

Univerza
v Ljubljani

Fakulteta
za gradbeništvo
in geodezijo



Jamova cesta 2
1000 Ljubljana, Slovenija
<http://www3.fgg.uni-lj.si/>

DRUGG – Digitalni repozitorij UL FGG
<http://drugg.fgg.uni-lj.si/>

To je izvirna različica zaključnega dela.

Prosimo, da se pri navajanju sklicujete na bibliografske podatke, kot je navedeno:

Hartl, A., 2016. Študija primera organizacije gradbenega inženiringa. Diplomaska naloga. Ljubljana, Univerza v Ljubljani, Fakulteta za gradbeništvo in geodezijo. (mentorica Šelih, J., somentor Srđić, A.): 80 str.

Datum arhiviranja: 15-07-2016

University
of Ljubljana

Faculty of
Civil and Geodetic
Engineering



Jamova cesta 2
SI – 1000 Ljubljana, Slovenia
<http://www3.fgg.uni-lj.si/en/>

DRUGG – The Digital Repository
<http://drugg.fgg.uni-lj.si/>

This is original version of final thesis.

When citing, please refer to the publisher's bibliographic information as follows:

Hartl, A., 2016. Študija primera organizacije gradbenega inženiringa. B.Sc. Thesis. Ljubljana, University of Ljubljana, Faculty of civil and geodetic engineering. (supervisor Šelih, J., co-supervisor Srđić, A.): 80 pp.

Archiving Date: 15-07-2016

Univerza
v Ljubljani

Fakulteta za
*gradbeništvo in
geodezijo*



Jamova 2
1000 Ljubljana, Slovenija
telefon (01) 47 68 500
faks (01) 42 50 681
fgg@fgg.uni-lj.si

**UNIVERZITETNI ŠTUDIJSKI
PROGRAM GRADBENIŠTVO
ORGANIZACIJSKO
TEHNOLOŠKA SMER**

Kandidat:

ANDREJ HARTL

**ŠTUDIJA PRIMERA ORGANIZACIJE GRADBENEGA
INŽENIRINGA**

Diplomska naloga št.: 3466/OTS

**ORGANISATION OF CONSTRUCTION COMPANY –
CASE STUDY**

Graduation thesis No.: 3466/OTS

Mentorica:

prof. dr. Jana Šelih

Somentor:

viš. pred. dr. Aleksander Srdić

Ljubljana, 05. 07. 2016

ERRATA

Stran z napako

Vrstica z napako

Namesto

Naj bo

IZJAVE

Spodaj podpisani študent ANDREJ HARTL, vpisna številka 26108536, avtor pisnega zaključnega dela študija z naslovom: ŠTUDIJA PRIMERA ORGANIZACIJE GRADBENEGA INŽENIRINGA.

IZJAVLJAM

1. *Obkrožite eno od variant a) ali b)*

a) da je pisno zaključno delo študija rezultat mojega samostojnega dela;

b) da je pisno zaključno delo študija rezultat lastnega dela več kandidatov in izpolnjuje pogoje, ki jih Statut UL določa za skupna zaključna dela študija ter je v zahtevanem deležu rezultat mojega samostojnega dela;

2. da je tiskana oblika pisnega zaključnega dela študija istovetna elektronski obliki pisnega zaključnega dela študija;

3. da sem pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v pisnem zaključnem delu študija in jih v pisnem zaključnem delu študija jasno označil;

4. da sem pri pripravi pisnega zaključnega dela študija ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;

5. soglašam, da se elektronska oblika pisnega zaključnega dela študija uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;

6. da na UL neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve avtorskega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja pisnega zaključnega dela študija na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija UL;

7. da dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v pisnem zaključnem delu študija in tej izjavi, skupaj z objavo pisnega zaključnega dela študija.

