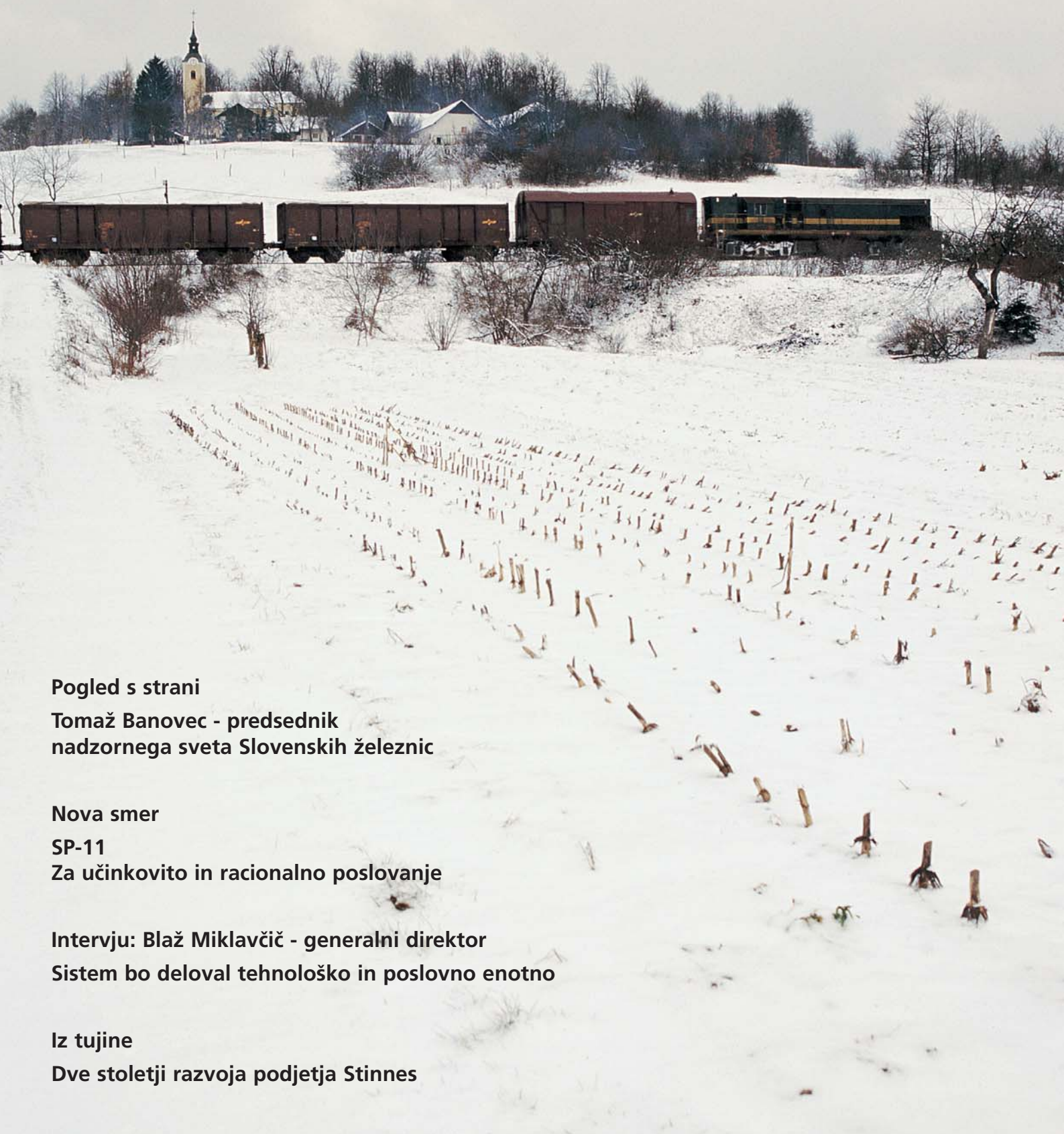


Nova proga



Pogled s strani

**Tomaž Banovec - predsednik
nadzornega sveta Slovenskih železnic**

Nova smer

**SP-11
Za učinkovito in racionalno poslovanje**

**Intervju: Blaž Miklavčič - generalni direktor
Sistem bo deloval tehnološko in poslovno enotno**

Iz tujine

Dve stoletji razvoja podjetja Stinnes

ZMAGOVITA KOMBINACIJA



- **POTUJOČA AVTOCESTA**

Ljubljana-Salzburg
Maribor-Wels
Sežana-Szeged

- **GATEWAY SLOVENIJA**

povezava slovenskih kontejnerskih
terminalov z evropskimi terminali
v 14 državah

- **MREŽA KOMAR**

kombinirani prevoz
v slovenskem notranjem
prometu



ADRIA KOMBI, TIVOLSKA 50, 1000 LJUBLJANA, SLOVENIA

TEL.: + 386 (0)1 2345 280, FAX: + 386 (0)1 2345 290

E-MAIL: INFOR@ADRIAKOMBI.SI

WWW.ADRIAKOMBI.SI



Novo progo izdajajo Slovenske železnice, Služba za organizacijsko komuniciranje • Ljubljana, Kolodvorska 11, telefon (01) 29 141 94, telefaks: 29 148 09, e-pošta: marko.tancar@slo-zeleznice.si • odgovorni urednik: Marko Tancar • lektoriranje: Darinka Lempl • tajništvo uredništva: Mateja Urbanc • avtorji fotografij: Antonio Živkovič, Marko Tancar, Miško Kranjec, Aleš Fevžer, Mirjam Kastelič • tisk: Present d.o.o. • Nova proga izide desetkrat na leto v 10.000 izvodih • naslovniki jo prejema brezplačno • fotografij in rokopisov ne vračamo.

Bralci in dopisniki, ne pozabite!

Prihodnja številka Nove proge izide 7. aprila. Prispevke zanjo lahko na naslov uredništva pošljete najpozneje do 22. marca.



Uvodnik

Blaž Miklavčič

generalni direktor Slovenskih železnic

1

Spoštovane sodelavke, spoštovani sodelavci!

Zadnji dnevi lanskega leta so nam prinesli kar nekaj sprememb, ki bodo v prihodnje bolj ali manj vplivale na delo našega podjetja. Vlada je konec decembra sprejela strateško vizijo Nova smer. S tem je potrdila našo dolgoročno strateško usmeritev, vključno s strateškimi projekti, ki so gonilo nenehnih izboljšav in že kažejo pozitivne učinke. V skladu s strateškim načrtom Nova smer smo poslovali že vse lansko leto. Njegovo pravilnost pa so že prej potrdili poslovni rezultati za leto 2003. Ti so na skoraj vseh področjih skladni z načrti, delno pa smo naše visoko zastavljene cilje tudi presegli. Po pregledu prvih ocen letošnjega poslovanja pa lahko z zadovoljstvom ugotovim, da še naprej posluje v skladu z načrti.

Poleg skrbi za čim uspešnejše poslovanje podjetja, ki mora biti vedno na prvem mestu, smo lani naredili tudi več pomembnih korakov k preobrazbi Slovenskih železnic v sodobnejše podjetje, sposobno uspešnega konkuriranja na mednarodnem trgu železniških prevozov. Ta proces se bo nadaljeval letos z oblikovanjem poslovno in tehnološko unificiranega holdinga z močno povezanimi jedrnimi družbami za potniški promet, tovarni promet in infrastrukturo.

Tudi na tem področju je vlada kot predstavnica našega lastnika sprejela dva pomembna sklepa. Sprejela je program kadrovskega prestrukturiranja in v parlamentarno obravnavo poslala predlog zakona o poslovni sanaciji, ki je bistvenega pomena za nadaljnji potek reorganizacije in oblikovanje dobrega štartnega položaja Holdinga Slovenske železnice v pogojih zaostrene mednarodne konkurence. Od zakona pričakujemo predvsem zagotovitev kapitalne ustreznosti, likvidnosti in solventnosti Slovenskih železnic. Poslovodstvo si prizadeva, da bi državni zbor zakon o poslovni sanaciji obravnaval čim prej in nam omogočil hiter in finančno urejen prehod na novo organizacijsko strukturo ter nekatere nujne investicije, predvsem posodobitev voznega parka.

Program kadrovskega prestrukturiranja je del naših strateških projektov, ki že potekajo intenzivno in v skladu s predvidenimi roki. Naš cilj ostaja oblikovanje jasnih, preglednih in vitkih procesov dela v vseh jedrnih družbah z določitvijo dejansko potrebnega števila izvajalcev. V sklopu tega programa bo potekalo veliko različnih dejavnosti, kot so prerazporejanje zaposlenih, njihova prekvalifikacija in dokvalifikacija, pa tudi določitev števila presežnih delavcev. Ti ukrepi bodo nujni, saj bomo le z njihovim uresničevanjem našemu podjetju zagotovili zanesljivo prihodnost. Kadrovska reorganizacija, ki se je začela s programom sporazumnega opredeljevanja presežkov že leta 2002, bo tudi vnaprej potekala postopno in z velikim posluhom za reševanje socialne problematike vsakega posameznega zaposlenega.

Prilagajanje spremembam nikoli ni lahko, toda prepričan sem, da nam bo skupaj uspelo Slovenske železnice zapeljati na pravi tir, ki nas bo odpeljal k novim poslovnim uspehom v združeni Evropi. Ta naloga ne bo lahka in njeno uresničevanje bo odvisno od vsakogar izmed nas. Zato se Vam iskreno zahvaljujem za poseben trud, ki ga vsak na svojem delovnem vlagate v svoje vsakdanje delo. Le z izjemnimi prizadevanji vseh nas bomo lahko čez nekaj mesecev z zadovoljstvom gledali na minulo poslovno leto in se pripravljali na nove izzive.



Pogled s strani

Tomaž Banovec
predsednik nadzornega sveta Slovenskih železnic

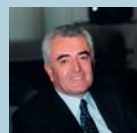
2



Nova smer

Vlada je 24. decembra lani potrdila Novo smer in sprejela program kadrovskega prestrukturiranja ter predlog zakona o poslovni sanaciji Slovenskih železnic. Oba dokumenta prinašata veliko sprememb.

3



Nova smer

Sodelovanje s Trenitalio - italijanskim železniškim prevoznikom - zadnja leta dobro poteka. Za osebni pogled nanj smo zaprosili generalnega direktorja Trenitalie, Roberta Renona.

7



Nova smer

Generalni direktor Blaž Miklavčič je spregovoril o spremembah, ki nas čakajo do konca leta, in teh res ni malo.

8



Iz tujine

Logistični velikan Stinnes ima za sabo že skoraj dve stoletji vzponov in padcev, danes pa je eno vodilnih transportno-logističnih podjetij sploh in poleg potniškega prometa drugi močni steber koncerna Nemških železnic.

18



SŽ so ljudje

Predsednik Turistične zveze Slovenije, dr. Marjan Rožič, je prepričan, da lahko njegova organizacija skupaj s Slovenskimi železnicami naredi še veliko pozitivnega, seveda tudi ob posluhu države.

20



Z zmernim optimizmom naprej

Nekaj mesecev je, odkar sem predsednik nadzornega sveta Holdinga Slovenske železnice, d. o. o. Ta ima šest članov - dva sta notranja, štirje smo zunanji. Zunanje člane je imenoval edini lastnik - Republika Slovenija, ki jo zastopa vlada Republike Slovenije. Pravila določajo, da se zaradi parnega števila članov v primeru, ko je glasovanje "neodločeno", upošteva glas predsednika, ki tako dokončno odloči. Kot je znano in razvidno iz zapisnikov, v tak položaj še nismo prišli. Verjamem, da večina bralcev pozna ureditev, ki določa razmerja med nadzornim svetom in poslovodstvom ter drugimi organi Holdinga Slovenske železnice. Splošna določila o tem prinaša zakon o gospodarskih družbah, bolj podrobno pa so stvari urejene s posebno "železniško" in prometno ter drugo zakonodajo in usmeritvami, ki sta jih sprejela državni zbor in tudi vlada Republike Slovenije. Pomemben del tega se je prenesel na organizacijske dokumente Holdinga Slovenske železnice. Vlada, ministrstvo za promet kot matično ministrstvo in še ministrstvo za finance ter ministrstvo za delo družino in socialne zadeve pokrivajo svoj del problematike v delovanju holdinga tudi s predstavniki v nadzornem svetu. Spletne strani udeležencev v procesih odločanja dokaj na-

tančno opisujejo zakonodajne podlage, stanje in procese ter napovedi in tudi pričakovanja. Kje smo torej v začetku leta 2004? Kakšna so naša današnja medsebojna razmerja in tudi izkušnje zadnjih mesecev? Kakšni so načrti in cilji in kako v prihodnje? Veliko je napisanega in dovolj konkretno določenega s točnimi roki, "redosledi" ali scenariji in številkami. Bistveno za Slovenske železnice je, da so vse številke vedno velike ali celo zelo velike, to pa velja tudi za odgovornosti. Torej veliko dela za poslovodstvo, za kolektiv in tudi nadzornike. Ali je delitev dela pri tem vedno smotrna? Tako kot drugje, je mogoče vse izboljšati! Moti me, če se nadzorni svet utruja z zanj samo navidezno pomembnimi podrobnosti ter tako včasih poslovodstvu dokaj nespretno pomaga tudi soupravljati. To je lahko slabo, čeprav se kdaj pa kdaj mora tudi zgoditi. Tudi javnost se raje ukvarja s takimi - zanje razumljivimi in "otipljivimi" zadevami, kot so nesreče ali prodaja starega železa, regionalna selitev sodobnih potniških vlakov in podobno. Ostanimo torej raje ali predvsem pri razvoju! Nova smer velja, potrdila jo je vlada. Določeni so tudi novi ekonomski in finančni okviri, sicer vrednostno nekoliko drugače, kot smo pričakovali. Čaka jih še razprava v državnem

zboru. Verjamem, da bo sprejeto vse, kot je bilo predlagano, in bomo z upoštevanjem te predpostavke skupaj delali naprej. Vse naše tekoče in napovedane sanacije, pričakovane in napovedane preobrazbe temeljijo na teh aktih. In z uresničevanjem tega naj bi se predvsem ukvarjali tudi v nadzornem svetu. Vendar kako? Sposobnosti za polno angažiranje zunanjih članov nadzornega sveta so omejene in za svoje delo na železnic nimajo polnih 180 delovnih ur na mesec. Določitev prednostnih nalog nadzornega sveta v njegovem angažiranju za delo v Holdingu Slovenske železnice je torej prva nujnost. Že temeljna skupna gospodarska zakonodaja daje dovolj dela običajnim nadzornim svetom.

