

Največ mi pomenijo ljudje

Ko vstopiš v njene izbrano in elegantno opremljene pisarniške prostore, toplih zemeljskih barv, v katerih je vsak kotiček obdan z ljubeznijo do umetnosti, še ne veš, da je že tako prijazen in topel prostor lahko še elegantnejši in prijaznejši, ko je v njem ona. Sveže cvetje ji prenaša lepe misli vseh tistih, ki so ji ga poklonili ob njenem nedavnem rojstnem dnevu. To ji daje energijo, saj se njen delovni dan velikokrat prevesi do delovnih večerov, včasih tudi do noči. Dovolim si biti pristranska: Jadranka Dakić je izjemna ženska. Najin pogovor bi lahko še trajal, plastjo za plastjo lahko odkriješ nove razsežnosti njenega znanja, karizme in človečnosti. S tem prispevkom vam jo skušam vsaj malo približati - ker sem vesela, da sem jo spoznala in verjamem, da bi bili tudi vi.



Jadranka Dakić

Ekonomistka, menedžerka, nadzornica, svetnica, predavateljica, predsednica, podžupanja... Številne poslovne vloge, a vsem so skupne finance, tako ali drugače. Bi lahko rekli, da gre za »ljubezen na prvi pogled«? Kdaj ste spoznali ali se odločili, da jim boste posvetili svojo kariero?

V bistvu ni bila ljubezen na prvi pogled, ampak me je slučajno zaneslo v finance. To ni bila moja prva služba, moja prva služba je bila komerciala. Ljubezen do financ je prišla kasneje, v Leku, kjer sem preživela s financami 16 let in jih spoznala v vseh oblikah, od najbolj socialističnih, do trdo kapitalističnih.

Kakšen odnos pa imate do svojih lastnih financ? Jih radi varčujete, jih zapravljate...?

Ne, mislim da sem zelo varčna. To je del mene. Z mamom sva živeli sami in se zares

težko prebijali z eno trgovsko plačo, zato sva morali biti zelo varčni. Morda tudi zato, ker je bila moja mama Gorenjka, zanje pa velja, da so malo bolj varčni. Skratka, iz tega okvira ne moreš kar tako skočiti, kljub temu, da si kasneje pridobiš nekaj več premoženja. Samo sebe včasih zalotim, da sem mogoče tudi preveč varčna, celo stiskaška, kot da se v podzavesti bojim prihodnosti, ko bi zopet morala živeti v pomanjkanju.

Zagotovo vam je ta lastnost pomagala, da ste bili v Leku in kasneje v Mercatorju so zaslužni za tako velike poslovne uspehe.

Da, denar ne gre enostavno iz mojih rok... (smeh).



Lek in Mercator sta veliki gospodarski družbi, v katerih je poslovni uspeh odvisen predvsem od sposobnosti posloводства, uprav. Se vam zdi, da je zdaj v MOL drugače, da je več ciljev odvisnih od drugih in ne toliko od vas? Ali je dejansko možno MOL upravljati kot gospodarsko družbo?

Vsekakor se da manj upravljati kot v gospodarstvu, so pa možnosti in kot gospodarstvenik jih, se mi zdi, lažje najdeš. Nisi obremenjen toliko s samo omejujočo zakonodajo in iščeš možnosti, kako priti do denarja. Se pa bojim, da so v javnih finančah bolj obremenjeni s tem, kako ga porabiti, in moja usmeritev je bila še posebej, kako priti do dodatnih virov po tem, ko nam je država odtegnila skoraj 60 milijonov evrov na letnem nivoju.

Jih imate sedaj dovolj za realizacijo načrtovanih projektov?

Glede na vse načrtovane projekte, ki bi jih želeli realizirati - projekte, ki jih je pripravil župan že v svojem predvolilnem programu in projekte s področja, ki ga vodi podžupan Janez Koželj, ki je res enkratni prvi mestni arhitekt - je denarja bistveno premalo. Za to, kar bi morali za Ljubljano narediti, kar bi želeli narediti, nam bo denarja zmanjkalo, a vendarle upam, da bo tudi vlada to razumela, če prej ne, pa po volitvah, in bo tega denarja več. Predvsem pa smo do tega zakonsko upravičeni, tako po Zakonu o financiranju občin kot tudi po Zakonu o glavnem mestu.