V: Rogaški Slatini

Datum: 5.6.2016

Podpis študenta:

BIBLIOGRAFSKO – DOKUMENTACIJSKA STRAN IN IZVLEČEK

UDK:	005.7:69(043.2)
Avtor:	Andrej Hartl
Mentor:	prof. dr. Jana Šelih
Somentor:	viš. pred. dr. Aleksander Srđić
Naslov:	Študija primera organizacije gradbenega inženiringa
Tip dokumenta:	diplomska naloga – univerzitetni študij
Obseg in oprema:	80 str., 11 pregl., 22 sl.
Ključne besede:	inženiring gradbeno podjetje, organizacijska struktura, sodelovanje s podizvajalci

IZVLEČEK

V gradbeni panogi se podjetja nenehno srečujejo z unikatnimi situacijami, v nastajanju končnega izdelka – gradbenega objekta pa sodeluje več udeležencev hkrati. Uspešno gradbeno podjetje mora dobro poznati razmere na trgu in po potrebi znati ustrezno prilagoditi svoj način dela. Zaradi razdrobljenosti podjetij, ki so povezana z gradbeništvom, se pogosto uveljavlja mrežni sistem organizacije posameznih izvajalcev, ki s skupnim ciljem nastopajo pri izvedbi gradbenih projektov. Tak način organizacije vodi k specializaciji posameznih podjetij, kar prinaša večjo učinkovitost pri delu.

V diplomskem delu na praktičnem primeru ugotavljam značilnosti organizacije gradbenega podjetja, ki vodijo k učinkovitosti dela ter dobrim poslovnim rezultatom. Nadalje analiziram gradbeno inženiring podjetje GES d.o.o. z vidika organizacijskega modela in predstavljam možnosti izboljšav trenutnega stanja. Obravnavam še partnerske odnose s podizvajalci, načine izbora podizvajalcev, prednosti in slabosti dela s stalnimi partnerji ter predstavljam ključna pogodbeno določila, ki jih morata upoštevati tako izvajalec kot podizvajalec pri skupni izvedbi projekta.

BIBLIOGRAPHIC – DOCUMENTALISTIC INFORMATION AND ABSTRACT

UDC:	005.7:69(043.2)
Author	Andrej Hartl
Supervisor:	prof. Jana Šelih, Ph.D
Co-supervisor:	sen. lecturer. Aleksander Srdić, Ph.D
Title:	Organisation of construction company – case study
Document type:	Graduation Thesis – University studies
Scope and tools:	80 p., 11 tab., 22 fig.
Keywords:	engineering construction company, organizational structure, collaboration with contractors

ABSTRACT

Companies working in the construction industry are constantly faced with unique situations. The construction process of the finished product – the construction work – requires collaborative efforts of various participants. The main key to a successful construction company is having enough knowledge of the current market situation and being able to adapt your working methods in accordance with market forces on a continuous basis. Due to the fragmentation of companies in the construction industry, a network system of organisation of individual operators, who share the common goal of carrying out construction projects, is being actively implemented. This system of organization leads to the specialization of individual construction companies, allowing greater efficiency in the products or services offered by the company.

Based on the research of a practical example, the goal of this thesis is to point out the different organizational characteristics of construction companies related to the efficiency of work and good operational results. Furthermore, this thesis seeks to analyze the construction engineering company GES in terms of organizational models and to assess the possibilities for improvement of the current situation as well as discuss the nature of partnerships with subcontractors, the manner of selection of subcontractors, and the advantages and disadvantages of working with permanent business partners. Lastly, this thesis aims to examine key contractual terms that must be respected by both the contractor and the subcontractor for the joint execution of the project.

ZAHVALA

Zahvaljujem se mentorici prof. dr. Jani Šelih za strokovno pomoč, gradivo in nasvete pri pisanju diplomske naloge.

Zahvaljujem se prijateljem, znancem in vsem, ki so mi stali ob strani in me spodbujali v dobrih in slabih trenutkih, ki smo jih vsa ta leta študija preživeli skupaj.