Rezervirajmo si torej več časa za naloge, določene s posebnimi akti za transport in železnice, določene poslovodstvu, kolektivu in tudi lastniku ter spet njegovemu zastopniku - nadzornemu svetu. Pred nami je 1. maj 2004, ki letos ne bo le pomemben praznik, temveč bo pomenil tudi časovno mejo sprememb na Slovenskih železnicah. Pričakovani vstop v Evropsko unijo je bil pomemben generator domačih sprememb in zahtevane zakonodajne evropske prilagoditve. Ali po 1. maju ne bo večjih sprememb in novih zahtev? Verjetno

ne veliko; na tem tudi temeljijo določila o sanacijah in programi, predloženi državnemu zboru. In razumevanje našega bližnjega okolja - od italijanskega, avstrijskega in hrvaškega stanja na področju železnic in našega omrežja, ki je na sosednja omrežja priključeno ne samo fizično, marveč tudi ekonomsko prometno in še drugače? Vprašanja petega koridorja in luke? Ali se ne bo čez nekaj let februarška italijanska obmejna problematika ponovila na kaki drugi meji in kaj bo z železničarji in špediterji takrat? Nadzorni svet naj ne bi samo nadziral vsega, kar je bilo napovedano in načrtovano, ter določal okvire in meril uspeh ali neuspeh, marveč naj bi tudi pomagal poslovodstvu. Lastnika naj bi tudi opozarjal na odprta vprašanja in sam predlagal smeri reševanja. Za zdaj delamo tako in verjamem, da se pri medsebojnem delu vseeno ne ukvarjamo s preveč stvarmi, s katerimi se nam sicer ne bi bilo treba. Sodim, da nadzorniki dobro sodelujemo s poslovodstvom. Še vedno se učimo, a si tudi pomagamo med sabo. Po končanih reorganizacijah pa bo verjetno treba nekaj stvari postaviti nanovo. Sedaj pa je pred nami analiza poslovnega leta 2003 in ponovno vprašanje kapacitet nadzornikov. Sem še zmerni optimist!

SP-11

Za učinkovito in racionalno poslovanje

Evropska unija nam tako rekoč že trka na vrata, z njo pa tudi vse večja konkurenca cestnega prometa in tujih železniških operaterjev. Ocene prometa na enotnem evropskem trgu napovedujejo njegovo občutno povečanje, saj se mobilnost ljudi in tovora z odpravo meja povečuje. Evropske železnice so že pred leti stopile na pot kadrovske in organizacijske prevetritve in se tako pripravljale na vzpostavitev pogojev za enakovreden nastop državnih in zasebnih železniških

prevoznikov. Tudi v Sloveniji se državne Slovenske železnice že nekaj časa preoblikujemo in pripravljamo na tržno tekmo brez statusa monopolnega podjetja. Našo novo poslovno filozofijo določa strateški program Nova smer, ki je natančneje opredeljen v strateških projektih. Ti pokrivajo vsa področja delovanja Slovenskih železnic. Eden od najpomembnejših projektov nosi oznako SP-11. Gre za projekt z imenom Poenostavitev organizacijske strukture SŽ in prenova

delovnih procesov, vključno organizacijskih pravilnikov, standardov in sistema kakovosti. Projekt je namenjen prilagajanju in poenostavitvi organizacijske strukture, prenovi procesov dela ter dokumentacije in sistema kakovosti zahtevam učinkovitega in racionalnega poslovanja družbe.

Cilji projekta:

- združevanje in optimizacija organizacijskih enot z jasno opredeljeno odgovornostjo in

- največ štirimi ravnmi vodenja skladno z obstoječim strateškim in poslovnim načrtom SŽ,
- prenova in optimizacija vseh procesov dela - optimiranje verige vrednosti ob upoštevanju zunanjih in notranjih trgov,
- uporaba potencialov modernih tehnologij (tudi informacijske tehnologije) na področju prevoza potnikov in blaga, infrastrukture, nepremičnin in podpornih funkcij,
- uvajanje procesnega in projektnega vodenja ter matrične

organiziranosti: linija/ proces/ projekt,

- uvajanje meril za spremljanje in vrednotenje rezultatov in izboljšav,
- prenova Pravilnika o notranji organizaciji, zasnovanega na poenostavljeni in racionalni organizacijski strukturi in prenovljenih procesih dela,
- prenova sistema kakovosti v smislu sodobnejšega razumevanja kakovosti v skladu z družino standardov vodenja kakovosti ISO 9000:2000,
- dogajanja v organizaciji prikazati strukturirano kot medsebojne procese, od katerih ima vsak posebne aktivnosti, svoje ga "lastnika",
- zagotoviti obvladovanje dokumentov, tako notranjih kot zunanjih, ki naj zagotavlja učinkovito delovanje procesov.

Cilji projekta, izraženi v konkretnih rezultatih, bodo prinesli kar nekaj sprememb. Vzpostavljena

bo poenostavljena, racionalnejša, standardizirana in sodobnejša organizacijska struktura, ki bo število ravni v podjetju s šestih zmanjšala na štiri. Prvi nivo bo sestavljalo posloводство, drugi nivo jedrne družbe in službe holdinga, tretji nivo službe holdinga na nižji ravni, službe jedrnih družb ter regionalni, produktni in drugi centri, četrti nivo pa bodo oddelki, OE in nadzorništva. Kot pomembni novosti SP-11 uvaja tudi procesni pristop in projektno vodenje.

S projektom SP-11 se bo občutno zmanjšalo število organizacijskih enot - s približno 480, kolikor jih je bilo na SŽ leta 2000, na 260 v novi organiziranosti. Procesi dela bodo poenostavljeni, pregledni in racionalizirani, pri čemer bo poudarek v prvi fazi dan procesom vodenja in podpornim procesom, v drugi fazi pa jedrnih procesom. Za vsako od jedrnih družb in drugih organizacijskih enot se je oblikovala

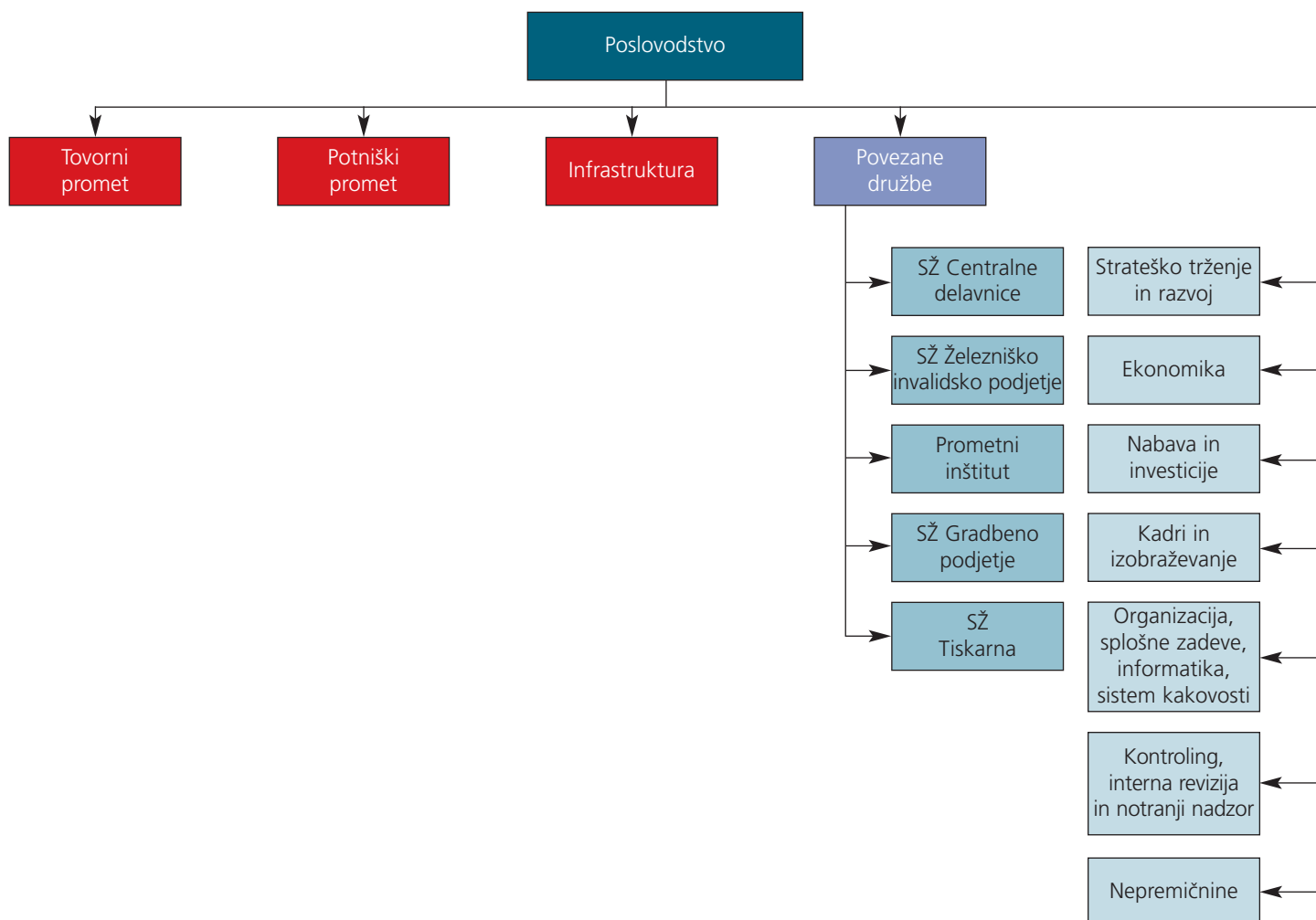
natančna matrika procesov dela s točno določenimi odgovornostmi za posamezen proces znotraj organizacijske enote in med posameznimi družbami oziroma službami na vseh ravneh.

Posledica prevetritve delovnih procesov pa bo tudi zmanjšanje števila zaposlenih. Predvideno je znižanje števila zaposlenih v podjetju na 8000. Kot primerjavo lahko zapišemo, da nas je bilo konec avgusta 2002 v podjetju zaposlenih 8.925 delavcev, do konca lanskega leta pa se je njihovo število že zmanjšalo na 8.402 delavca. Število zaposlenih se bo zmanjševalo postopno, večinoma z naravnim odlivom in s sporazumnimi dogovori z delavci, v prvi fazi pa bo potekalo samo v režiji in ne med izvršilnim osebjem.

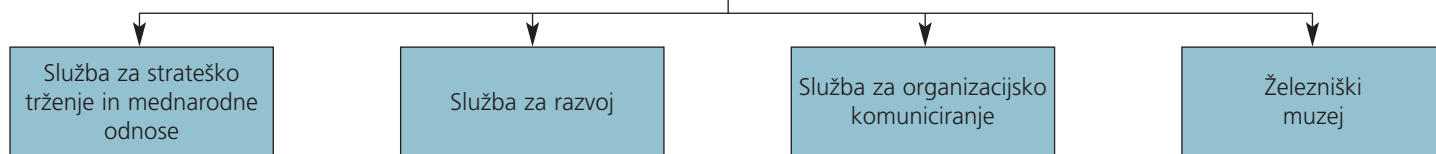
Rezultat projekta bosta tudi predlog učinkovitejšega obvladovanja predpisov in dokumentacije ter standardov s poudarkom na elektronskem obvladovanju

ter prenova sistema vodenja kakovosti.

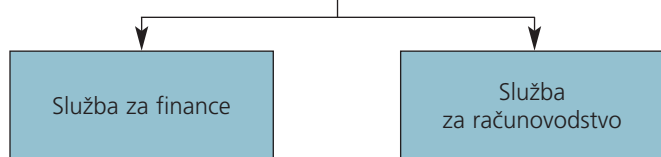
Že pričujoči kratki pregled strateškega projekta SP-11 pokaže, da s seboj prinaša res veliko sprememb, predvideva pa tudi konkretne rezultate za boljše poslovanje. Poenostavljena organizacijska struktura, racionalni procesi dela, učinkovitejše poslovanje družbe in realno znižanje stroškov dela za 5 odstotkov na leto (do leta 2005), povečanje kakovosti dela in storitev ter znižanje drugih stroškov poslovanja, urejen in racionalen sistem dokumentacije in elektronsko poslovanje z dokumentacijo so tisti cilji, ki jih bo projekt moral doseči. Pri tem pa seveda ostaja cilj, ki ga pravzaprav ni treba omenjati posebej - tehnološka in poslovna enotnost celega sistema Slovenskih železnic za zagotavljanje urejenega in varnega prometa ob upoštevanju racionalnega in tržno usmerjenega poslovanja.