»Samo sebe včasih zalotim, da sem mogoče tudi preveč varčna, celo stiskaška, kot da se v podzavesti bojim prihodnosti, ko bi zopet morala živeti v pomanjkanju.«

Vsi trije: Lek, Mercator in MOL so vas zagotovo zaznamovali, vsak na svoj način. Kako? Kje ste (bili) najbolj doma?

Lek je bil vendarle moj pravi začetek: tam sem se kalila, pridobivala vsa začetna znanja s področja financ in tudi širše, najbolj pa sem počutila doma v Mercatorju. Imela sem srečo, da sem imela v obeh družbah odprte možnosti do pridobivanja znanja kot do dokazovanja same sebe, dokazovanja tistega, kar znam. A Lek je bil že uveljavljeno mednarodno podjetje, medtem ko je bil Mercator ob mojem prihodu še neprepoznaven med trgovci, ni imel vizije, posloval je z veliko izgubo in v njem sem lahko uporabila vsa svoja znanja in sposobnosti, pridobivala nova in jih prenašala v prakso in tako dejansko pomagala graditi Mercator, vse do položaja največje poslovne skupine v Sloveniji - do najboljšega podjetja z najboljšim predsednikom uprave in z zelo dobrim človeškim kapitalom, kar je zelo pomembno.

Toda »najboljše moštvo« je odšlo z Mercatorja – vam to kdaj kdo reče?

Žal mi to velikokrat omenjajo, tako kupci v Mercatorju, ki so večkrat razočarani nad odnosom, nad ponudbo, predvsem pa me boli, ko me srečujejo bivši sodelavci, nezadovoljni. Takrat mi je najtežje. To so ljudje, ki smo jih gradili v ekipo, jim poskušali dati maksimum, jih pripeljati od začetnika, pripravnika do odgovornih funkcij, danes pa le-ti zapuščajo podjetje in iščejo druge zaposlitve.

In najbrž čutite določeno odgovornost do teh ljudi?

Absolutno.



Ima tudi MOL pravi človeški kapital, iz katerega boste lahko zgradili, če tako rečeva, dobro ekipo, glede na to, da gre za kratko mandatno obdobje?

Na tem nivoju načelnikov, direktorjev in vodij, s katerimi jaz v glavnem sodelujem, da, zagotovo. Mislim, da je to dobra ekipa, krasni ljudje, z veliko znanja, ki so tudi vedno bolj motivirani, bojim pa se, da za njimi še ni pravih ljudi in pravih ekip. Sami bodo morali poskrbeti, da si bodo naredili svoje ekipe. To je zelo pomembno – da si vsak na svojem nivoju naredi dobro ekipo, s katero bo lahko dobro delal in dosegal zastavljene cilje.

Vloga podžupanje vas je pripeljala tudi v TE-TOL. To je prva energetska družba, ki ste jo morali dobro spoznati. Kakšni so bili vaši prvi vtisi kot članice nadzornega sveta?

Zelo dobri. Že prvi vtis, ko prideš na parkirišče in vstopiš v stavbo, je zelo prijeten. Jaz veliko dajem na prve vtise, ki so se v TE-TOL tudi kasneje potrdili za zelo dobre. Mislim, da je vodenje pravo: direktor je pravi, tudi ljudje, s katerimi sem se srečala, vidim, da zelo dobro poznajo svoja področja, poleg tega pa so tudi zelo prijetni.

TE-TOL je zakorakal v obsežen investicijski cikel, s katerim bo okrepil svojo energetska vlogo in se s tehnološko posodobitvijo in diverzifikacijo primarnih energentov uspešneje kosal tako z okoljsko zakonodajo kot naraščajočimi cenovnimi pritiski energentov. Pri izdelavi Strategije razvoja ste sodelovali kot članica komisije nadzornega sveta. Kako ocenjujete razvojni načrt?