Posebej pa se zahvaljujem svojim najbližjim, še posebej staršem, ki so v meni vselej videli potencial, tudi ko sam nisem verjel vase. Zahvaljujem se jim za vso podporo, tako finančno kot moralno, ki so mi jo nudili med celotnim šolanjem. V zahvalo svoje zaključno delo poklanjam njim.

KAZALO VSEBINE

1	UVOD.....	1
1.1	Predstavitve problema	1
1.2	Namen in cilj diplomskega dela	1
2	SPLOŠNO O GRADBENIŠTVU.....	2
2.1	Gradbena dejavnost	2
2.2	Gradbena podjetja.....	2
2.2.1	Vrste gradbenih podjetij	3
2.3	Gradbeni projekti.....	3
2.3.1	Pojem gradbeni projekt.....	4
2.3.2	Značilnosti gradbenega projekta.....	4
2.3.3	Glavne faze in aktivnosti gradbenih projektov	5
3	ORGANIZACIJA GRADBENIH PODJETIJ	6
3.1	Pomen organizacije.....	6
3.1.1	Pojmovanja organizacije.....	6
3.2	Cilji in organizacija	6
3.3	Poslovne funkcije	7
3.3.1	Definicija	7
3.3.2	Klasifikacija.....	8
3.3.3	Vrste poslovnih funkcij	8
3.4	Organizacija podjetij in oblike organizacijskih struktur.....	9
3.4.1	Pojem organizacijske strukture.....	9
3.4.2	Vrste organizacijskih struktur.....	10
3.4.3	Poslovno-funkcijska organizacijska struktura	11
3.4.4	Divizijska organizacijska struktura (produktna).....	11
3.4.5	Matrična organizacijska struktura.....	11
3.4.6	Mreža podjetij.....	13
3.5	Posebnost organizacije v gradbenih podjetjih	14
3.5.1	Organizacija splošnega gradbenega podjetja.....	14
3.5.2	Organiziranost projektivnih in inženiring podjetij	15
3.6	Organizacijske oblike graditve glede na pogodbene odgovornosti	15
3.6.1	Tradicionalni pristop.....	16
3.6.2	Kombiniran pristop.....	16
3.6.3	Managerski pristop	17
4	GRADITEV	19
4.1	Proces graditve	19

4.2	Udeleženci gradnje.....	20
5	RAZMERJA MED NAROČNIKOM, IZVAJALCEM IN PODIZVAJALCEM.....	21
5.1	Pravna ureditev.....	21
5.2	Investitor	21
5.3	Izvajalec	21
5.4	Podizvajalec	22
5.4.1	Klasičen podizvajalec.....	23
5.4.2	Nominiran podizvajalec	23
5.5	Gradbena in podizvajalska pogodba.....	23
5.5.1	Gradbena pogodba.....	23
5.5.2	Sestavine gradbene pogodbe	24
5.5.3	Posebnosti gradbenih pogodb.....	25
5.5.4	Podizvajalska pogodba.....	26
5.6	Odgovornost izvajalca za delo oz. napake podizvajalca	26
5.7	Zavarovanje izvajalca zaradi napak podizvajalca	27
5.7.1	Pogodbena kazen.....	27
5.7.2	Bančna garancija	28
5.7.3	Zavarovanje pri zavarovalnici	28
5.7.4	Menica.....	29
5.7.5	Zadržana sredstva.....	29
6	PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA GES d.o.o.	30
6.1	Osnovne značilnosti podjetja GES d.o.o.	30
6.2	Okolje in tržno območje.....	31
6.3	Velikost podjetja in razpoložljive kapacitete	32
6.4	Reference podjetja.....	32
6.5	Analiza poslovanja	35
6.5.1	Poslovni rezultat.....	35
7	ORGANIZACIJA PODJETJA GES d.o.o.	39
7.1	Organizacijska struktura podjetja.....	39
7.2	Cilji podjetja.....	39
7.2.1	Ustvarjati dobiček	39
7.2.2	Ohranitev podjetja.....	39
7.2.3	Zadovoljevanje potreb družbe.....	40
7.2.4	Obveznost do okolja.....	40
7.3	Analiza organizacijske strukture	42
7.4	Trenutna organiziranost podjetja.....	45
7.5	Prednosti in pomanjkljivosti obstoječe organizacije in predlogi sprememb	48