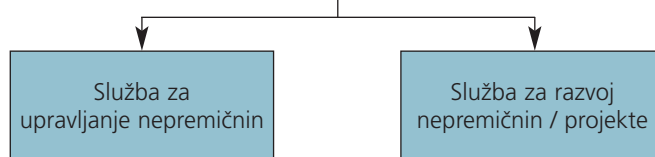
Strateško trženje in razvoj



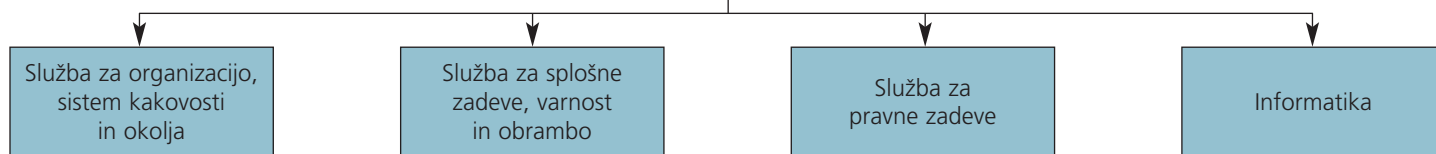
Ekonomika



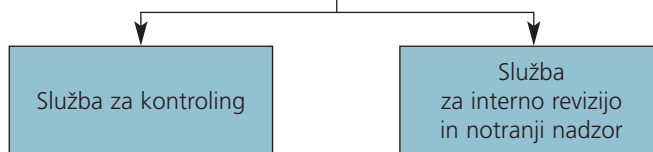
Nepremičnine



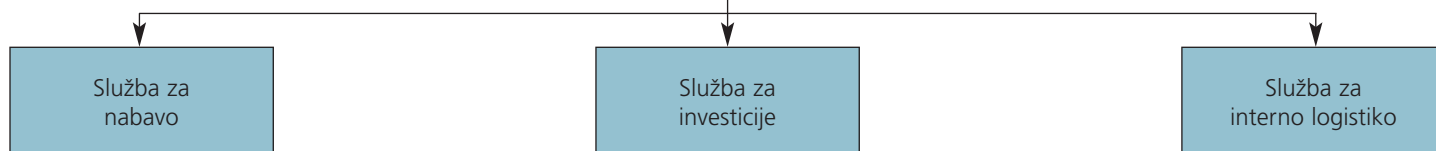
Organizacija, splošne zadeve, informatika, kakovost



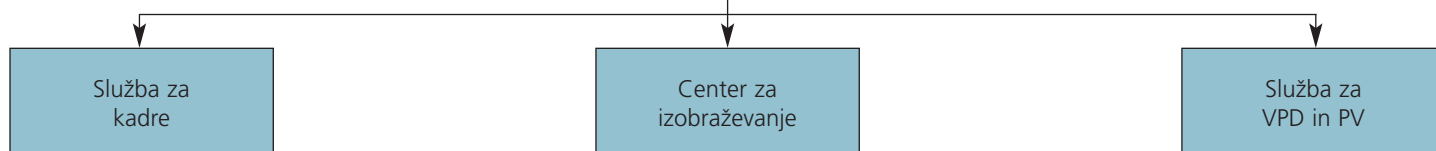
Kontroling, interna revizija in notranji nadzor

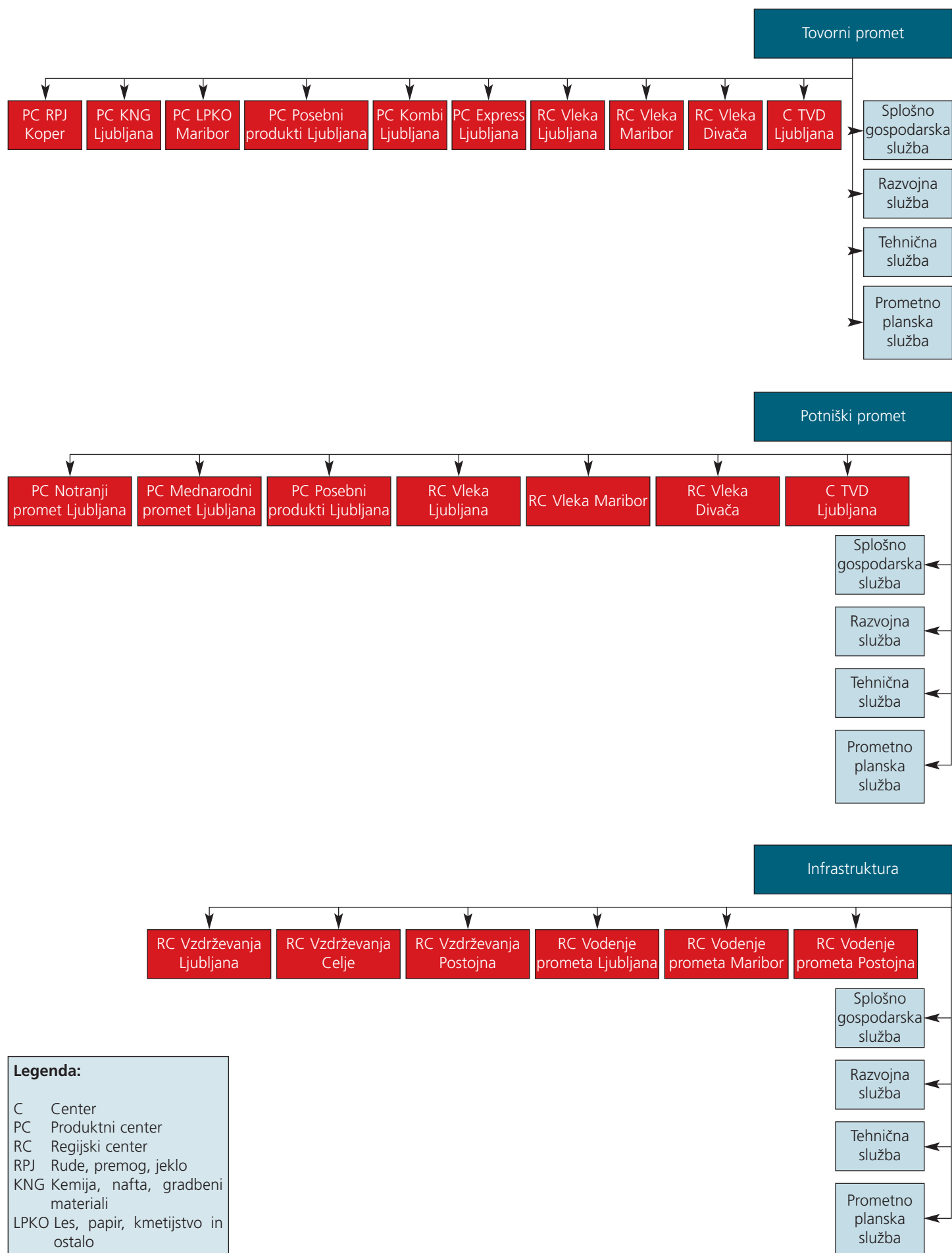


Nabava in investicije



Kadri in izobraževanje





Nova smer

Roberto Renon

generalni direktor FS-Trenitalia



Vzajemna prizadevanja za skupne dosežke

V Novi progi smo že večkrat pisali o našem sodelovanju z Trenitalio - italijanskim železniškim prevoznikom, ki deluje znotraj skupine FS. Šest interoperabilnih lokomotiv, po tri z vsake strani meje, od lanskega junija hitreje povezuje Slovenijo in Italijo. Sredi lanskega decembra se je na prvo redno vožnjo v Benetke podal nagibni vlak Pendolino kot EC Casanova, ki s svojo celostno podobo prinaša nov pogled na mednarodne povezave v potniškem prometu. Zadnji rezultat sodelovanja obeh železnic je vlak East-West Rail Shuttle med Zalogom in Bologno. Ker pa lastna hvala ne velja

največ, smo za osebni pogled na sodelovanje Slovenskih železnic in Trenitalie zaprosili direktorja italijanskega prevoznika, Roberta Renona.

Podjetji Trenitalia in Slovenske železnice sodelujeta že tri leta. Vzajemna prizadevanja obeh podjetij in njuna pripravljenost za iskanje in razvoj novih produktov in storitev, za tehnološke in tehnične izboljšave, za izboljševanje kakovosti in za povečevanje obsega potniškega in tovarnega prometa na petem koridorju, so že obrodila dobre skupne dosežke. Doseženi rezultati pomenijo spodbudo za razvoj še bolj tesnega partnerskega odnosa. Skupna strategija na področju potniškega in tovarnega prometa obsega skupne tržne produkte, ki jih bosta obe podjetji razvijali skupaj in že dajejo prve rezultate. Zadnji dosežek odličnega sodelovanja na tem področju je tovorni vlak EWRS (East West Rail Shut-

tle), ki petkrat na teden povezuje postaji Bologna S. Donato in Zalog. V enem letu naj bi z njim prepeljali okrog 250.000 ton tovara, ki ga bo železnica prevzela cestnim prevoznikom. Za podjetje Trenitalia je ta produkt strateškega pomena prav zato, ker je to prvi vlak te vrste, ki povezuje pomembne italijanske regije Emilio Romagna, Toskano, Umbrijo in Marche čez Slovenijo s Hrvaško, Srbijo in Bosno. EWRS omogoča uporabnikom zanesljivo storitev na enem od najbolj obetavnih vseevropskih prometnih koridorjev. Peti koridor se v Zalogu povezuje tudi z desetim, po katerem poteka življenjsko pomembna železniška povezava proti Balkanu in Srednjemu vzhodu. Posebej pa je treba poudariti, da ta storitev ne bo edina te vrste, saj se pripravljamo tudi na uvedbo novega kompletnega vlaka med Milanom in Ljubljano Zalogom, ki naj bi začel voziti že v prvi polovici tega leta. Slovenija in Ljubljana sta za Italijo in še posebej za njen severovzhodni del pomembni tako v

gospodarskem kot tudi turističnem pomenu. Nova in zelo konkurenčna železniška povezava za prevoz tovorov po železnici skupaj s pred kratkim uvedenim potniškim vlakom Casanova, ki pot od Ljubljane do Benetk prepelje v nekaj manj kot štirih urah, bosta prav gotovo povečala količine tovara in število potnikov, prepeljanih na tej relaciji. Pričakujemo pa tudi, da bomo tako zbudili nasploh večje zanimanje za prevoz po železnici: končni cilj obeh podjetij je, da bi z večjim številom vlakov tudi dosegli, da bi se še več potnikov in več tovara, ki se zdaj vozijo po cesti, preusmerilo na železnico. Slovenija bo v kratkem postala članica EU in takrat se bodo carinske formalnosti bistveno skrajšale. Potovalni časi tovarnih in potniških vlakov bodo postali krajši, železniški prevoz pa bolj konkurenčen in zanimiv ne samo za slovenske in italijanske, ampak tudi za mednarodne uporabnike.

Sistem bo deloval tehnološko in poslovno enotno

Za železniška podjetja je dolga leta veljalo, da živijo lagodno življenje državnih monopolistov, ki se izdatno hranijo na neizčrpnih jasliah državnega proračuna. Zadnje desetletje pa je dodobra prevetrilo zatohtlost železniškega sektorja in državna železniška podjetja so se začela pripravljati na poslovanje na trgu, na katerem vlada vse hujša mednarodna konkurenca. Tudi v našem podjetju zato v zadnjih mesecih prihaja do številnih sprememb, ki imajo en sam cilj - oblikovati sodobnejše in učinkovitejše Slovenske železnice. Za komentar dosedanjih dosežkov in pogled na dogajanje do konca leta smo zaprosili prvega moža našega podjetja - generalnega direktorja Blaža Miklavčiča.

Vlada je kot predstavnik našega lastnika konec decembra sprejela Novo smer. Kaj to pomeni za njeno uresničevanje?

Predvsem je to potrditev naše dolgoročno strategije poslovanja,

ki smo jo pripravili konec leta 2002. Sama potrditev na uresničevanje Nove smeri nima vpliva, saj smo v skladu s strateškim načrtom že delali vse lansko leto in je že prinesel rezultate. Strateški načrt je predvsem podlaga za operativno načrtovanje in ima zato za nas bistveno večjo vrednost kakor za dejavnike zunaj podjetja. Vsekakor pa nam bo v prihodnje lažje, saj je tudi naš lastnik potrdil pravilnost naše dolgoročne strateške usmeritve in dejavnosti, ki že potekajo na podlagi Nove smeri.

Podatki o našem lanskem poslovanju postopno dobivajo končno, uradno obliko. Ste zadovoljni z lanskim poslovnim letom?

Rezultati za poslovno leto 2003 so na praktično vseh področjih skladni z načrti, delno pa so ti tudi preseženi. Pomembno je predvsem, da smo ob racionalizaciji poslovanja dosegli rast in ta dva dejavnika sta prinesla pozitivne poslovne učinke. Minulo poslovno leto je dobra podlaga za nadaljevanje pozitivnih gibanj v letošnjem letu in vnaprej, v skladu s predvidevanji Nove smeri. Zelo pomembno je, da je sistem Slovenskih železnic, skupaj s povezanimi podjetji, lansko leto končal z okrog 1,5 milijarde tolarjev dobička iz tekočega poslovanja, kar kaže, da smo na dobri poti. K temu pa je treba prišteti za okrog 4,5 milijarde obresti za kredite iz preteklosti,

tako da je bil poslovni rezultat na koncu negativen za nekaj manj kot tri milijarde. Kljub temu da je bil poslovni rezultat pod črto negativen, pa je bil boljši od načrtovanega, predvsem pa bistveno boljši od preteklih let. Z letom 2003 smo lahko zadovoljni predvsem, ker smo vpeljali številne nove produkte in storitve na vseh področjih. V tovarnem prometu smo med drugim uvedli nove povezavi Ljubljana-München in Ljubljana-Curtici, potekale pa so intenzivne priprave na povezavo Ljubljane z Bologno, Beogradom in Carigradom. V potniškem prometu je med Ljubljano in Benetkami začel voziti EC Casanova, ki ga bomo v sodelovanju z avstrijskimi železnicami povezali tudi z Gradcem in tako ponudili res kakovostno povezavo Italije, Slovenije in Avstrije. Skratka, uspešno smo začeli udeleževati kar nekaj projektov, na podlagi katerih bomo lahko letos še razširili našo ponudbo. Sodim, da je bilo lansko leto začetek nujnih poslovnih sprememb. Te se bodo nadaljevale do konca leta 2004 in bodo ob racionalizaciji in predvideni rasti ter investicijah podlaga za dobre poslovne dosežke tudi v naslednjih letih.

Vlada je v parlamentarno obravnavo že poslala predlog zakona o poslovnih sanaciji Slovenskih železnic, na katerega smo čakali kar nekaj časa. Nam bo zakon pomagal pri vzpostavitvi solidnega fi-

nančnega temelja v našem podjetju?

