

Andrej Ribič Elektro Ljubljana



... do samega sebe.

Spoznal sem, da bližnjic do uspeha ni

**Ustvariti si moraš dobro ekipo,
zaupati sposobnostim sodelavcev,
verjeti v skupen napredek in trdo
delati. Nujno se mi zdi spoštovanje do
minulega dela naših predhodnikov,
hkrati pa, nagnjen k občudovanju
inovacij, sem zagovornik novosti.**

Elektro Ljubljana vodite od leta 2010. Kako dolgo obdobje je za poslovni svet eno desetletje? Verjetno se veliko spremeni in kako ste se v tem času spremenili vi? Kaj novega ste se naučili?

Podjetje, v katerega sem prišel pred 10 leti, ima že več kot 120-letno tradicijo na področju razvoja in posodabljanja omrežja. Vendar danes živimo in delujemo v času, ko se spremembe dogajajo vedno hitreje in intenzivneje. Revolucionarne spremembe se dogajajo z uvajanjem novih informacijskih tehnologij, z uvajanjem proizvodnje električne energije iz obnovljivih virov, na področju upravljanja s podatki. V ospredje prihajajo znanja, ki jih v preteklosti praktično ni bilo, spreminjajo se tudi naši uporabniki, in sicer v aktivnega odjemalca. Temu se moramo seveda intenzivno prilagajati tudi vsi zaposleni. Spreminja se tudi vloga managerjev, prilagajamo aktivnosti, način vodenja ter način dela in lahko rečem, da se učim vsak dan. Spoznal sem, da bližnjic do uspeha ni. Ustvariti si moraš dobro ekipo, zaupati sposobnostim sodelavcev, verjeti v skupen napredek in trdo delati.

Poleg tega, da ste gospodarstvenik, ste tudi član sveta Srednje šole tehničnih strok, tako da imate vpogled tudi v šolstvo. Kako se spreminja ta sfera, če bi jo primerjali z obdobjem, ko ste se šolali sami?

Sprememb je veliko in šole morajo bliskovitemu razvoju slediti, če želijo mlade opremiti z veščinami in znanjem za samostojnost. V času od mojega šolanja do danes se je profil dijaka popolnoma spremenil. Znanja, ki so danes potrebna, so tako različna, kot da govorimo o različnih šolah. Tudi metode poučevanja so postale z razvojem informatike in interneta drugačne. Učenci imajo veliko bolj odprt dostop do znanja, saj so članki postali globalno dostopni. Strokovni učni programi bi se morali odzivati na napredne in smiselne spremembe v znanosti in tehnologiji. Težko presodim, koliko in kako hitro učni načrti sledijo napredku, idealno bi bilo, da bi jih v šolske programe vključevali po pameti in s premišljeno vizijo.

Sem pa absolutni zagovornik ohranjanja starih vrednot, ki so veljale za čas mojega šolanja in šolanja naših prednikov: spodbujanje raziskovalnega duha in radovednosti, upoštevanje vseh mladih pri odkrivanju njihovih darov in ustvarjalnosti, naj se naučijo razmišljati s svojo glavo, naj bodo njihove ideje in pobude slišane in upoštevane. Izjemno pomembno je urjenje delovnih navad, ki vodijo k delovni učinkovitosti in nato k zdravi sprostitvi v prostem času. Na prvo mesto pa bi postavil medsebojno solidarnost, povezanost mladih v šoli in med prostim časom: staro, dobro tovarištvo.

Ste torej malo tradicionalistično usmerjeni in hkrati oseba, ki jo žene radovednost, privlačijo novosti?

Sem človek, ki spoštuje korenine in vrednote, ki danes niso več toliko v ospredju, a jih marsikdo pogreša, denimo poznavanje preteklih dosežkov. Nujno se mi zdi spoštovanje do minulega dela tistih, ki so postavljali temelje našemu podjetju. Seveda pa sem po naravi bolj nagnjen k občudovanju inovacij, sem zagovornik novosti, zanima me, kako razmišljajo

mladi. Zato pozdravljam tudi vse novosti in norosti novih generacij in verjamem vanje.