8	PODIZVAJALCI	52
8.1	Dela, ki se oddajajo podizvajalcem	52
8.2	Izbor in kategorizacija podizvajalcev	54
8.3	Izvajanje projektov s stalnimi podizvajalci	60
8.4	Sodelovanje med izvajalcem in podizvajalcem pri izvedbi projekta.....	62
8.4.1	Pogodbena določila.....	62
8.4.2	Načini komunikacije in nadzora	65
8.5	Odgovornost za napake – primeri iz prakse	67
8.5.1	Primer 1	67
8.5.2	Primer 2	70
8.5.3	Primer 3	73
9	ZAKLJUČEK	77
VIRI	79

KAZALO PREGLEDNIC

Preglednica 1: Glavne faze in aktivnosti gradbenih projektov (Pšunder, 2008, str. 22)	5
Preglednica 2: Prednosti in slabosti centralizacije in decentralizacije (Lipičnik, 1997, str. 48–54)	10
Preglednica 3: Izvedeni projekti v letih 2012–2015	33
Preglednica 4: Prebivališča zaposlenih in pogodbenih sezonskih delavcev v letih 2014–2015	41
Preglednica 5: Predlogi sprememb organizacijske strukture podjetja	50
Preglednica 6: Vrste del, ki se oddajajo podizvajalcem	52
Preglednica 7: Razpisna dokumentacija s pridobljenimi ponudbami podizvajalcev	55
Preglednica 8: Število različnih podizvajalcev pri izvedbi projektov	58
Preglednica 9: Oddaljenost posameznih delovišč od baz podizvajalcev	59
Preglednica 10: Pozitivne in negativne lastnosti izvajanja del s stalnimi partnerji	60
Preglednica 11: Mejne vrednosti odstopanj ravnosti planuma asfaltnih plasti (Tehnična specifikacija za javne ceste. Uradni list RS št. 65/09)	73

KAZALO SLIK

Slika 1: Shema reprodukcijskega procesa	8
Slika 2: Povezanost nalog in nosilcev (Lipičnik, 1997, str. 42)	10
Slika 3: Prikaz delitve matrične organizacijske strukture glede na čas trajanja	11
Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura (Rozman, 2000, str. 98).....	12
Slika 5: Produktno-matrična organizacijska struktura (Rozman, 2000, str. 91).....	13
Slika 6: Mreža podjetij (Rozman, 2001, str. 100).....	13
Slika 7: Organizacijska shema splošnega, srednje velikega gradbenega podjetja (Pšunder, 2008, str. 23).....	14
Slika 8: Projektna organizacijska struktura (Pšunder, 2008, str. 25).....	15
Slika 9: Pogodbena organiziranost po tradicionalnem pristopu z enim glavnim izvajalcem (Pšunder, 2008, str. 34).....	16
Slika 10: Pogodbena organiziranost po pristopu projektiranja in izgradnje (Pšunder, 2008, str. 35) ...	17
Slika 11: Pogodbena organiziranost po managerskem pristopu (Pšunder, 2008, str. 35).....	18
Slika 12: Relativno trajanje posamezne faze graditve objekta (Pšunder, 2009, str. 10).....	20
Slika 13: Prikaz poslovne bilance podjetja v letih 2012–2015 (Vir: https://www.stop-neplacniki.si/ges-doo/ (Pridobljeno 3.2.2016))	35
Slika 14: Primerjava relativnega deleža dobička v letu 2013 med podjetjem GES d.o.o. in drugimi, konkurenčnimi gradbenimi podjetji v Sloveniji (Vir: https://www.stop-neplacniki.si/ges-doo/ (Pridobljeno 3.2.2016))	36
Slika 15: Prikaz povprečne vrednosti izvedenih projektov v letih 2012–2015	37
Slika 16: Prikaz relativnih deležev vrednosti izvedenih projektov za javnega oz. zasebnega naročnika	38
Slika 17: Trenutna organizacijska shema podjetja GES d.o.o.....	45
Slika 18: Shematični prikaz predloga reorganizacije podjetja	51
Slika 19: Cena kot najpomembnejši faktor pri izbiri ponudnika	57
Slika 20: Vzorec dopisa o takojšnjem dokončanju del.....	66
Slika 21: Poškodbe robnikov	70
Slika 22: 10. člen pogodbe, obveznosti in pravice izvajalca in naročnika	74