Predlog zakona je pred parlamentarno proceduro. Prizadevamo si, da bi ga državni zbor sprejel čim prej, to pomeni že marca ali aprila. V tem primeru bi bila naša finančna reorganizacija dejansko že aprila natančno določena. To bo tudi podlaga za uresničevanje predloga letošnjega poslovnega načrta. Predlog zakona predvideva dve milijardi tolarjev državne pomoči pri sofinanciranju programa kadrovskega prestrukturiranja, pretvorbo petih milijard tolarjev terjatev zaradi nabave potniških vlakov v lastniški kapital in namensko dokapitalizacijo v višini petih milijard za poplačilo kreditnih obveznosti. Pri teh obveznostih gre za financiranje javnih gospodarskih služb potniški promet in vzdrževanje infrastrukture. Hkrati se bodo obstoječa državna poročstva za prestrukturiranje kreditov v višini 28 milijard tolarjev nadomestila s poročstvi v višini 35 milijard tolarjev. To bo omogočilo zamenjavo obstoječih kreditov za nove z nižjo obrestno mero. Namesto 4,5 milijarde na leto bomo tako plačevali samo še za okrog 3 milijarde tolarjev obresti. Podaljšanje ročnosti kreditov bomo izrabili za prepotrebno posodobitev voznega parka, zakon pa nas tudi razbremenjuje pri pokrivanju stroškov kadrovskega prestrukturiranja. Našteta določila so rezultat dolgotrajnih usklajevanj z vlado. Seveda bi si



želeli več sredstev, vendar lahko ocenim, da nam zakon prinaša sprejemljivo rešitev.

Program kadrovskega prestrukturiranja je še eden od dokumentov, ki jih je sprejela vlada. Kako se bo s papirja prelil v prakso?

Ukrepe v skladu s tem programom že pripravljamo v sklopu strateških projektov. Nova organiziranost bo pomenila tudi novo organiziranost procesov dela. Ti morajo postati pregledni in učinkoviti. S preoblikovanjem procesov dela pa je povezana tudi kadrovska reorganizacija, ki že poteka po korakih. V prvi fazi gre predvsem za zmanjševanje števila zaposlenih v režiji. To so delovna mesta, ki so še dediščina stare organiziranosti sistema.

Program sporazumnega opredeljevanja presežkov se je začel že leta 2002. Njegovi prvi učinki so se pokazali lani, nadaljuje pa se tudi letos. Z njim smo zlasti starejšim delavcem ponudili možnost sporazumnega reševanja z izvedbo ukrepov, ki vsakemu posameznemu delavcu zagotovijo ustrezno socialno varnost. Po koncu prve faze - z ustanovitvijo jedrnih družb - bo število potrebnih izvajalcev v celotnem sistemu okrog 10.000, od tega v Holdingu in treh jedrnih družbah za infrastrukturo, tovorni in potniški promet okrog 8.000. Druga faza se bo začela po prenovi delovnih procesov in z vzpostavitvijo nove strukture holdinga v skladu z zakonskimi določili. Nadaljevala se bo še vse leto 2004 in tudi leta 2005. Program bo vključeval tudi prerazporeditve, izobraževanje,

dokvalifikacije, prekvalifikacije, skratka vse ukrepe za čim bolj učinkovit potek kadrovskega prestrukturiranja.

Kako pa bo do konca potekalo prilagajanje organizacijske strukture?

Poslovodstvo je že pripravilo predlog delitvenega načrta in aktov o ustanovitvi novih družb, ki so del delitvenega načrta. Vlada je delitveni načrt v začetku februarja že sprejela. Ustanovitev jedrnih družb bo potekala sočasno s sprejemanjem zakona o poslovni sanaciji. Če bo zakon pravočasno sprejet, bodo jedrne družbe registrirane že aprila. Prenos dejavnosti in kadrov s holdinga na posamezne jedrne družbe pa je predviden za 1. julija. S tem datumom bodo torej družbe za

tovorni promet, potniški promet in infrastrukturo začele polno delovati. Naše podjetje bo tedaj organizirano v skladu z določili zakona o preoblikovanju in privatizaciji in s strateškimi projekti, namesto tehnološke logike pa bo uvedena tržno usmerjena procesna organiziranost. Na podoben način, z uvajanjem procesne organiziranosti, bomo preoblikovali tudi naše povezane družbe, in sicer je ta proces predviden za leto 2005. Ker bodo organizacijske strukture med sabo primerljive, bo to pomenilo večjo integracijo in boljše sodelovanje podjetij znotraj skupine Slovenskih železnic, posledično pa tudi možnost boljših poslovnih rezultatov. Celoten sistem bo organiziran tako, da bo deloval po načelih tehnološke in poslovne enotnosti.



Pred nami je veliko izzivov

Področje infrastrukture ima v sistemu Slovenskih železnic nekoliko poseben položaj, saj je kupec skorajda vseh storitev en sam - država kot lastnik javne železniške infrastrukture. Pri svojem delu pa morajo naši sodelavci in sodelavke s področja infrastrukture tesno sodelovati z Javno agencijo za železniški promet. Ta je dejanski upravljavec infrastrukture, Slovenske železnice pa smo le pooblaščen upravljavec. Nekaj več o načinu dela na infrastrukturnem področju in spremembah, ki ga čakajo do konca leta, nam je povedal namestnik generalnega direktorja, mag. Andrej Godec.

Kot član posloводства Slovenskih železnic se verjetno pogosto znajdete med kladi-vom in nakovalom. Katere interese morate združevati pri svojem delu?

Kot za vsako podjetje, tudi za Holding Slovenske železnice velja, da mora pri svojem poslovanju upoštevati tri zainteresirane strani - lastnike, zaposlene ter kupce. V našem primeru je lastnik en sam, država. Poslovanje

našega podjetja lastnik nadzira z nadzornim svetom. V primerjavi z drugimi podjetji je za Slovenske železnice značilno, da se nadzorni svet ne ukvarja izključno z donosnostjo kapitala, temveč se natančno posveča organiziranosti podjetja. Zato je poslovodstvo sprejelo številne ukrepe v duhu zakona o preoblikovanju in privatizaciji in s strateškimi projekti prehajamo v drugo fazo našega preoblikovanja. Seveda pa smo ves čas preoblikovanja organizacijske strukture kot eno svojih najpomembnejših nalog šteli izboljšanje poslovnih rezultatov, saj so Slovenske železnice zaradi svoje narave dela in vse hujše mednarodne konkurence ves čas pod pritiskom kupcev naših storitev.

Ste zadovoljni z doseženimi rezultati?

S številnimi ukrepi smo dosegli bistveno boljše rezultate kot v preteklosti in gibanja obrnili navzgor. Res je, da je primerjalno gledano znotraj podjetja infrastruktura v najslabšem položaju, a nikakor ne po lastni krivdi. Na področju infrastrukture smo z različnimi ukrepi in trdnim delom uresničevali vizijo razvoja, ki jo bolj poznamo pod imenom Nova smer. Zanj je značilno, da je zelo jasno in na kratko napisana. To je zlasti zunaj podjetja povzročilo kar nekaj presenečenja, saj do zdaj nismo bili navajeni, da bi železnica imela strategijo z natančno opredeljenimi cilji. Nam pa je Nova smer pomenila predvsem izziv in spodbudo. Z veseljem lahko povem, da smo kljub manjšemu številu zaposlenih ka-



zalce obrnili navzgor, kar je lep dosežek.

Visoki stroški, zlasti stroški dela, so značilni za poslovno področje infrastruktura. Kako se spopadate z njimi?

Zniževanja stroškov smo se lotili zelo resno, in to se vidi tudi v izboljšanju naših poslovnih rezultatov. V skupni strukturi velik delež pomenijo prav stroški dela. Te lahko znižamo le na en način - z občutnim povečanjem produktivnosti. Za doseganje tega cilja se bo treba lotiti tudi avtomatizacije dela, tako pri vodenju prometa kot pri vzdrževanju infrastrukture. Pri tem se moramo zavedati, da je avtomatizacija vodenja prometa absolutno odvisna od države, avtomatizacija ročnega dela pri vzdrževanju infrastrukture pa je naša odgovornost. Priznati moramo, da je bilo v preteklosti na tem področju narejeno zelo malo. Zato že potekajo intenzivni pogovori o opremljanju prihodnjih regijskih centrov z različnimi de-

lovnimi stroji. V avtomatizaciji vidim prihodnost, saj nam bo omogočila večjo produktivnost z manj zaposlenimi in nižje stroške. Že danes pa moramo znižati stroške nabave in investicij. Najprej bo treba združiti nabavo za celotno družbo. Obenem bomo oblikovali skupni nastop s povezanimi družbami. S sklepanjem enotnih pogodb za ves sistem bomo lahko dosegli nižje dobavne cene in boljše sodelovanje z dobavitelji, zmanjšali bomo stroške skladiščenja in tudi stroške dela na tem področju.

Kako pa poteka sodelovanje z železniško agencijo?

V Sloveniji je bila sprejeta edinstvena rešitev, znotraj katere je Javna agencija za železniški promet upravljalavec javne železniške infrastrukture, Slovenske železnice pa smo le pooblaščen upravljavec. Takšen način dela s sabo prinaša številne težave. Pri svojem delu se zato nenehno srečujemo z neprofesionalizmom in



zgrešenim mnenjem novega upravljavca, da Slovenske železnice kljub dolgoletni tradiciji nismo kos vzdrževanju infrastrukture oziroma vredne zaupanja. Hkrati pa moramo nenehno zmanjševati naše stroške. Pri tem pa letos pogodba o vzdrževanju javne železniške infrastrukture sploh še ni bila podpisana. Zato agencija nima pravne podlage za nakazilo potrebnih sredstev za dela, kar za nas preprosto povedano pomeni velike težave. Pričakujem sicer, da bo pogodba v kratkem podpisana, a le za prvo letošnje četrtletje. Ker naj bi se pogodbe v prihodnje podpisovale s prihodnjimi družbami znotraj holdinga, lahko letos pričakujemo še do tri takšnečasne pogodbe. Takšen kratkoročen način načrtovanja in izvedbe nikakor ni smisel. Zato si želimo podpisati dolgoročno pogodbo, vsaj za pet let. Tovrstna pogodba bi nam omogočila sklepanje dolgoročnih pogodb z dobavitelji, manjše zaloge in s tem tudi manjše stroške. Takšne dol-

goročne pogodbe, večinoma precej daljše od le petih let, imajo tudi vse tuje železnice. Pogodba bi morala biti pripravljena na podlagi izhodišč, ki smo jih agenciji posredovali že za pripravo letošnje pogodbe. Gre za natančen opis del in predvidenih stroškov zanje. Skratka - toliko del, kolikor bo naročnik plačal, bo v roku in kakovostno opravljenih, in ne da govorimo o splošni kategoriji vzdrževanja infrastrukture, ki je precej neopredeljiva. Že danes vlagamo veliko naporov v zagotavljanje varnega odvijanja prometa, ki nikakor ne sme biti ogroženo. Primanjkuje pa sredstev za investicijsko vzdrževanje, tako da se, splošno gledano, stanje infrastrukture poslabšuje.

Ena od problematičnih tem v tem očitno zapletenem odnosu je verjetno tudi Zakon o varnosti o železniškem prometu?

Novi zakon o železniškem prometu uvaja nepregledne postop-

ke med upravljavcem, pooblaščenim upravljavcem, prometnim ministrstvom in republiškimi inšpektoratom. Izdajanje različnih soglasij in dovoljenj ter tehnični pregledi so zbirokratizirani, neekonomični in nepregledni. Poleg tega naj bi vso odgovornost kot pooblaščen upravljevec nosil Holding Slovenske železnice, ki pa nima zakonske možnosti vpliva na postopke. Skratka - gre za odvzem pristojnosti in dodajanje novih obveznosti. Tudi evropske direktive ne podpirajo takšnih rešitev in prepričan sem, da bo na tem področju še veliko dela in usklajevanja.

Lahko vsaj okvirno že napoveste, kakšne organizacijske in kadrovske spremembe bo prinesla preobrazba PP Infrastruktura v novo jedrno družbo Infrastruktura?

Infrastruktura kot eno od jedrnih podjetij bo organizirana v šestih regijskih centrih. Centri za vodenje prometa bodo v Mariboru,

Ljubljani in Postojni, centri za vzdrževanje infrastrukture pa v Celju, Ljubljani in v Postojni. Takšna organiziranost bo pomenila zmanjšanje števila sekcij in nižjih organizacijskih enot, prinesla pa bo kakovostnejše načrtovanje ter vodenje del. Novo razdelitev organizacijskih enot bo spremljala tudi kadrovska reorganizacija. Kljub temu, da smo se v infrastrukturi že v preteklosti pri zaposlovanju obnašali racionalno, bo treba pregledati še kar nekaj delovnih procesov ter jih narediti vitke in pregledne. To bo pomenilo tudi razporejanje zaposlenih znotraj družbe in med njimi, prekvalifikacije, dokvalifikacije, pa tudi zmanjševanje števila zaposlenih, ki že poteka s ponudbo zaposlenim, ki so blizu upokojitve. Vsekakor bomo skušali poiskati vse možne načine reševanja kadrovske problematike in preoblikovanje izpeljati s čim manj pretresi.



Cilj je vpis novih jedrnih družb do 15. aprila

Nujni spremljevalec organizacijske prenove vsakega podjetja je tudi kadrovska sanacija, saj sicer organizacijske spremembe lahko ostanejo le mrtve črke na papirju. Prenova delovnih procesov in z njo povezana kadrovska reorganizacija sta v našem podjetju opisana v dveh strateških projektih. Nekaj več o njuni vsebini, dosedanjem in prihodnjem poteku nam je povedal pomočnik generalnega direktorja, mag. Andrej Pagon, ki je tudi skrbnik obeh projektov.

Bi lahko najprej na kratko opisali cilje poenostavitve organizacijske strukture Slovenskih železnic in kadrovske reorganizacije ter racionalizacije?