Ste imeli učitelja oziroma mentorja, ki vam je dal modrost za vse življenje?

Ne bi želel z imenom in priimkom imenovati ljudi, ki so name odločilno vplivali, zato da ne bi koga prizadel. Vsako življenjsko obdobje, pa tudi vsako področje, prinese nove izkušnje, znanja in kompetence. Čeprav je moja stroka na videz daleč od umetnosti, sem največ življenjske modrosti prejel od svojega strica, slikarja Jožeta Ciuhe, in jo po svoje vključil v svoj svet. Sledim svojemu notranjemu glasu in se po njem ravnam. Zahvaljujoč intuiciji, veri, da me moj notranji čut ne bo pustil na cedilu, živim in sem hvaležen za ta naravni dar, ki nam je vsem dan, le paziti moramo, da ga drugi šumi in hrupi ne udušijo. Sicer pa pravijo, da modrosti ni brez kančka norosti. Brez svoje značilnosti, da se nikoli ne predam, bi že večkrat obupal. Hvaležen sem tudi temeljem, ki so jih postavili moji starši, oče z delovno vnemo, mati z brezpogojno ljubeznijo. Moje osebno prepričanje, po katerem se ravnam, pa je, da si je dobro izbrati sodelavce, ki so boljši od tebe, med nami pa mora biti iskreno medsebojno zaupanje in spoštovanje.

Kako se je vaša učna pot nadaljevala po končanem šolanju?

Po končanem študiju sem nabiral znanje na mnogih strokovnih tečajih doma in v tujini, med drugim tudi na Švedskem in v Švici. Veliko izkušenj in predvsem samozavesti sem pridobil na delu v Bangladešu na veliki hidroelektrarni, kjer sem bil odgovoren za sekundarno opremo in spuščanje v pogon dveh generatorjev velikosti 75 MW. Z leti sem se od dela na izrazito tehničnem področju preusmerjal na področje vodenja in upravljanja, vpisal na konzorcijski študij managementa na Ekonomski fakulteti. Poudariti pa želim, da mi je zlasti natančno poznavanje stroke in praktično delo v elektrotehniko dalo temelj za to, da



340.000
odjemalcev ima
Elektro Ljubljana.

140 mio
EUR
znašajo naložbe v
obdobju 2016-2019.





sem kot gospodarstvenik vedel, kaj pravzaprav upravljam. Sam sem se posvetil tudi branju strokovnih knjig, zlasti s področja vodenja, psihologije, grajenja delovnih skupin ipd.

Kako ste rasli in se razvijali v svojem sedanjem podjetju? Kje ste pridobivali neformalno znanje?

V podjetje sem prišel, ko je bilo finančno v precej slabem stanju. Zato je bilo treba najprej vložiti napore v finančno sanacijo podjetja. Podjetje je namreč veliko in v njem je bilo in je danes ogromno pridobljenega strokovnega znanja, ki ga je treba znati izkoristiti. Najprej smo reševali slabo likvidnost, preveliko zadolženost, stroškovno neučinkovitost. Prva leta dela sta bili tako glavni prioriteta delovanja finančna konsolidacija in stroškovna racionalizacija. To obdobje je bilo precej stresno, saj je bilo včasih treba sprejemati odločitve, ki niso bile prijetne in jih je bilo ljudem težko pojasniti. Danes menim, da smo finančno stabilni, zato se lahko osredotočamo na tehnološko posodabljanje, na inovativno delovanje in tako izkoriščamo bogati potencial omenjenega strokovnega znanja sodelavcev.

Pri razvoju podjetje sodeluje z raziskovalnimi organizacijami, strateškimi in drugimi partnerji. Kaj se lahko od akademskih institucij nauči gospodarstvo? Ste zadovoljni s sodelovanjem, ali bi lahko bilo to boljše?