Načrt je dober, z upravo smo ga dolgo usklajevali, žal pa nisem prepričana, da ga večji družbenik - država razume, kar je dokazala na zadnji skupščini, ko je nasprotovala predlogu, da se dobiček ne deli in da se ga usmeri v razvoj TE-TOL. S tem, ko so podali nasprotni predlog, da se ga deli in porabi (tudi) za druge namene, je jasno, da je njihovo gledanje zelo kratkoročno in jim za razvoj ni nič mar.

»Razvojni načrt je dober, z upravo smo ga dolgo usklajevali, žal pa nisem prepričana, da ga večji družbenik - država razume...«

Napovedali ste izpodbojno tožbo...

Tako je, ravno zaradi tega, ker nam je pomembno, da ima Ljubljana tisto, kar si zasluži – brez razvoja je dolgoročno ogrožena daljinska oskrba z ogrevno toploto v Ljubljani in prav tako obstoj TE-TOL.

Nadzorni svet TE-TOL je po dveh letih dopolnjen s predstavniki manjšinske družbenice MOL. Čeprav so primeri, kjer trenutna mestna in državna oblast nista zedinjeni v udejanjanju določenih načrtov, pa je čutiti in opaziti, da sicer v tem nadzornem svetu prevladuje enotnost oz. konsenz. Pravi ljudje na pravem mestu ali skrb za dobrobit družbe pred politično opredeljenostjo?

Oboje. Mislim, da prevladuje stroka in da je sestava zares dobra. Vsi smo postavili stroko na prvo mesto, to pa pomeni, da so tudi pravi ljudje na pravih mestih – ljudje, ki ne gledamo politično, temveč, da se TE-TOL razvija in s tem njegove storitve, ki jih nudi Ljubljani in Sloveniji. Žal pa se dogaja tudi to, da določeni ljudje podirajo to, kar stroka postavlja.

Med dolgoročnimi strateškimi načrti je tudi postavitve objekta za termično obdelavo sekundarnega goriva, ki bi lahko omogočal celostno reševanje ravnanja z odpadki



za celotno ljubljansko regijo. Kakšen je vaš osebni odnos do problema odpadkov? Bomo v Ljubljani sposobni rešiti ta čedalje bolj pereč problem?

Moram reči, da zaenkrat razen papirja še ne ločujem odpadkov, je pa res, da je v našem gospodinjstvu ostalih odpadkov, ki bi se lahko ločili, manj. Če pogledamo Italijo, in tudi samo Slovenijo, se premalo zavedamo te problematike odpadkov oz. konec koncev varstva narave. Ljudi premalo osveščamo o tem. Ko smo predstavljali prostorske načrte in s tem možne lokacije za termično obdelavo sekundarnega goriva, ki jim ljudje narobe pravijo sežigalnice, enostavno vidijo v tem le nekaj, kar bo onesnaževalo okolje. Kar pa je popolnoma napačno razmišljanje, ti objekti namreč omogočajo ravno nasprotno - neonesnaževanje okolja. Sodobni objekti za termično obdelavo odpadkov so okolju prijazni in na najbolj ustrezen ter učinkovit način pomagajo odstraniti odpadke iz njega. Za mesto je to zelo pomembno, saj v Snagi načrtujemo predelavo odpadkov do faze, ko bi bili kot neke vrste briket, zaradi svoje energetske vsebnosti primerno gorivo za tak objekt. Podobno bo za energijsko izrabo v takem objektu primeren tudi predelan odpadek iz naše čistilne naprave v Zalogu, ki ga sedaj vozimo v Avstrijo. Pomembno je in to je potrebno poudarjati, da je tak objekt okolju prijazen, zato je potrebno ljudi ustrezno osveščati.



antno opremljena pisarna podžupanje

Kdo pa ima po vašem mnenju to nalogo?