Vsebina projekta Poenostavitve organizacijske strukture SŽ in prenova delovnih procesov, vključno organizacijskih pravilnikov, standardov in sistema kakovosti, je namenjena racionalnejšemu poslovanju družbe s poenostavitvijo organizacijske strukture in prenovi procesov dela. Ciljev projekta je več, med glavnimi pa sta združevanje in optimizacija organizacijskih enot na štirih ravneh vodenja in oblikovanje racionalnih procesov dela. Predvideno je zmanjšanje števila organizacijskih enot iz približno 480 na približno 260 v novi organizira-

nosti. To bo pomenilo učinkovitejše poslovanje družbe in realno znižanje stroškov dela. Projekt Kadrovska reorganizacija in racionalizacija pa je namenjen prenovi sistemizacije delovnih mest, ker obstoječi akt, ki velja od leta 1994, pomeni mikročlenitev delovnih nalog. Posledica takšnega koncepta je, da imamo v družbi kar 725 različnih delovnih mest. Ključne naloge tega projekta so oblikovanje novih, širše opredeljenih delovnih mest, določitev strukture, to je števila delovnih mest za posamezne procese, in formalna izdelava novega akta o sistemizaciji. Določilo se bo novo število potrebnih izvajalcev na delovnih mestih po novi organizacijski strukturi, nova sistemizacija pa se bo uveljavila z odpovedjo sedanjih pogodb o zaposlitvi in hkrati ponudbo novih.

V kateri fazi sta trenutno oba strateška projekta?

Projekt kadrovske reorganizacije in racionalizacije SP-12 je v tehničnem, delovnem pomenu skoraj dokončan, tako da se bo poslovodstvo do njega opredelilo okvirno v mesecu dni. Projekt SP-11 Poenostavitve organizacijske strukture SŽ pa je potekal doslej v dveh fazah. V prvi fazi smo racionalizirali procese dela, v drugi fazi pa smo trije člani poslovodstva oblikovali organizirane in procese dela prihodnjih novoustanovljenih jedrnih družb. Določili smo glavne procese dela in organizacijsko strukturo ter način vodenja v službah Holdinga in v novoustanovljenih jedrnih družbah: tovarni promet, poštinski promet in infrastruktura. Ti akti se bodo vsebinsko odražali v

novih pravilnikih o notranji organizaciji in aktih o sistemizaciji.

Na kakšen način bo torej racionalizirano število delovnih mest?

Dosedanji potek procesov je natančneje določen v gradivih, ki so pripravljena za projektni svet. Izvršni direktorji so ocenili, s kakšnim številom izvajalcev je moč izvajati delovne procese, ki potekajo na Slovenskih železnicah. Pri dosedanjem delu nismo racionalizirali delovnih mest izvršilnih delavcev. V še nedokončanem delovnem osnutku SP-12 se ocenjuje, da bi bilo moč dosedanja delovna mesta združiti na približno 290 delovnih mest. Seveda je treba za ta nova delovna mesta izdelati nov opisni list ter nanovo izdelati šifrant, ki podrobneje strukturirajo posamezen element opisa zahtev delovnega procesa. Pripravljen je dokument Poslovni načrt za leto 2004, ki določa, da bo okvirno število delovnih mest 8000. To pomeni, da smo se trije poslovodje odločili, da ne bomo predlagali drastičnega zmanjšanja potrebnih delavcev. Velik del začrtanih ciljev na tem področju bomo lahko zato dosegli z naravnim odlivom, drug velik del pa s sporazumnimi dogovori z delavci, kar poslovodstvo že izvaja ob podpori socialnih partnerjev. Za tak način podpore smo se dogovorili s socialnimi partnerji na ekonomsko-socialnem svetu, to je organ, ki ga je določil Zakon o preoblikovanju in prestrukturiranju. Zaradi takega načina tudi ocenjujem, da bomo z aktivno politiko razreševanja morebitnih presežnih delavcev minimalizirali morebitne škodljive posledice.

Kako pa se bosta projekta odvijala v prihodnje?

Pri Kadrovske reorganizaciji in racionalizaciji bo projekt potekal sočasno s končevanjem dela na projektu SP-11 in nastajanjem novih aktov o organizaciji družb. Kritična točka SP-11 pa je veliko število in kompleksnost procesov ter njihovo razmejevanje in povezovanje v novi organiziranosti tako glavnih procesov kot delovanje podpornih procesov. Poslovodstvo je sprejelo terminski načrt ustanovitve novih družb, s katerim je seznanilo tudi nadzorni svet Slovenskih železnic. V tem dokumentu si kot cilj za vpis delitve premoženja in vpis novih jedrnih družb v sodni register zastavljamo 15. april 2004. Spomladi leta 2004 morata biti končana tudi oba projekta. Sestava sodelavcev projektov je zelo široka in sicer tako, da so vključeni v delo vsi izvršni direktorji, njihovi pomočniki in tehnični sodelavci. Pri projektu SP-11 sodeluje približno 50 sodelavcev, pri čemer poslovodstvo že pri pripravi dokumentov obvešča vse vodilne delavce in socialne partnerje. Oba projekta sta bila obravnavana na projektnem svetu. Obravnavana bosta tudi na ekonomsko-socialnem svetu in z njima bo seznanjen tudi nadzorni svet Holdinga.

Kako se na oba projekta navezuje program kadrovskega prestrukturiranja, ki ga je 24. decembra sprejela vlada?

Vlada Republike Slovenije je potrdila Program kadrovskega prestrukturiranja Slovenskih železnic kot eno izmed prilog za



določitev besedila predloga zakona o poslovni sanaciji Holdinga Slovenske železnice. Pri tem je poslovodstvu in nadzornemu svetu naložila, da kolikor je mogoče upoštevata načine aktivnega razreševanja za iz programa vidne potencialne presežne delavce. Pogoji za pogodbo o državni pomoči za kadrovske prestrukturiranje pa je upoštevanje naročila po sklepu vlade o aktivnem razreševanju problematike presežnih delavcev. Posledica dela na projektu SP-11 bo določitev potrebnega števila izvajalcev. Razlika med potrebnim številom izvajalcev in sedanjim številom zaposlenih bodo potencialni presežni delavci. V tem trenutku so v programu določene možnosti oziroma ukrepi, ki jih bo zagotavljalo poslovodstvo. Seveda pa je za zagotavljanje teh ukrepov najprej treba določiti potrebno število izvajalcev, potrebno število "rezerve" delavcev, ki sedaj še ni določena, končati fazo odhoda delavcev z odpravinami - sporazumna prenehanja - in doreči čimbolj natančno organizacijo ter določiti zahtevnost za opravljanje posameznih del. Šele na podlagi vseh teh dokončanih procesov lahko kadrovska služba pripravi natančno analizo potrebnih manjkajočih profilov delovnih mest in izoblikuje posamezne programe dokvalifikacij, prekvalifikacij, funkcionalnega izobraževanja in tako dalje. Realizacija teh programov pred opisanimi postopki bi pomenila načrtovanje teh aktivnosti na pamet, kar nekateri, žal tudi v nadzornem svetu, težko razumejo.

Določanje števila presežnih delavcev bo prav gotovo tema, na kateri se bodo najbolj lomila kopa. Kako bo potekal ta proces?

Ta trenutek težko govorim o številu presežnih delavcev. Okvirna ocena presežnih delavcev po prvi fazi dela bi bila 480. Ta številka pa se na eni strani povečuje z natančnejšim pregledom potrebnih procesov dela, na drugi strani pa zmanjšuje zaradi postopkov, ki jih vodimo z dokupom let in drugih oblik dokupa delavcem ob upokojitvi. Zgolj ocenjeno število potrebnih delovnih mest, brez hčerinskih podjetij, je 8.000. Podlaga za razreševanje presežnih delavcev je Pravilnik o ugotavljanju presežnih delavcev,

h kateremu morajo dati soglasje sindikati. Ta pravilnik bo poslovodstvo sprejelo februarja. Vsi postopki bodo v družbi potekali tako, kot nam naroča sklep vlade Republike Slovenije, in tako, kot je to določeno v zakonskih aktih in v skladu z določbami KPDŽP. To pomeni, da bomo oblikovali nova široko opredeljena delovna mesta, opredelili optimalno število izvajalcev, sprejeli akte o sistematizaciji po predpisanem postopku - mnenje sindikatov, skupno posvetovanje s svetom delavcev - in njihovo uveljavitev ter ugotavljali obstoj presežnega števila delavcev z vidika potrebne in dejanskega števila zaposlenih. Sprejeti je treba kriterije za določanje poimenskega seznama presežnih delavcev s skupnim posvetovanjem s sindikati. Izdelati pa bo treba predlog programa reševanja presežnih delavcev, se uskladiti s sindikati ter svetom delavcev, sprejeti program ter pisno obvestiti Zavod o zaposlovanju in sindikate. Iz teh opravil je jasno razvidno, da se bodo ti postopki vodili s sodelovanjem socialnih partnerjev. Zakon, kot sem že omenil, prinaša tudi nov organ, to je ekonomsko-socialni svet. Zaradi resnosti in pomembnosti problematike smo ga v poslovodstvu sestavili tako, da smo njegovi člani trije poslovodje, pa tudi trije izvršni direktorji, in sicer za organizacijske in pravne zadeve ter za področje tovarnega in potniškega prometa. To pomeni, da hierarhično v tem organu sodelujejo najvišji in najodgovornejši predstavniki vodstva Holdinga. Poslovodstvo redno obvešča ta organ, ki se sestaja praktično vsak teden, o svojih pomembnih odločitvah. Ocenjujemo, da bomo, če bo in ko bo Zakon o poslovni sanaciji sprejet, sredstva za izvedbo programa kadrovskega prestrukturiranja namenjali tudi za kadrovske prenosove v povezanih podjetjih. Sredstva, namenjena za kadrovske prestrukturiranje, se bodo namenjala tako za izvedbo notranjih dokvalifikacij in prekvalifikacij, kjer bo ugotovljen primanjkljaj, za usposabljanje v zunanjih institucijah, za pomoč delavcem, ki bi se odločili za samostojno dejavnost, za zagotovitev zaposlitve v odvisnih družbah Holdinga in pri drugih delodajalcih zunaj sistema Slovenskih železnic.

Za komentar preoblikovanja našega podjetja smo zaprosili tudi delavskega direktorja Alberta Pavliča. Objavljamo neelektirane odgovore.

Kako ocenjujete dosedanj potek kadrovske prenove ter poenostavitve organizacijske strukture SŽ?

Zaključkov še ni na mizi, niti nimam informacij "izpod mize" kot ostali trije člani poslovodstva, zato vprašanje težko komentiram. Pričakoval bi pa na tej pomembni temi več informacij, stališč, ne pa da se vse dogaja v neki konspiraciji. Glede kadrovske prenove pa lahko rečem, da je socialni partnerji (sindikati in svet delavcev) ne potrebujemo niti ne bomo razočarani, če je ne bo. Naš interes je, da bi bilo čimmanj zaposlenih železničarjev presežnih delavcev, če pa že bodo ugotovljeni s strani poslovodstva, pa je potrebno v največji možni meri upoštevati načine aktivnega razreševanja statusa potencialno presežnih delavcev. Nujno potrebno in prioriteto pa je odpraviti strukturna neskladja s tem, da se popolnijo delovna mesta tam, kjer obstaja pomanjkanje ter istočasno delovati v smeri odpiranja novih produktivnih delovnih mest. Glede rapidne rasti tovarnega in potniškega prometa pa je potrebno poudariti, da ju je nujno potrebno servisirati z ustreznimi kadrovskimi politikami (še posebno na deficitarnih delovnih mestih v izvršilnih službah). Socialni partnerji pa vsekakor podpiramo sporazumno reševanje presežnih delavcev v okviru ponudbe poslovodstva, ki se v tem času zadovoljivo izvaja.

Kakšen pa je vaš komentar programa kadrovskega prestrukturiranja?

To ni program. Je zgolj splošna ocena morebitnih presežnih delavcev in potrebnih sredstev. Ne daje pa jasnih odgovorov na vprašanja, kako se bo v največji možni meri upoštevalo načine aktivnega razreševanja statusa potencialno presežnih delavcev in s tem omililo škodljive posledice. Na vse to je bilo poslovodstvo opozorjeno tako z moje strani, kot s strani članov Nadzornega sveta Holdinga SŽ, d.o.o. ter naših (delojemalskih) članov v ESS (Ekonomsko socialni svet).

Kako poteka in še bo potekalo sodelovanje med poslovodstvom in predstavniki delojemalcev pri kadrovskem prestrukturiranju?

Do sedaj nezadovoljivo in pomanjkljivo, saj projekt še do danes ni bil predstavljen. Razen, da se operira s pavšalnimi številkami ter z ocenami ocen, kar pa vsekakor ni in ne more biti pravi pristop k kadrovskemu prestrukturiranju niti ne morejo biti številke cilj projekta. Upam, da bo v bodoče to sodelovanje primernejše, da bo več sodelovanja in upoštevanja medsebojnih interesov, stališč in predlogov. Zakon o preoblikovanju je predvidel ESS kot dvopartični organ z edinim ciljem dogovarjanja o socialni problematiki zaposlenih v obdobju do izvedbe preoblikovanja. Imam občutek, da ta organ večina v poslovodstvu ne jemlje dovolj resno in se ga udeležujejo po sili razmer in ga tretirajo kot nujno zlo. Na žalost dobivam občutek, da jim ni cilj dogovarjanje o problematiki zaposlenih temveč ESS jemljejo kot prostor kjer povedo svoja stališča (oz. odločitve) in v nadaljevanju niso pripravljeni na osnovi naših argumentov korigirati svojih za nas nesprejemljivih odločitev. Torej s takšnim načinom sodelovanja se ne moremo (in se tudi v bodoče ne bomo) zadovoljiti kot obliko, ki ne izhaja iz izkušenj bogatega evropskega socialnega dialoga. Nikoli pa ne bomo pristali na formo brez vsebine.

Bi lahko na koncu še na kratko ocenili lanske poslovne rezultate?

