomisleke, na Obali predlog vnaprej zavračajo, še preden so slišali vsebino. Mislim, da je nekatere tudi že povozil čas. Njihove izjave vodijo sebični interesi. Poudarjajo, da so podjetje ustvarjali sami, z lastnimi rokami, ampak pozabljajo, da Luka leta ni plačevala koncesij državi. Vse je bilo zastoj! Tako je

lahko delati. Če najamete lokal in imate najemnino zastoj, bo verjetno tudi precej lažje, kot če bi jo morali plačevati. Je nacionalni interes železnice, da vozijo v Koper? Bolj bi se nam splačalo, da bi vozili na Reko. Imeli bi daljšo traso in bi več zaslužili. Toda glede na to, da je Luka Koper posredno v državni lasti, je interes tak. Država kot lastnica gleda, kaj pomeni skupna nalozba. Tudi mi lahko obrnemo ploščo pri tretjem pomolu, začnemo iskati svoj interes in svojega strateškega partnerja.

**Dan, ko izide intervju (pogovarjali smo se v četrtek), bo za SŽ pomemben dan. Kaj pričakujete, da boste dorekli?**

Imeli bomo prvo tipanje sku-

pne logistične zgodbe, izmenjavo mnenj, pričakujem živahno razpravo, argumente za in proti, pričakujem tudi jasna stališča Mehdorna in ministra v zvezi s tem. Skupaj bomo zbrali vtise. Mislim, da se je treba pogovarjati z argumenti, in upam, da bodo samo ti prevladali pri odločitvi, ali gremo v povezavo SŽ, Luke Koper in Intereurope. Širjenje demagogije, izkrivljanje dejstev in kazanje s prstom predvsem

na SŽ odločno zavračam. Govoriti, da smo samo mi zadolženi, je zavajanje. Imamo manj dolgov kot Luka in Intereuropa skupaj in več prihodkov od njiju. Vedeti moramo, o čem govorimo. Mi nikogar ne potrebujemo, da bomo rešili sami sebe. Verjamemo vase in v svojo strategijo, da bomo dosegli predvidene rezultate in jih izboljšali.

#### **Za kakšno organiziranost železnic se zavzimate?**

Sindikati si želijo enovito podjetje, meni pa je blizu organiziranost DB. Ta ima enega lastnika z močnim nadzorom in cel sektor pod njim.

**Eden vaših predhodnikov meni, da ureditev železnic ni problematična. Izkazalo se je namreč, da je stanje porazno, pa naj delujejo kot holding ali kot enovito podjetje. Ključ rešitve mora biti torej drugje.**

Se strinjam. Če se ne bomo natančno uredili, je vse zaman. Družbo smo začeli očiščevati vseh fiktivnih vodstvenih funkcij, nepotrebnih delovnih mest, področij, ki vnašajo zmedo in zavirajo razvoj in poslovanje. Prepletenost bomo zmanjšali in odgovornost preselili čim višje k meni. Zdaj stvar poteka tako, da jaz nekaj povem temu, on onemu, jaz pa že onega ne poznam, kaj šele tistega tam. V potniškem prometu si želimo krepiti trženje. Premalo je agresivnosti in izkoriščenih priložnosti.

**Prometno ministrstvo vladi predlaga ukinitvev direkcije za železniški promet, z investicijami naj bi se po novem ukvarjali na železnicah. Poznavalci nasprotujejo centralizaciji dejavnosti v »zgubarskih Slovenskih železnicah«. Kako na to gledate sami?**

DŽI je družba, ustanovljena za investicije, v njej so bolj ali manj stari železničarji. Sprašujem se, zakaj bi bila ločena od nas. Slovenske žele-

znice vendar najbolj vedo, kaj je pomembno za tovor in potnika, kje nastajajo potrebe po vzdrževanju in investicijah. Kako bo to vedel nekdo od zunaj? Zaradi sedanje ureditve nastaja zmeda.

Ljudje iz direkcije ne bodo izgubili službe. Združili bomo strokovnjake, da bo odzivnost na probleme večja. Skupaj bomo močnejši.

#### **Zakaj potem odpor?**

Gre za nadzor nad porabo denarja.

**Letošnji rezultati so nad pričakovanimi.**

Glede na to, da imamo izgubo, ne morem biti zadovoljen. Okostnjaki nam še vedno padajo iz omar. V prvih štirih mesecih imamo zaradi zadev, ki se vlečejo tudi izpred dvajsetih let, imamo več milijonov minusa, še preden se česa lotimo: dva milijona izgubimo pri tečajnih razlikah, dva in pol pri obrestih za kredite, milijon nas bodo stale uskladitve zaradi dodatnega pokojniskega zavarovanja. Kot zanimivost, če bi država namesto grškega dolga prevzela železniškega, bi najverjetneje že ob koncu leta poslovali s plusom.

**Kaj najbolj zamerite svojemu predhodniku?**

O njih ne govorim, njihovo delo govori samo zase.

**Bi danes, ko poznate razmere, še enkrat kandidirali za direktorja?**

V prvem trenutku bi bil odgovoren, ko pa se bolj poglobim, začnem po svoje mazohistično uživati in prepričan sem, da lahko marsikaj spremenim, zato je odgovor da.

**Še vedno verjamete, da lahko rešite SŽ?**

Vsekakor.

**Boste ostali dlje kot vaših devet predhodnikov?**

Vedno me lahko zamenjajo, to je pravica lastnika, nadzornega sveta in zakonodaje. Če bi špekuliral, se ne bi niti prijavil. Verjamem, da lahko delam en mandat, kaj bo potem, bomo videli. Menim, da gredo stvari v pravo smer, in se ne obremenjujem s politiko. Slednje v podjetju ne sme biti.

**Katere lobiste, podjetnike najbolj skrbi za usodo železnic?**

Ne vem. Rečem lahko le, da so nekateri poskušali vplivati, tudi dobronamerno, toda na koncu se odločam sam.

**brigite.ferlic.zgajnar@delo.si**

*»Mislim, da se je treba pogovarjati z argumenti, in upam, da bodo samo ti prevladali pri odločitvi, ali gremo v povezavo SŽ, Luke Koper in Intereurope.«*





*»Želimo pustiti  
trajnejši pečat:  
da smo za  
davkoplačevalce,  
lastnika in zase  
naredili nekaj  
boljšega od  
povprečja.«*