Mislím, da jo imamo vsi. Seveda je prva država, ki mora osveščati in izobraževati na širšem področju, potem vsak župan, poleg njega vsi, ki imajo stik oz. poznajo to tehnologijo, zatem izobraževalne ustanove – kar pa že zelo dobro poteka v programih ekošol in ekovrtcev. Je pa res, da ljudje včasih enostavno nočejo razumeti.

Je to problem naše mentalitete?

Tudi, zagotovo – vsi smo za, ampak da ne bo na mojem dvorišču.

In raje svoj problem z odpadki zaključimo zgolj pri svojem smetnjaku?

Tako. In ravno to je narobe – ker ti, zgolj odloženi odpadki predstavljajo večjo nevarnost kot varno predelani.

V energetiki na splošno ni veliko žensk, še manj na vodstvenih položajih. Ker je preveč tehnični, moški svet, za žensko morda neprivlačen, celo strašljiv?

Mislím, da je to precej tehnični svet. Tudi meni je še veliko stvari nerazumljivih in jih na srečo na mojem nivoju lahko prepuščam strokovnjakom. Je pa še kar nekaj področij, ki so morda na prvi pogled strašljiva za ženske, ko se jih lotijo. No, ampak v TE-TOL



tega primera ni, saj sem opazila kar nekaj sposobnih žensk. Tudi mene je bilo na prvi pogled strah, istočasno pa mi je bil izziv. To je bilo zame zares čisto novo področje.

Se pa v energetiki investicije odvijajo v precej daljšem roku kot npr. v trgovini.

To je res. Tudi če gledamo načrtovane investicije, vidimo, da jih začnemo postavljati oz. zdaj začnemo investicijski postopek za bodoče generacije, za obdobje po letu 2012 do 2025, zato je toliko bolj pomembno, da čez recimo štiri, pet let načrtovana investicija zaživi, drugače bo prepozno, tako za Ljubljano kot za TE-TOL, pa tudi širše.

In zato je pomembno, da je stroka vselej pred politiko?

Tako je. In na tem je potrebno vztrajati, saj se je v preteklosti na raznih področjih že večkrat pokazalo, da politično nastavljeni kadri vedno ne razumejo, ali nočejo razumeti stroke in s tem delajo lahko veliko in nepopravljivo škodo.

Če se še malo vrneva k vam. Stroka vas spoštuje, na področju financ veljate za avtoriteto, poslovnim ženskam ste velik vzor in veljate za eno najvplivnejših menedžerk pri nas. Kakšen je vaš odnos do vseh teh titul, če se tako izrazim?

Najprej hvala lepa, ampak če sem čisto iskrena, mi te titule ne pomenijo prav veliko, čeprav mi laskajo. Pomenijo neko zadoščenje za vse tisto, kar si v preteklosti delal in dosegel, največ pa mi pomeni ta odnos ljudi, ki jih srečuješ, s katerimi si delal v preteklosti in s katerimi delam sedaj. Lepo je, ko srečaš ljudi, ki so te iskreno veseli, ravno tako kot sem jih vesela jaz. In to je tisto, kar te žene naprej. Meni je ta človeški kapital največ pomenil, največ mi pomenijo ljudje, sodelavci.

Ko so v Mercator prihajali mladi, mi je največ pomenilo, da se jim je omogočilo, da bodo osebno rasli, se strokovno razvijali, širili obzorja. Vedno se mi je zdela krasna kombinacija mlajši – starejši: mlajši z novimi znanji in starejši s širino in z izkušnjami. To se je vselej izkazalo za dobro.

Pa veste, da ste ena redkih, ki daje toliko na prenos znanja starejši – mlajši. Veliko jih občuti preveč generacijske konkurenčnosti.

Žal sem se tudi sama v svoji prvi službi - pred Lekom, morala soočiti s strahom starejših pred mladimi, zato sem v njej zdržala zelo malo časa. Kasneje pa sem bila deležna prenosa znanja in spoštovanja rasti, zato vem, da je to izredno pomembno tako za osebni uspeh, kot za uspeh podjetja. Mladi potrebujejo ta občutek.