Ocena z moje strani je pozitivna. Potrebno pa je pri tem poudariti, da so pozitivni trendi doseženi na osnovi večje produktivnosti, ki pa se kažejo v večji fizični realizaciji v rezultatih (tonah) v tovarnem prometu in večjem številu prepelanih potnikov v potniškem prometu. Ugodnejši finančni rezultati poslovanja pa so tudi delna posledica dejstva, da se masa plač za zaposlene na SŽ ni povečevala, saj se plače razen upoštevanja eskalacije (ki pa ne sledi inflaciji) niso povečevale. Poudariti in obenem glasno opozoriti pa je potrebno tudi na dejstvo, da nas je v zadnjem obdobju zapustilo kar precej sodelavcev (zlasti v izvršilni službi), kateri pa se ne nadomeščajo (ni aktivne kadrovske politike), kar posledično na terenu pomeni neizvajanje določil ZDR in KPDŽP, kar se v praksi pokaže kot nezakonito izvajanje nadurnega dela, nezmožnost koriščenja letnega dopusta po določilih KPDŽP in zmanjševanju skupin ne glede na predpisane tehnološke procese dela in postajne poslovne rede. Te nepravilnosti in pomanjkljivosti bo potrebno odpraviti, saj nas zakoni zavezujejo tako, da jih je potrebno izvajati ter, da KPDŽP upoštevamo in spoštujemo z obeh strani, kajti iz dolžnosti izhajajo tudi pravice. In to naj bo moto poslovodstva 2004.



Načrtov nam nikakor ne manjka

Za veliko večino evropskih železnic je značilno, da najboljše količinske in finančne rezultate dosegajo v potniškem prometu, medtem ko je tovorni promet po pomenu šele na drugem mestu. Za Slovenijo pa je značilna prav obratna slika. Tovorni promet prinaša dobiček, potniški promet pa kar nekako tradicionalno samo izgubo. Toda tradicija je tu zato, da jo spremenimo. In spreminjanja tradicije so se lotili tudi v potniškem prometu, ki iz leta v leto dosegla boljše rezultate in uvaja nove privlačne ponudbe. Pomočnik izvršnega direktorja za potniški promet Boštjan Koren je v pogovoru opisal nekatere od teh načrtov.

Lansko poslovno leto je bilo za potniški promet zelo uspešno. Kakšni so načrti za letošnje?

Za letošnje načrtujemo, da bomo skupaj prepeljali 15,36 milijona potnikov. Hrbtenico prevoza bo tudi letos sestavljala notranji promet. Po načrtih bomo namreč kar 92 odstotkov oziroma 14,18 milijona potnikov prepeljali v notranjem prometu. V mednarodnem prometu bomo predvidoma prepeljali dober milijon potnikov. Ostali delež do skupnega števila prepeljanih potnikov bodo pomenili potniki v okviru posebnih produktov. Tu gre za prodajo posebnih ponudb, kot so izleti z vlaki, organizacija posebnih vla-

kov in prodaja dodatnih aranžmajev, na primer turističnih ponudb, drugih prevozov in podobno. Tudi letos si želimo povečati število prepeljanih potnikov. Naš cilj je, da se njihovo število glede na leto 2003 poveča za dva odstotka. Pri tem je treba poudariti, da pričakujemo največjo rast števila potnikov v mednarodnem prometu. Ta pa dohodkovno, zaradi višje cene vozovnic, pomeni pomemben delež prihodkov. K boljšemu poslovnemu rezultatu pa si želimo v prihodnje kolikor bo to mogoče prispevati tudi s posebnimi produkti. Zato bomo v njihovo oblikovanje vložili ves trud in za letošnje v tem segmentu načrtujemo skoraj za tretjino večjo rast dela. Pri tem je pomemben tudi posredni promocijski vpliv tega dela ponudbe na povečanje obsega dela v rednem notranjem in mednarodnem prometu. Za doseganje naših prihodkovnih ciljev pa v notranjem prometu načrtujemo povišanje cen za 6 odstotkov 1. aprila.

Številne dejavnosti za doseganje omenjenih ciljev so opredeljene v dveh strateških projektih, ki potekata v potniškem prometu. Kakšne novosti oziroma izboljšave predvidevata?

Za doseganje boljših rezultatov je zelo pomembno uvajanje novih storitev, ki potnikom ponudijo nekaj več. Obenem pa moramo biti samokritični in si priznati, da moramo najprej izboljšati storitve, ki jih že ponujamo. Zato smo oblikovali strateški projekt SP-4, ki se ukvarja z izboljšanjem obstoječih storitev. Trenutno v

okviru projekta intenzivno poteka posodobitev odprave potnikov. Gre pravzaprav za nadaljevanje ciklusa, v katerem smo v sistem prodaje vpeljali elektronsko prodajo vozovnic na večjih postajah in rezervacijski sistem Supra. Sedaj želimo sistem nadgraditi z nabavo terminalov za prodajo vozovnic na vlakih in manjših postajah, z njimi pa bomo opremili tudi pogodbene prodajalce. S tem bomo dosegli poleg bistveno kakovostnejše prodaje tudi številčne prodajne učinke, omeniti pa kaže tudi zmanjšanje stroškov poprodajnih dejavnosti ter možnost ažurnih informacij o obsegu dela. Zlasti slednje je bistvenega pomena za pravilne in pravočasne poslovne odločitve v smeri doseganja načrtovanih poslovnih ciljev. Poleg tega je treba omeniti tudi organiziranje informacijskega centra, katerega glavni namen je bistveno povečati kakovost prodajnih informacij za naše uporabnike. Pri tem je za povečanje obsega dela zlasti pomembna obveščenost potencialnih potnikov. O tem smo prepričani tudi zaradi dosedanjih izkušenj pri delu današnjega klicnega centra.

Poleg o izboljšanju obstoječih storitev smo že večkrat pisali o uvajanju novih produktov. Nekateri med njimi so lani že naredili uspešen korak s papirja na tire. Kakšne spremembe lahko še pričakujemo?

Uvajanje novih produktov smo združili v strateškem projektu z oznako SP-5. Veliko načrtov imamo predvsem v mednarodnem prometu. Z novim voznim redom smo sredi decembra vpel-



jali povezavo Ljubljane z Benetkami z EuroCity vlakom Casanova. Zanj je značilno, da ima edinstveno celostno podobo. Rezultati zasedenosti so po prvih dveh mesecih nad pričakovanji. Za letošnje načrtujemo vpeljavo podobne povezave na relaciji med Ljubljano in Beogradom. Izkoristili pa bomo tudi olimpijske igre, saj bo med njimi vlak Olympus namesto do Soluna vozil vse do Aten. V okviru načrtovanja mednarodnih voznih redov smo si kot cilj zastavili tudi neposredno povezavo s Sarajevom in v naslednjih letih tudi uvedbo hitrega vlaka v sodelovanju z nemškimi železnicami. V notranjem prometu bomo našo ponudbo sproti prilagajali razmeram na trgu in pričakanjem potnikov. Prepričan sem, da moramo preseči tradicionalno ločnico med železnico in avtobus-



nimi prevozniki, s katerimi zato čedalje bolj intenzivno sodelujemo. Prednostna naloga je medsebojno usklajevanje voznih redov, poleg tega pa bomo sodelovali pri oblikovanju prodajnih poti. Naš trden cilj je, da letos nadaljujemo preobrazbo iz železniškega podjetja v širše zasnovano podjetje, ki na trgu ponuja celovito prevozno storitev.

Dandanes si ne moremo več predstavljati dela brez podpore osebne prodaje s sodobno informacijsko tehnologijo.

Tega se zavedamo in na tem področju načrtujemo kar nekaj sprememb. Sem sodi na primer prenova spletne strani, na kateri že zdaj objavljamo vse aktualne ponudbe. Naša spletna stran bo tako vsebinsko kot oblikovno prenovljena. Poleg čim bolj ažur-

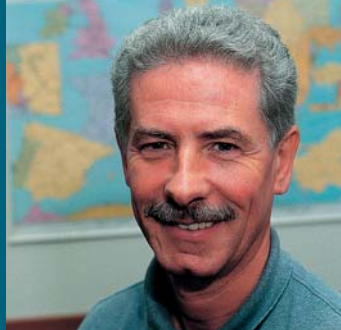
nega informativnega dela bo večji poudarek dala predvsem aktivnejšim vsebinam, ki bodo pritegnile uporabnike. Na mednarodnem področju pa se v okviru UIC-ja pripravljamo na uporabo informacijskih sistemov Prifis in Hafas. To sta zelo pomembna projekta za doseganje prihodnjih poslovnih rezultatov, saj bosta omogočila tudi večji delež agencijske prodaje oziroma prodaje delnih relacij za različne železniške prevoznike v Evropi. Ne nazadnje pa želimo v prihodnje tržiti tudi avtobusne in letalske prevoze doma in v tujini, pa tudi ponuditi prodajo vstopnic za različne prireditve v Sloveniji in tujini, na primer za obisk sejma ali koncerta. Naš cilj je preskok s prodaje "le" železniških vozovnic na agencijsko prodajo. Zato hkrati tudi pripravljamo prodajna mesta, ki bodo omogočila celovi-

to prodajo prevoznih in turističnih storitev.

Kakšne pa bodo letošnje prodajne in promocijske dejavnosti?

Izdelali smo že operativni načrt prodajnih in promocijskih dejavnosti, kjer so podrobno in terminsko opredeljene naloge za doseganje tekočih ciljev prodaje. Dejavnosti so razdeljene na več sklopov: promocija ponudb notranjega prometa, promocija ponudb mednarodnega prometa, priprava in promocija posebnih produktov in priprava promocijskih publikacij. Tukaj je treba omeniti, da je v sklepni fazi izdaja Kataloga storitev. Tega do sedaj še nismo imeli, želimo pa izdati katalog, kot ga uporabniki lahko dobijo na primer v turistični agenciji. Tako bomo sedan-

jim in predvsem potencialnim uporabnikom ponudili na enem mestu pregled vseh naših ponudb in vse druge potrebne informacije. Prav tako bomo letos pripravili tudi celovito ponudbo kartic ugodnosti. Za zdaj imamo takšno kartico le za mlade potnike. Letos se ji bodo pridružile nove kartice za starejše, za družine in poslovna kartica. Načrtov nam nikakor ne manjka, za njihovo uresničitev pa bo potrebno kar precej dela. Naštete cilje bomo gotovo lažje dosegli v okviru načrtovane nove organiziranosti, od katere veliko pričakujemo. Omogočila bo veliko preglednejše poslovanje in večjo prožnost našega dela. To pa je z upoštevanjem pogojev delovanja železniških prevoznikov na prihodnjem velikem evropskem trgu najpomembnejše.



Rdeča nit ostaja nenehno povečevanje obsega prometa

Tovorni promet slej ko prej ostaja hrbtenica našega podjetja, ki prinaša največji del prihodka. Tega pa si v tovornem prometu želijo še povečati s tržno ofenzivo na obeh koridorjih, ki potekata čez Slovenijo. Nova organizacijska struktura, organizirana v skladu s tržnimi načeli delovanja, pa naj bi tovrstnemu prometu Slovenskih železnic dala še nov zagon. O podrobnostih je spregovoril izvršni direktor področja tovarni promet Srečko Žerjav.

Strateški projekt Tržna ofenziva na V. in X. vseevropskem koridorju je eden od ključnih projektov v našem podjetju. Lahko na kratko opišete njegove podprojekte in njihovo uresničevanje?

Projekt je za nas res bistven in od njegovega uresničevanja je odvisen razvoj tovarnega prometa v naslednjih treh ali štirih letih. Razdeljen je na devet podprojektov. Prvi se posveča zaznavanju in evidentiranju tržnih priložnosti ter oblikovanju pravih odgovorov nanje. Glavno vlogo v njem imajo predstavniki v tujini, šefi današnjih služb in prodajni pred-

stavniki. Drugi podprojekt z imenom Mednarodna mreža tovarnega prometa je namenjen evidentiranju izvorov in ponorov blaga in okrepitvi naše navzočnosti na teh trgih. Zato smo že odprli predstavništvo v Beogradu, kadrovske bomo okrepili predstavništva na Dunaju, v Budimpešti in Milanu, nujno pa bo treba odpreti predstavništvo v Carigradu. Tretji podprojekt je namenjen iskanju enega ali več strateških partnerjev, s katerimi bi lahko razširili naše relativno majhno področje delovanja. Reinženiring vagonskih pošilk kot četrti podprojekt se ukvarja z racionalizacijo operacij, saj številna ranžiranja posameznih vagonov povzročajo visoke stroške. To bomo lahko dosegli v dogovoru z našimi strankami in praktično brez izgube tovora. Kot peti podprojekt smo opredelili uvajanje elektronskega poslovanja, ki v omejenem obsegu že poteka. Naš končni cilj sta uvedba elektronskega tovarnega lista, in le enkratno zajemanje vseh potrebnih podatkov. Zelo vitalna funkcija v tovrstnem prometu je reinženiring kontrole in obračuna kot šesti podprojekt. Med glavnimi cilji sta zajemanje podatkov na enem samem mestu in sprotno reševanje reklamacij. Dostava od vrat do vrat je naslednji podprojekt, katerega cilj je pregled dela strank z lastnimi industrijskimi tiri in premikom. Želimo si prevzeti delo pri večini tovrstnih strank. Ponuditi jim želimo konkurenčno in kakovostno storitev ter tako zaposliti naše delavce.

Malim pošiljkam, ki so že dolgo časa odprta rana Slovenskih železnic, je namenjen osmi podprojekt, in verjamem, da bomo letos in prihodnje leto znali oblikovati konkurenčno storitev in jo uveljaviti na trgu. Januarja pa smo dodali še deveti podprojekt, v okviru katerega sodelujemo z avstrijskimi železnicami na področju mejnih prehodov, skupnega upravljanja vagonskega poola in prenosa komercialnih in proizvodnih podatkov v elektronski obliki. Vsi podprojekti potekajo v okviru začrtanih terminskih načrtov, z naše strani pa si želimo le pogostejših projektnih svetov na ravni holdinga, saj so za nekatere spremembe nujne sprotne odločitve in tudi določena finančna vlaganja.