1 UVOD

1.1 Predstavitev problema

Podjetja, ki želijo danes preživeti, so nenehno postavljena pred vprašanje: naj sledijo tehnološkim inovacijam in se prilagajajo potrebam ter pritiskom trga ali klonijo pred konkurenco? Maksimalno izkoriščanje virov, spremljanje konkurence in optimizacija pri sleherni poslovni odločitvi so le nekateri izmed elementov, ki jim moramo slediti, če želimo postati del uspešnega kolektiva.

Značilnost uspešnih podjetij, tako v Sloveniji kot na svetovnem nivoju, je predvsem v njihovi inovativnosti in nenehnem, hitrem prilagajanju razmeram na tržnem področju, saj se želje kupcev stalno spreminjajo. Ključni problem, ki se pri tem pojavlja, je zagotoviti dovolj dinamično organizacijsko strukturo podjetja in hkrati ohraniti avtoritativen nadzor nad poslovnimi funkcijami v podjetju. Zelo težko je namreč določiti, katera organizacijska oblika je najprimernejša za določeno podjetje, saj ima vsako svoje specifične zahteve tako znotraj organizacije kot s strani kupca.

Posebno pozornost je treba nameniti vplivu in razmerjem med podjetji oz. partnerji, ki skupaj nastopajo pri pridobitvi in izvedbi posla. Zaradi specializacije dela in posledično vse večje konkurenčnosti na posameznem področju se podjetja povezujejo z zunanjimi kolektivi, kar jim omogoča kakovostno izvajanje dejavnosti.

1.2 Namen in cilj diplomskega dela

Osnovni cilj diplomske naloge je prikazati organiziranost podjetja ter način izvajanja gradbenih projektov z vidika izvajalskega inženiring gradbenega podjetja ter njegovih podizvajalcev.

O načinu organiziranosti podjetij je mnogo napisanega, pa vendar sem mnenja, da se tej temi, v praksi, še vedno namenja premalo pozornosti. S teoretično znanjem, ki ga bom pridobil ob pisanju diplomske naloge, želim analizirati obstoječo organizacijsko strukturo izbranega podjetja in na podlagi ugotovitev predlagati izboljšave, ki bodo pripomogle k večji učinkovitosti poslovanja podjetja.

V drugem delu naloge se bom posvetil partnerskemu odnosu med glavnim izvajalcem in njegovimi podizvajalci. Namen je ugotoviti ključna načela, ki jih morata partnerja upoštevati, s ciljem uspešnega in dolgoročnega medsebojnega sodelovanja.

2 SPLOŠNO O GRADBENIŠTVU

2.1 Gradbena dejavnost

Ljudje so gradili zgradbe in druge objekte že v prazgodovini. Prve koče in zavetišča so bila izdelana ročno ali s preprostimi orodji. Kasneje, s profesionalizacijo gradnje, pa so se razvili tudi prvi poklici, kot so zidar, tesar in drugi mojstri. Danes smo na gradbiščih priča visoki tehnologiji dela, ki ji sledi dovršena gradbena mehanizacija ter vsestranski elektronski pripomočki.