Vlaganje v raziskave in razvoj za leto 2019 je ocenjeno na dobrih 750.000 EUR, vendar so dejanski vložki še večji. Sodelujemo pri uvajanju tehnoloških in informacijskih novosti, sodelujemo pri evropskih projektih na področju inovacij, okoljskega trajnostnega razvoja, uvajamo napredne merilne sisteme, ki bodo prinesli revolucijo pri upravljanju s porabo električne energije in podatkovnim upravljanjem ipd., vendar vsi ti projekti niso zavedeni kot neposredni strošek

raziskav in razvoja. Brez sodelovanja z raziskovalnimi organizacijami in razvojnimi laboratoriji teh projektov seveda ne bi mogli izvajati, prav gotovo so pomemben dejavnik razvojnega delovanja podjetja. Za napredek družbe je nujno, da je gospodarstvo tesno povezano z znanostjo, da dosežke znanosti, inovacij in raziskav na različnih področjih čim prej in čim bolje izkoristi za gospodarski napredek. Decembra 2019 je naš sodelavec dr. Sreten Davidov prejel Vodovnikovo nagrado za odmevno doktorsko delo, česar smo še posebej veseli in na sodelavca ponosni. Le z roko v roki smo lahko resnično dobri in družbi v dobrobit. Sam bi si želel več takih praks, več povezav, sodelovanj.

Vpeti ste v različne projekte, ki uvajajo nove trende v razvoju energetike. Kako pametna omrežja imamo v Sloveniji?

Drži, prav ste ugotovili, tudi sam ves čas govorim o tej vpetosti našega podjetja v nove trende v energetiki, predvsem pa vplivu, ki ga bodo imeli na naše bodoče poslovanje. Naše omrežje v Sloveniji spada med naj sodobnejša in najzanesljivejša omrežja v svetu. Standardi kakovosti, ki jih dosegamo, so v samem svetovnem vrhu. Naša naloga je predvsem, da te pozicije ne zapravimo, da torej še naprej vzdržujemo visok nivo zanesljivega in varnega delovanja omrežja. Kar se tiče novih tehnologij, imamo na našem območju v napredni merilni sistem vključenih že 60 % odjemalcev, količinsko pa največ med distribucijskimi podjetji. Prav tako upravljamo z več kot 240 polnilnimi mesti električnih vozil, kar nas prav tako uvršča med največje.

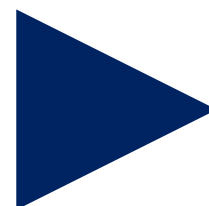
Ali nam lahko zaupate morebiten trenutek, ko ste ponosni, da ste pri nekem izzivu ali težavi odreagirali »pametno« in s pomočjo lastnih izkušenj izbrili zmagajočo pot za podjetje?

Težko bi izbral samo eno odločitev, ki bi usodno vplivala na poslovanje podjetja tako v pozitivnem kot v negativnem smislu. Vodenje podjetja je krožen proces odločitev, ki se nikoli ne konča. Prav gotovo sem se soočal s popolnoma drugimi izzivi pri finančni sanaciji podjetja kot danes pri vpeljavi novih tehnologij ali izpolnjevanju odgovornosti do okolja. Bistveno je, da zaznaš trenutek in se ustrezno odzoveš. Ta občutek imam, saj podjetje raste in vsako leto izboljšuje svoje poslovanje. Morda pa lahko vseeno omenim obdobje, ki se mi je osebno zdelo zares izjemno, to je čas katastrofalnega žleda, ki je Slovenijo zajel v letu 2014. Ponosen sem na način, kako smo takrat reagirali in vodili zadeve. Katastrofalnega rečem zato, ker je bilo naše podjetje takrat med najbolj prizadetimi. Na tleh