Kako bi ocenili lanske dosežke v tovrstnem prometu in letošnje načrte?

Po za zdaj dosegljivih podatkih smo med januarjem in novembrom poslovali z nekaj več kot milijardo dobička. Načrt pa smo izpolnili tudi decembra, tako da pričakujem še nekoliko boljši rezultat. Skupaj smo prepeljali 17,2 milijona ton tovora in opravili 3,274 milijarde netotonskih kilometrov. V primerjavi z letom 2002 smo z manjšim številom vlakov prepeljali skoraj za milijon ton tovora več. Za letos načrtujemo 18 milijonov ton blaga. Na naše rezultate poslovanja vplivajo gospodarske razmere v naši širši okolici, zato

je ta hip težko napovedati rezultat. Ker pa smo do danes že sklenili okrog 90 odstotkov predvidenih pogodb, pričakujem, da bomo načrt dosegli. Številni vpeklani in še načrtovani produkti bodo gotovo dali rezultate, trudili pa se bomo tovor prepeljati čim bolj racionalno in s čim manj stroški.

Kako ste zadovoljni z obstoječimi produkti?

Vsekakor smo lahko zadovoljni z AS Expressom, ki je lani med Slovenijo in Bosno in Hercegovino ter v obratni smeri prepeljal okrog 230.000 ton tovora. Kljub težavam pri dogovarjanju z drugimi železnicami na trasi lahko za letos pričakujemo še boljše rezultate. Septembra smo uvedli novo povezavo Ljubljane in Münchna. Vse o zanimanju za ta vlak pove dejstvo, da smo že uvedli dodaten vlak, marca pa bo uveden še en par vlakov, tako da bo na tej relaciji vozilo po sedem vlakov na dan.

Kateri pa bodo novi produkti, ki jih lahko pričakujemo v kratkem?

Sedemnajstega februarja se je na prvo vožnjo podal tako imenovani East-West Rail Shuttle, povezava Ljubljane in Bologne. Zelo vesel sem tega produkta, saj je prva resna ponudba med Slovenijo in Italijo, ki sega dalj od Červinjana. Pričakujem, da bo novi produkt prevzel vlogo gene-



ratorja tovara tako za peti kot deseti koridor, prvi rezultati pa so spodbudni. Kot zanimivost naj omenim, da bomo v vlak vključevali ne le klasične vagonске pošiljke, temveč tudi pošiljke kombiniranega prometa. Predvidoma že aprila se bodo naše povezave z Italijo še izboljšale z vlakom, ki bo vozil med Ljubljano in pomembnim italijanskim središčem Milanom. V tej povezavi vidim velike možnosti, saj bomo nanjo navezali tudi blago z Madžarske, iz Slovaške, Poljske in iz drugih držav. V Ljubljani pa se bodo na V. koridor navezovali tudi produkti z X. vseevropskega koridorja.

So morda že znane poglavitne lastnosti East Expressa, ki bo povezal Ljubljano in Carigrad?

Potencial tovara med Carigradom in Ljubljano je ogromen. Na leto iz Turčije odpelje kar 635.000 tovarnjakov, ki so glavni konkurenti železniškemu transportu. Danes na tej relaciji ni redne storitve v železniškem prometu. Posamezne povezave seveda obstajajo, a ne zagotavljajo konkurenčnega tranzitnega

časa in rednih povezav. Ti dve prednosti bi radi ponudili mi, seveda v sodelovanju z drugimi železnicami na trasi med obema državama. Načrtujemo, da bi vlak med obema mestoma vozil 40 ur, vlak pa bi v prvi fazi vozil dva- do trikrat na teden. V Ljubljani načrtujemo vzpostavitev povezav naprej proti Nemčiji in Severni Evropi, proti Italiji in Franciji. Potenciali na tej smeri so res ogromni in zato se bomo turškega trga lotili tudi z ustanovitvijo predstavništva v Carigradu.

Večkrat slišimo, da so Slovenske železnice majhne in ne morejo preživeti same. Kako poteka mednarodno sodelovanje v tovarnem prometu?

Sodelujemo z vsemi sosednjimi železnicami in z nemškimi železnicami ter oblikujemo številne skupne produkte. Naj omenim le vožnje prvih interoperabilnih lokomotiv med Slovenijo in Italijo, bistveno skrajšanje zadrževanja vlakov na italijanski in avstrijski meji in uvajanje predaje vlakov na zaupanje. Z nemškimi železnicami se dogovarjamo o skupni strategiji prevozov do Ljubljane

in naprej. S kolegi z madžarskih in avstrijskih železnic se dogovarjamo o prenosu mejnih formalnosti z mejnih prehodov na bolj smiselno izbrane točke. Hrvaškemu kolegom pa smo ponudili sodelovanje na komercialnem in proizvodnem področju. Eden od ciljev je tudi uvedba interoperabilnosti s Hrvaškimi železnicami na vsaj nekaterih področjih. Z vsemi sosednjimi železniškimi podjetji pa sodelujemo na področju informacijske tehnologije in elektronske izmenjave podatkov.

Kateri pa so cilji preoblikovanja PE Tovorni promet v eno od jedrnih družb?

Reorganizacija je pravzaprav največji projekt v tovarnem prometu. Želimo si spremeniti način dela tako v trženju kot v proizvodnji. Zato smo se odločili za preoblikovanje sekcij v tri glavne produktne centre s sedežem v Kopru, Ljubljani in Mariboru. Prednost takšne organizacije je, da bodo v produktivnih centrih združeni strokovnjaki za natančno določeno vrsto blaga, ki bodo spremljali dogajanje na svojem področju in kupcu lahko ponudili res dobro storitev. Ob

današnji organizaciji po vrstah transporta se lahko zgodi, da mora kupec zaradi transporta ene vrste blaga govoriti kar s tremi različnimi ljudmi. Sedaj bo imel le enega strokovno podkovanega in odgovornega sodelavca. Na ta način bomo nadgradili sedanje sekcije, jim dali več pristojnosti ter odgovornosti na vseh področjih - trženju, prodaji in proizvodnji. Trem omenjenim glavnim produktivnim centrom se bodo pridružili še produktivni centri za posebne produkte, kombinirani promet in male pošiljke. Za vseh šest centrov bo veljalo, da bomo čim bolj natančno spremljali njihove ločene rezultate in tako čim bolj učinkovito prilagajali naše odzive zahtevam kupcev. Vsekakor naša rdeča nit tudi v novi organiziranosti ostaja nenehno povečevanje obsega prometa. Če bomo uspešni pri povečevanju dela in hkratnem zniževanju stroškov, se nam ni treba bati, da bi bila delovna mesta ogrožena - prav nasprotno. Prepričan sem, da bomo delovna mesta ne le ohranili, temveč med nas povabili nove sodelavce iz drugih področij znotraj podjetja.

Dve stoletji razvoja podjetja Stinnes

Stinnes je globalno transportno in logistično podjetje, ki pod eno streho združuje znanje logističnega velikana Schenkerja, znanje Railiona z enotami v Nemčiji, na Danskem in na Nizozemskem ter logistične storitve DB Carga - tovarnega prometa nemških železnic. Z letnim prihodkom okrog 11 milijard evrov in okrog 65.000 zaposlenimi po vsem svetu je Stinnes eno vodilnih transportno-logističnih podjetij sploh in poleg potniškega prometa drugi močni steber koncerna nemških železnic.

Le malokdo pa ve, da ima sedanji Stinnes za sabo že skoraj dve stoletji vzponov in padcev, v katerih je preživel dve svetovni vojni in številne režimske spremembe. Temeljni kamen za današnje podjetje je že daljnega leta 1808 položil Mathias Stinnes, ki je ustanovil podjetje za ladijske prevoze in trgovanje s premogom. Dve leti pozneje je podjetni Mathias začel transporte premoga po Ruru navzgor in drugega blaga v obratni smeri. Že leta 1820 je flota Stinnesa obsegala 66 ladij na Renu in Ruru. Ob svoji smrti leta 1845 je Mathias Stinnes posedoval štiri rudnike premoga in delnice v še 36 rudnikih. Skrb za podjetje je ostala v družini, ki je nenehno razvijala družinsko podjetje. Do preloma je prišlo leta 1926, ko je Hugo Stinnes mlajši zaradi likvidnostnih težav velik del podjetja prenesel v New York. Ta odločitev je postala usodna šele leta pozneje, saj je bil leta 1941, z vstopom ZDA v drugo svetovno vojno, družinski delež v ameriški Hugo Stinnes Corporation zasežen kot lastnina sovražnika. Uda-

rec je bil tako hud, da je Stinnes šele leta 1951 spet posloval pozitivno. Pet let pozneje se je s pomočjo tedanjega nemškega kanclerja Konrada Adenauerja in bančnega konzorcija podjetje Hugo Stinnes Corporation vrnilo v nemške roke. Leta 1965 je 95 odstotkov delnic Stinnesa odkupilo podjetje Veba (današnji E.ON). Z odkupom preostalih petih odstotkov se je Stinnes leta 1992 umaknil z borze. Nanjo se je vrnil leta 1999, ko je edini delničar Veba začel prodajati delnice in javno objavil, da se bo v nekaj korakih umaknil iz podjetja. Stinnes je skupaj s svojim hčerinskim podjetjem Schenker čedalje bolj opuščal trgovanje z različnimi materiali in se osredotočal na mednarodno logistiko. Rezultat nove poslovne strategije je bil več kot zgleden - cena Stinnesovih delnic se je po treh poslovno rekordnih letih kar podvojila!

Zadnji mejnik v Stinnesovi zgodovini je bil 9. maj 2003. Na ta dan je bil opravljen še zadnji prenos Stinnesovih delnic na Nemške državne železnice, ki so tako postale stoddostni lastnik podjetja, ki se je ponovno umaknilo z borze. S Stinnesom so se nemške železnice uveljavile kot mednarodni ponudnik mobilnosti in logističnih storitev. Prvega septembra 2003 je bila uveljavljena nova organizacijska struktura. Dejavnost je razdeljena na štiri poslovna področja - Freight Logistics (tovarna logistika), Schenker, Intermodal in Railion. Področja so razdeljena glede na vrsto storitev, ki jih ponujajo, in delujejo strogo neodvisno.

**Predsednik
uprave
Stinnes AG,
dr. Bernd
Malmström, o
sodelovanju s
Slovenskimi
železnicami**



Kako presojate vaše dosedanje sodelovanje s Slovenskimi železnicami?

Na področju Slovenskih železnic smo že več let dejavni z našim hčerinskim podjetjem Railog in sistemom blok vlakov proti Balkanu. Od leta 2001 je Ljubljana ena od dveh začetnih oziroma končnih točk za združevanje oziroma razdruževanje tovarov. Sistem, v katerem vsako leto prepeljemo že več kakor 750 vlakov, prepričuje z nenehno rastjo in dinamičnim razvojem. Tudi promet med Nemčijo in Slovenijo zaradi čedalje boljših skupnih produktov narašča. Tako bomo lani uvedene vlake med Münchnom in Ljubljano zaradi velikega povpraševanja že v kratkem še okrepili.

Slovenija je majhna država z dobro geografsko lego. Kako Stinnes kot vodilno evropsko logistično podjetje vidi možnosti za razvoj sodelovanja s Slovenskimi železnicami?

Evropski jugovzhod je s stališča Stinnesa zanimiv trg z rastjo v transportu in logistiki. Slovenija je za nas še posebno zanimiva, ne le zaradi priključitve k Evropski uniji, ki je pred vrati. Dejstvo, da se v Sloveniji križata V. in X. koridor, odločilno vpliva na možnosti Slovenije. Tudi železniškemu tovarnemu prometu bo lahko ugodna geografske lege koristila. Poleg transportov med Zahodno Evropo in balkanskimi državami je veliko možnosti tudi za razvoj prometa v smeri proti Turčiji in Grčiji. Vsa poslovna področja Stinnesa AG potrjujejo dobre razvojne možnosti za Jugovzhodno Evropo. V Stinnesu smo prepričani, da bomo z zanesljivim partnerjem, kot so Slovenske železnice, lahko na tire pritegnili še več prometa.



Prometa med Avstrijo in Slovenijo čedalje več

Avstrijske železnice so eno najpomembnejših avstrijskih transportnih podjetij, kar dokazujejo za slovenske razmere spoštovanja vredne številke. V potniškem prometu imajo položaj enega najpomembnejših ponudnikov transportnih storitev. Leta 2002 se je z avstrijskimi vlaki, avtobusi in ladjami peljalo kar okrog 280 milijonov potnikov. V tovornem prometu je Rail Cargo Austria eden najpomembnejših avstrijskih prevoznikov, predlani so tovarni vlaki v Avstriji prepeljali 87,2 milijona ton blaga.

Avstrijske železnice so se na pot preoblikovanja organizacijske strukture podale že leta 1992 z računovodsko ločitvijo transporta in infrastrukture, danes pa so organizirane kot holding s petimi podjetji. Avstrijske državne železnice in Slovenske železnice povezuje dobro medsebojno sodelovanje, ki se kaže tudi v številnih skupnih projektih, ki so na nekaterih področjih že dali rezultate. Da se medsebojno sodelovanje odvija v pravi smeri, potrjujejo tudi podatki o prepeljanem blagu in potnikih med obema državama. Kar 15 odstotkov tovora v mednarodnem železniškem prometu v Slovenijo uvozimo iz Avstrije, v obratni smeri pa je delež naše severne sosede celo 19-odstoten.