Posebnosti izvajanja gradbene dejavnosti, kot jih navaja Pšunder (Pšunder, 2009, str. 9), so:

- *»Gradbeni objekti se gradijo praviloma za dolgotrajno uporabo, tako da služijo še naslednji ali naslednjim generacijam. Odgovornost za projektiranje in izvedbo gradbenih objektov je zaradi tega veliko večja kot pri proizvodnji dobrin za kratkotrajno uporabo.«*

- *»Sredstva za gradbene objekte so praviloma zelo velika, toda postopoma graditev najpogosteje ni mogoča ali pa ekonomsko ni racionalna. Ko je objekt enkrat zgrajen, njegove lokacije in osnovnih konstrukcijskih lastnosti ni več mogoče spreminjati. Tudi zaradi tega je odgovornost v tej dejavnosti velika.«*

- *»Z vsakim zgrajenim objektom zazidamo del narave, posegamo v prostorsko ureditev in hkrati spodbujamo vrsto koristnih ter škodljivih učinkov, ki jih bo uporaba objekta izžarevala v naravno okolje in življenja ljudi v okolju.«*

Zaradi teh posebnosti ima gradbena dejavnost velik pomen za okolje, v katerem živimo, in se ne sme oz. ne more prepuščati zgolj podjetniškim ambicijam investitorja ter izvajalcev gradbenih projektov. Pri graditvi je nujno potrebno upoštevati zunanje učinke, ki jih bo gradnja ter uporaba objektov povzročila v naravnem in urbanem okolju. Takšen vpliv je še posebej značilen za energetske in industrijske objekte. Treba se je zavedati, da je posebnost zunanjih učinkov takšna, da je ni mogoče denarno ovrednotiti (onesnaženje zraka, vode, zemljišča itd.), in se zunanji vplivi ne čutijo zgolj na mikrolokaciji zgrajenega objekta, temveč tudi na širšem območju, včasih celo na območju sosednjih držav. Iz teh posebnosti izhaja potreba po centraliziranem nadzoru nad gradbeno dejavnostjo s strani družbe oz. države. Tak nadzor je prisoten v večini držav razvitega sveta (Pšunder, 2009, str. 9).

2.2 Gradbena podjetja

Gradbena podjetja opravljajo dela in naloge v okviru graditve objektov. Njihova dejavnost sega od faze zasnove, projektiranja in priprave na gradnjo, do same gradnje objekta, predaje objekta naročniku

ter vzdrževanja objekta. Zaradi narave dela se organiziranost gradbenih podjetij razlikuje od organiziranosti podjetij npr. industrijske ali druge proizvodnje. Proizvodnja, ki se mora nenehno prilagajati trenutnim razmeram na trgu, pa gradbenim podjetjem ne omogoča kontinuiranosti proizvodnje ter s tem tudi ne ozke specializacije dela, s katero lahko sicer podjetje zviša svojo produktivnost.

2.2.1 Vrste gradbenih podjetij

V proces graditve objekta je vključena cela vrsta podjetij, ki sodelujejo v vseh fazah graditve. Od idejne zasnove do projektiranja ter gradnje objekta se srečujemo z (Pšunder 2008, str. 11–12):