**95.000
EUR**
dodane vrednosti na
zaposlenega v 2018.



**750.000
EUR**
je ocenjeno
neposredno vlaganje
v raziskave in
razvoj v 2019.



smo imeli več sto kilometrov omrežja, brez elektrike je ostalo na deset tisoče odjemalcev, na trgu je zaradi obsega škode, ki je zajela praktično vso Slovenijo, zmanjkovalo materiala za popravilo omrežja. Delali smo podnevi in ponoči, usklajevali delo s civilnimi združenji, gasilskimi enotami, enotami civilne zaščite in res hitro vzpostavili normalno obratovalno stanje. Takrat sem spoznal, kaj pomeni dobra kakovost omrežja, ki smo ga imeli, kaj pomeni dober odnos s sodelavci ter kaj pomeni sprejemati odločitve hitro in učinkovito.

Kako ocenjujete prilagajanje posameznikov na vse »zelene« trende? Smo se pripravljali čemu odreči, da bi svet pustili lepši ali je še vedno na prvem mestu udobje?

Naša dolžnost je, da najdemo pot za ohranitev narave. Dejstvo pa je, da so se vrednote zelo spremenile, potrebe po energiji so večje, ljudje se niso pripravljali nič čemu odreči. Ne posamezniki ne pogoltna korporacije s svojimi egocentričnimi cilji. Človek živi v zahtevami po lastnem udobju, moči, prestižu. Veliko je govora o varovanju narave, a ko gre za odpoved rasti na svetovni, državni ali osebni ravni, so le redki, ki se znajo odreči pretirani rabi energije. Zato mi je tako blizu Greta, ki potuje z jadrnico.

Vodite podjetje za distribucijo električne energije. Kaj napovedujete glede porabe elektrike v prihodnosti? Kakšno ceno lahko pričakujemo?

Poraba elektrike bo z uvajanjem novih energetskih porabnikov in drugih razpršenih virov naraščala. Temu ustrezno bo država dolžna zagotoviti ustrezne proizvodne vire za kritje teh potreb na eni strani, na drugi pa bo treba vzpostaviti ustrezno robustno omrežje. To bo prav gotovo vplivalo na ceno elektrike, ki bo naraščala sorazmerno s povečevanjem različnih virov, priklopljenih na omrežje.

Ali lahko ocenite, kakšne naložbe bodo v prihodnosti potrebne zaradi vse večje elektrifikacije?

Narejenih je bilo že precej študij in scenarijev in vsi so pokazali, da bomo morali zagotoviti precej več sredstev za prilagajanje omrežja spremembam, ki jih že povzročata prehod k razogljičenju družbe. Višina naložb bo odvisna od nas samih, od naše zrelosti, od spoznanja, da dlje, ko bomo z ukrepi odlašali, dražji bodo.

Od kod bo prišel denar?

Ko bomo prišli do spoznanja, da so dodatna vlaganja v robustnost omrežja in njegovo digitalizacijo potrebna predvsem zato, da ostanemo del razvitega sveta, se bodo našla tudi potrebna sredstva.

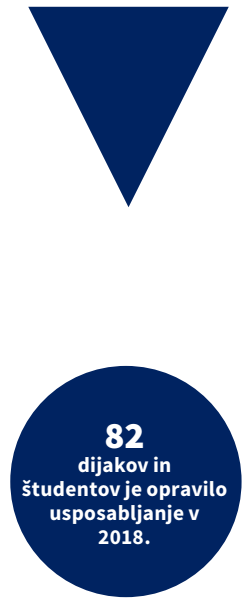
Ali je v Sloveniji za gospodinjstva in podjetja elektrika draga?

Menim, da je cena električne energije trenutno vzdržna in ni previsoka. Kakšna bo v prihodnosti, je težko napovedovati, z gotovostjo pa lahko trdim, da bo zelo visoka, če bomo pri načrtovanju energetske politike še naprej podlegali raznim lobijem in

interesnim skupinam ter sprejemali nestrokovne in nepremišljene odločitve.