Delež dvostranskega prometa med Slovenijo in Avstrijo pa se še povečuje. Lani se je delež prometa iz Avstrije, v primerjavi z letom 2002, povečal za 5,5 odstotka, v obratni smeri pa za 3,9 odstotka. V potniškem prometu je v prvih enajstih lanskim mesecih delež prepeljanih potnikov v Avstrijo in iz nje dosegel 9 odstotkov vseh potnikov. Med letoma 1999 in 2002 se je število potnikov v smeri Slovenija-Avstrija povečalo za skoraj 16 odstotkov, med lanskim januarjem in novembrom pa je bilo že preseženo celoletno število potnikov leta 2002. Priznati pa je treba, da število potnikov v obratni smeri precej niha. Po občutnem povečanju leta 2000 je sledil padec, leta 2002 pa se je število potnikov spet rahlo povečalo. Vsekakor priložnosti za izboljšanje rezultatov ne manjka. Ob zadnjem sestanku vodstva obeh podjetij smo izkoristili priložnost in generalnem direktorju ÖBB-ja, Rüdigerju vorm Waldeju, postavili nekaj vprašanj o tem, kako vidi sodelovanje z našim podjetjem.

Kako bi na kratko ocenili sodelovanje s Slovenskimi železnicami?

Avstrijske in slovenske železnice že tradicionalno povezuje dobro poslovno sodelovanje. Obe podjetji imata podobne cilje. Slovenske železnice so se podale na pot reorganizacije. Po njej bodo morale stopati zelo previdno. Opazil sem, da se niste odločili za nenaden prelom s preteklostjo, temveč ste se odločili tradicijo povezati s prihodnostjo. Po naših izkušnjah je ta pot prava, saj lahko le tako obdržimo znanje, ki že obstaja zno-

traj podjetja. Naši organizacijski strukturi si bosta precej podobni, kar nam bo še olajšalo delo.

Težišče sodelovanja je trenutno v tovornem prometu. Kako gledate na njegov razvoj?

Naš skupni cilj je optimizirati čezmejni promet med obema državama. Meja med državama ni le politična, temveč zaradi različnih sistemov elektrifikacije tudi tehnična. Zato se zelo dejavno dogovarjamo, da bi odprava tovornih vlakov potekala pred mejo ali takoj za njo, ne na meji sami. Vlake bi sprejemali na zaupanje, ker bi jih že pregledala druga železnica. Zato pa je treba upoštevati nekatera pravila in se zaneesti eden na drugega in na tem projektu že delamo. Pogled na statistike pokaže, da so Slovenske železnice v tovornem prometu zelo uspešne. Vaš sistem v tovornem prometu je prijazen do industrije in ni osredotočen le na glavne, temveč tudi na stranske proge. Ta filozofija velja tudi za Avstrijo, saj sta obe železnici, kar zadeva prepeljane tone, zelo uspešni. Vedeti moramo, da je železniški transport tovora smotrniše na daljše razdalje. Zato se postavi vprašanje, ali naj na primer vlak med Kopro in Rotterdam prepeljemo v enem kosu, ali pa pot razdelimo tako, da vsakdo lahko vozi na svojem delu poteka. Drugi način nam je bolj všeč, saj daje kos pogache vsaki železnici in je tudi bolj prijazen do strojevodij, ki ne bi bili po ves teden zdoma. Strojvodja lahko pripelje vlak čez mejo do neke smiselne točke, kjer vlak prevzame strojevodja sosednje države. Če je mogoče, bi to

potekalo z eno lokomotivo, za kar so potrebne investicije v vozni park. Slovenske železnice greste po podobni poti kot mi, ker izbirate večsistemske lokomotive. Na ÖBB smo pred kratkim naročili večsistemske lokomotive. Prve bodo prišle konec leta 2005 ali v začetku leta 2006, vozile pa bodo lahko tudi po slovenskih progah. Zato bomo lahko zelo dobro sodelovali, tudi ob upoštevanju vaše strategije povezav proti Italiji in drugim sosednjim državam. Smiselno se mi zdi, da čim prej vzpostavimo dobro medsebojno povezavo, ne zato, ker bi bilo to tehnično "lepo", temveč ker za to obstajajo potrebe na trgu, sami pa bi radi bolj racionalno izkoristili svoje lokomotive in vagone.

Kaj pa lahko pričakujemo v potniškem prometu?

Potniškega prometa nikakor ne bomo zanemarili, na tem področju že uvajamo nekatere spremembe. Uveljavili smo že skupno tarifo Regio AS za maloobsejna potovanja in izboljšali medsebojne povezave z letošnjim voznim redom. Dogovarjamo pa se za dodatno usklajevanje voznih redov in nove povezave, na primer na relacijah Celovec-Jesenice-Ljubljana in Maribor-Prevalje-Celovec, s posebnim poudarkom na prevozu koles. Potekajo tudi pogovori o podaljšanju vožnje vlakov EC Casanova do Maribora. Od tam bi lahko uvedli eno - do dveurni taktni promet do Gradca. S tem bi oživili tradicionalno povezavo Benetk in Dunaja. Na Avstrijskih železnicah pa smo pripravljeni tudi na druge oblike sodelovanja.



Vrata sodelovanja so na široko odprta

Sam opažam in tudi iz mnogih pogovorov je jasno razbrati, da ljudje čutijo velik napredek na železnici, tako z vidika posodabljanja kot urejenosti in vzdrževanosti v celoti. Velika, že kar kritična preobremenjenost naših cest in hkrati skrb za čisto okolje sta naposled le začela spreminjati miselnost ljudi v pravo smer in jim "vcepljati" posluš za tisto racionalnejše, za tisto optimalno. Treba pa je povedati, da ima včasih premalo posluha tudi država.

Novi vlaki Slovenskih železnic Desiro in InterCity Slovenija pomenijo velikanski korak k še hitrejšemu zmanjševanju razlik med nami in razvitejšo Evropo. Obenem pa ne pomenijo pomembnega napredka samo za železnico oziroma Slovenke in Slovence, temveč so izredno zanimivi tudi z vidika mednarodne komunikacije; povezujejo nas z evropskimi, če hočete tudi s turističnimi tokovi. Pravilno je, da se železnica s svojim energičnim razvojnim programom in z učinkovito ponudbo veskozi približuje željam in potrebam uporabnikov.

V skupnih programih in projektih Turistične zveze Slovenije in Holdinga Slovenske železnice vidim velike, skoraj neizčrpne možnosti. Kadar predstavljamo neko ponudbo, moramo v to vsekakor vključiti in upoštevati tudi železniške storitve. Turi

st, ki je o vsem podrobno in pravočasno seznanjen, bo tako veliko lažje načrtoval svoj izlet ali celo dopust. Ponudbe pa morajo seveda biti vabljive, prijazne in predvsem kakovostne. Ko človek vstopi v vlak, naj vstopi v prijetno ozračje, kjer se bo dobro počutil. Na Slovenskih železnicah je na tem področju že ogromno storjenega, vendar moramo vedeti, da tega ni nikoli dovolj. Morda bi se morala železnica v prihodnje pojavljati tudi na mednarodnih turističnih sejmi, kjer se lahko tudi tuji potencialni turist - Nemec, Danec, Francoz - sreča s prospektom ali plakatom, ki mu na neposreden način predstavi privlačnosti Slovenije in s tem kajpak ponudbo železnice kot ene od pomembnih komponent slovenskega turizma. Moramo se zavedati, da Slovenija je in bo neke vrste tranzitna dežela, vendar pa, če želimo potnika - turista "zapeljati" s hitrega prometnega križa prav v notranjost dežele, kjer se bo lahko spoznaval z našo naravno in kulturno dediščino, s kulinariko..., moramo vsi skupaj še marsikaj postoriti. Pri tem vsekakor vidim železnico kot enega od najbolj angažiranih in dejavnih partnerjev.

Slišal sem očitek, da poklicne turistične organizacije, agencije in društva na svoje predstavitve, novinarske konference in podobne oblike promocijskih dejavnosti dostikrat pozabijo povabiti predstavnike Slovenskih železnic.

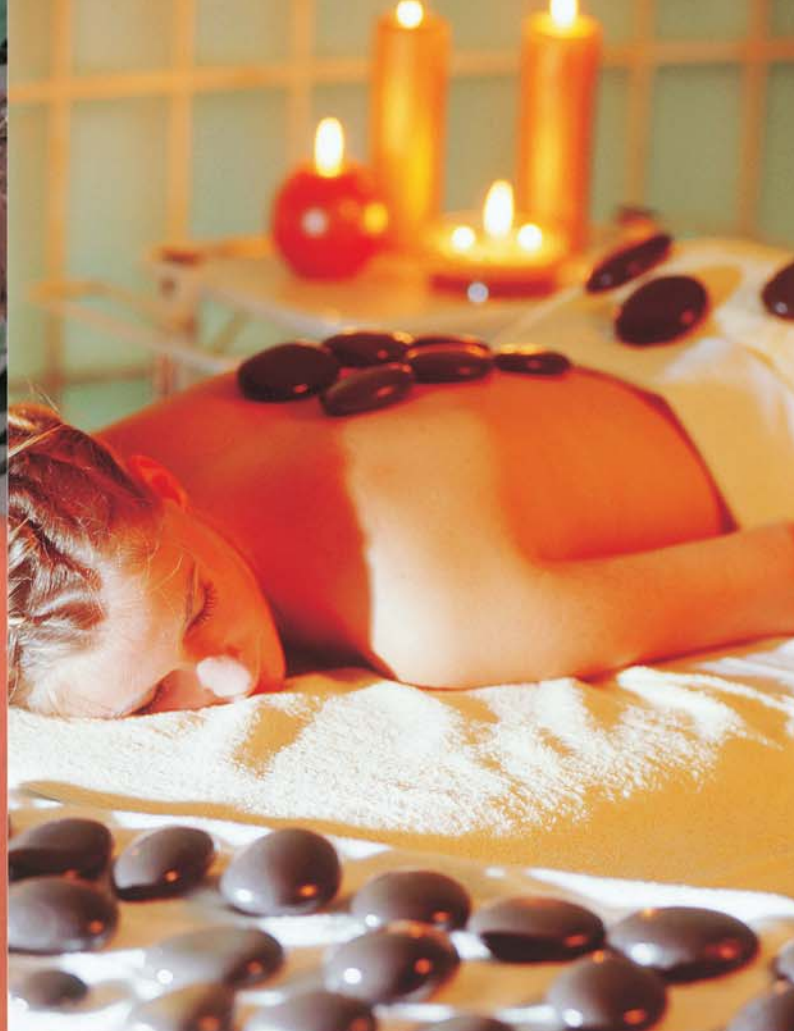
To vsekakor ni prav. Turizma brez železniških storitev preprosto ne more biti, saj je železnica segment, ki je neposredno povezan z našimi skupnimi težnjami po uspehu. Včasih pa se nekateri turistični delavci preveč podjetniško zapirajo, kar vsekakor pomeni omejevanje razvoja in napredka turizma. Morali bi se namreč zavedati, da lahko želeni optimum dosežemo samo s skupnimi projekti in da brez tega pač ne gre. Sam se izrazito zavzemam za pripravo skupnih promocij, in na Turistični zvezi Slovenije bomo to brez dvoma tudi upoštevali. Železnica je bila in bo ožilje nekega organizma, jemljem jo kot logični sestavni del resnega in poslovnega pristopa k turistični dejavnosti.

S turističnega in splošnega gospodarskega vidika so izjemno dobrodošle dodatne ponudbe Slovenskih železnic, ki prispevajo k približevanju interesom uporabnikov: kopalni, zdraviliški in smučarski vlaki ter avtovlak, še posebej pa bi poudaril prenovljene garniture muzejskega vlaka, ki pomenijo privlačno popestritev turistične ponudbe in hkrati pomembno ohranjanje slovenske kulturno-tehnične dediščine - takšni projekti morajo vsekakor postati del našega skupnega interesa.

Ena od najpomembnejših skupnih nalog Turistične zveze Slovenije in Holdinga Slovenske železnice je prav gotovo skrb za

zdravo, čisto in neokrnjeno naravo. Slovenske železnice, kot predstavnik zvrsti prometa, ki ima najmanj škodljivega vpliva na okolje, z naših tirov uspešno odstranjujejo dotrajane in neuporabne vagone, ki so kazili okolje, lep prispevek pa je tudi njihova tradicionalna akcija tekmovalstva za Naj postajo, ki že vsa leta poteka v okviru odmevne akcije Turistične zveze Slovenije z geslom Moja dežela - lepa in gostoljubna. Urejenost in vzdrževanost postajnih poslopij in njihove okolice veliko pripomoreta h kompleksni celostni podobi Republike Slovenije. Turizem je v vseh pogledih neposredno povezan z okoljem: vsak korak k urejanju okolja pomeni obenem tudi velik korak k razvoju in napredku turizma.

Turistična zveza Slovenije prihodnje leto praznuje častitljivo obletnico - sto let delovanja, kar hkrati pomeni tudi sto let organiziranega turizma na Slovenskem. Za nas je to izjemen izziv in priložnost, da na podlagi izpričane tradicije svetu pokažemo in tudi dokažemo, da Slovenci na področju turizma nismo začetniki. Tako bodo vse leto potekale številne dejavnosti in zanimivi projekti, in iskreno upam, da bodo, ob še boljšem medsebojnem sodelovanju, pri mnogih navzoče tudi Slovenske železnice. Prepričan sem, da so vrata tako na eni kot na drugi strani široko odprta!



Veliko zdravja in zabave
ZA VSE TRI GENERACIJE!

Zdraviliški vlak

v Zdravilišče Laško in Terme Olimia

Vse podrobnejše informacije dobite na vaši železniški postaji,
spletnih straneh Slovenskih železnic www.slo-zeleznice.si
in po e-pošti notranji [.promet@slo-zeleznice.si](mailto:promet@slo-zeleznice.si)

Vsako soboto

7.35		LJUBLJANA	↑	20.25
8.02		LITIJA		19.58
8.16		ZAGORJE		19.45
8.22		TRBOVLJE		19.39
8.36		ZIDANI MOST		19.26
8.51		LAŠKO		19.09
9.02		CELJE		18.59
9.16		GROBELNO		18.46
9.26		STRANJE		18.34
9.35	↓	ATOMSKE TOPLICE		18.25

za potnike – posebni popusti!



Pisarniška petrolejka Južne železnice s steklenim rezervoarjem za petrolej in litoželeznim stojalom z začetnicami S.B., kar pomeni Südbahn, Južna železnica.