Kdo je (ali bi bil) na vas danes najbolj ponosen in na koga ste najbolj ponosni vi?

Mislím, da moja mama, ki je žal že štirinajst let pokojna in s katero sva neko obdobje res težko živeli. Verjetno so starši najbolj ponosni na svoje otroke. Vsak še tako majhen uspeh mojih otrok je zato moj velik ponos in moj



uspeh. Če so srečni tvoji otroci, si tudi ti, in znotraj družine smo verjetno vsi kdaj drug na drugega ponosni.

Kaj ste ali pa želite svoja dva otroka najbolj naučiti?

Poštenja, to je tudi meni mama vedno priporočala, doslednosti in poslušati ljudi okrog sebe. Poštenje v vseh pomenih besede te tudi plemeniti, tako povsem človeško kot tudi strokovno.

»Vedno se mi je zdela krasna kombinacija mlajši – starejši: mlajši z novimi znanji in starejši s širino in z izkušnjami... to je izredno pomembno za osebni uspeh in za uspeh podjetja.«

Imate močan vrednotni sistem, ki se ga občuti, ki ga ne morete skriti. Odlikujeta vas tudi lojalnost in zvestoba – obe vrednoti sta več kot očitni vsakemu, ki je vsaj malo spremlja vašo poslovno pot. Kdaj je po vašem mnenju človek najboljši pri svojem delu? Ko ima ob sebi ljudi, v katere verjame in ki verjamejo vanj?

Absolutno. Zelo pomembno je, da dva, ki delata skupaj, drug drugega spoštujeta in verjameta v sodelovanje. Nadrejeni ima na nek način vodilno vlogo in je od njega tudi največ odvisno. Ravno zato se mi zdi zelo pomembno, da je ta odnos dober. Konec koncev z županom Zoranom Jankovičem delam že enajsto leto in sem že tisti trenutek, ko sem ga spoznala, vedela, da bom z njim lahko delala. In to se je res izkazalo in se kaže ves čas. Če čutiš, da te nadrejeni spoštuje, če to vračaš in če znaš potem sam tako delovati tudi naprej do svojih sodelavcev, je to zelo pomembno. To je tvoja gonilna sila in si tako lahko tudi dober.

Kje je ostala vaša ljubezen do odbojke?

Nekje na poti... Takrat, ko smo vedeli, da bomo morali oditi iz Mercatorja in ko je bilo pričakovano, da odbojke Mercator ne bo hotel več financirati, sem dekletom priporočila, naj si poiščejo klube drugje, pošteno smo jih plačali in 'ugasnili' klub. Sem pa tja v kakšnem mediju ta dekleta spremljam, nekatere so šport že zapustile in odšle v svoje poklice. To so bila krasna dekleta in verjamem, da se je vsaka našla na svoji poti. Mi je bilo pa zelo hudo, ker smo ženski ljubljanski odbojkerski klub naredili iz praktično nič, v njem so bila samo slovenska dekleta – to je bil nekako moj pogoj - prišla so celo naša dekleta iz tujine nazaj domov, igrati za ta klub, čeprav so bile v tujini bolje plačane. Bile smo zmagovalke doma, prišle smo v klubske konkurenco v Evropo, potem pa je bilo zgodbe konec. Škoda, vsem nam je bilo žal.

Odhajate na dopust, ki bo...

Moj dopust bo najprej deloven – doma je potrebno postoriti vse tisto, za kar skozi leto ni bilo časa, z možem bova vsaj za nekaj dni pobegnila na Gorenjsko, ki je s svojo večno lepo naravo najina prva ljubezen tudi ob koncih tedna, potem pa, če bo vse po sreči, s prijatelji, ki so naju povabili na morje – na barko.

Želim vam vse lepo.

Tudi vam enako.

Pogovarjala sem se Doris Kukovičič Lakić