Kako »draga« pa je vam nagrada GZS za izjemnega gospodarstvenika? Vam bo dala dodatni zalet?

Ne bom skromen, nagrade sem vesel in sem nanjo ponosen. Dala mi je potrditev, da je bilo moje dolgoletno delo opaženo in je cenjeno. Nagrada mi veliko pomeni zaradi velikih naporov, ki sem jih vložil, ter naporov vseh sodelavcev, ki so mi stali ob strani, mi zaupali in verjeli v skupne cilje. To priznanje zato razumem tudi kot nagrado podjetju, vsem zaposlenim in ostalim sodelavcem. Brez njih te nagrade ne bi bilo. Verjamem, da to tudi sami vedo in so na svoje delo upravičeno ponosni. Zaleta imam še dovolj, zdaj morda še malo več. Saj veste, vsako priznanje človeka dvigne, mu da dodatno energijo. Zavedam pa se, da se lahko ta trenutni zagon hitro poleže, če ni jasne usmeritve. V podjetju idej ne primanjkuje, nadaljnje poti so začrtane in jutri bo nov delovni dan, ki se mu bom v celoti posvetil. Veselim se ga. Veselim se ljudi, svojih sodelavcev, ki znajo z zagonom gledati v prihodnost. gg



Utemeljitev

Javno podjetje Elektro Ljubljana d.d., katerega začetki poslovanja segajo v leto 1896, upravlja največje elektrodistribucijsko omrežje v Sloveniji in preko petih distribucijskih enot preskrbuje z električno energijo več kot 340.000 odjemalcev. Andrej Ribič je prevzel vodenje družbe leta 2010. V tem času so se za preko 300 % povečali čisti dobiček, dobičkonosnost družbe, donosnost sredstev in donosnost kapitala. V 2018 so ustvarili tudi visokih 95.000 EUR dodane vrednosti na zaposlenega.

Razvojno usmerjenost podjetja potrjuje sodelovanje z raziskovalnimi organizacijami, strateškimi in drugimi partnerji pri projektih, ki uvajajo nove trende v razvoju pametnih omrežij in tehnologij, kot so na primer Interface, Interconnect, Phoenix ter EDI, Integrid in Flexitranstore. So vodilno podjetje na področju e-mobilnosti in upravljajo največjo mrežo polnilnic »Gremo na elektriko« za e-vozila. Več kot 140 mio EUR so v zadnjih letih namenili obnovi in gradnji elektrodistribucijskega omrežja, za sisteme merjenja in merilne naprave ter za informacijski sistem.

Strateškim načrtom družbe sledi strategija načrtovanja kadrov in njihovo usposabljanje: v zadnjem letu so namenili preko 20 izobraževalnih ur na zaposlenega, hkrati pa zaposlenim zagotavljajo številne ugodnosti. V letu 2018 so omogočili opravljanje praktičnega usposabljanja 82 dijakom in študentom.

Varovanju okolja posvečajo posebno pozornost. Podrobno opredeljeni okoljski programi so sestavni del poslovne politike. S podporo razvoja brezogljične družbe, s projektom Leti, leti štorcklja za zaščito bele štorcklje, s podporo Stare mestne elektrarne in obsežnimi sponzorskimi in donatorskimi sredstvi, namenjenimi športnim, kulturnim, socialnim in okoljevarstvenim združenjem, potrjujejo svojo izjemno družbeno odgovornost do širšega družbenega okolja.

Andrej Ribič, ki je tudi predsednik Kajakaške zveze Slovenije, je v letu 2019 prejel nagrado Evropski najmanager Evropskega združenja managerjev in revije Euromanager.

Sveži podatki za leto 2019:

Čisti prihodki: 100,2 mio EUR

Čisti dobiček: 11,9 mio EUR

Število zaposlenih: 846

Dodana vrednost na zaposlenega: 90.559 EUR