- *»inženirsko svetovalnimi podjetji (izdelujejo predinvesticijske zasnove, investicijske programe, projektno dokumentacijo in vršijo neposredno pripravo na gradnjo ter strokovno nadzirajo gradnjo objektov z nadzorniki);«*
- *»projektivnimi podjetji (izdelujejo projektno dokumentacijo);«*
- *»gradbenimi podjetji (izvajajo pripravljalna dela za gradnjo objektov in gradijo objekte, nekatera pa so registrirana tudi za izdelavo projektne dokumentacije);«*
- *»vodnogospodarskimi podjetji (izvajajo pripravljalna dela za gradnjo vodnogospodarskih objektov in gradijo takšne objekte, pogosto pa izdelujejo tudi projektno dokumentacijo vodnogospodarskih objektov);«*
- *»komunalnimi podjetji (izvajajo pripravljalna dela za gradnjo komunalnih objektov in gradijo takšne objekte, pogosto pa izdelujejo tudi projektno dokumentacijo komunalnih objektov);«*
- *»posredno (preko zgoraj naštetih podjetij) še z množico drugih podjetij. Vsa ta podjetja lahko nastopajo kot udeleženci graditve objektov, poleg njih pa še pri graditvi vsakega gradbenega objekta nastopa investitor, ki je po določenih ZGO pravna ali fizična oseba, ki naroči graditev gradbenega objekta ali ki jo sam izvaja.«*

2.3 Gradbeni projekti

V literaturi je v povezavi s pojmom projekt mogoče zaslediti veliko definicij različnih avtorjev, v osnovi pa definicije delimo na tiste, ki projekt opredeljujejo kot časovni in ciljno usmerjeni proces, in tiste, ki poudarjajo vlogo oziroma namero projektov. Za vse projekte pa velja, da so ciljno usmerjeni in časovno omejeni. Najdemo jih na skoraj vseh področjih človekovega delovanja.

Gradbeni projekti predstavljajo enkratno ciljno usmerjene procese odvijanja posameznih aktivnosti oz. faz. Logična povezanost teh faz pa s pomočjo svojih rezultatov omogoča izvedbo ciljev gradbenih projektov. Po terminologiji projektnega managementa tako gradbeni projekti predstavljajo graditev objekta (Pšunder, 2009, str. 19).

2.3.1 Pojem gradbeni projekt

Pojem gradbeni projekt si lahko razlagamo na različne načine, kot (Hauc, 2002, str. 25):

- dokumentacijo, načrt, elaborat;
- tehnično in drugo dokumentacijo;
- projektno dokumentacijo, kot npr. projekt za pridobitev gradbenega dovoljenja, projekt za razpis, projekt za izvedbo itd.;
- načrt postopka za izvedbo projektnega namena;
- objekt v izgradnji;
- investicijo, naložbo;
- procesni cikel, ki se zaradi svoje značilnosti in pomembnosti izdvaja iz tekočega poslovanja oziroma tekoče proizvodnje in se posebej organizira;
- terminski plan neke zaključene akcije posebnega pomena;
- idejo, namero, pa čeprav še ni izvedena itd.

2.3.2 Značilnosti gradbenega projekta

Projekt ima naslednje značilnosti (Hauc, 2008, str. 29):

- ciljna usmerjenost – razlika med projektnimi cilji in cilji podjetja – je časovna omejitev. Z dokončanjem projekta, s čimer so doseženi cilji projekta, se proces konča;
- časovna determiniranost – značilnost, ki jo lahko zasledimo v vseh definicijah projekta in je nedvomno eden osnovnih elementov za opredelitev projekta;
- enkratnost – značilnost, ki je ne smemo povezovati s posameznimi projektnimi aktivnostmi, temveč s celotnim projektom in z njegovim izvajanjem, ki vedno poteka pod vplivom različnih dejavnikov;
- novost – značilnost, ki je povezana z določenimi projekti;
- kompleksnost – značilnost, ki jo zelo težko natančno opredelimo. Kompleksnost je bolj subjektivna zaznava in manj objektivno merilo;
- projektni finančni proračun – vsak projekt nima neposredno določenega proračuna. Organizacijski projekti so primer, ko sredstva niso eksplicitno navedena. Vendar lahko za vsak projekt ugotovimo njegove stroške in proračun, vključno z organizacijskimi projekti;

- pravna in organizacijska pripadnost – značilnost, ki vključuje osnovne elemente projektnega načina dela.

2.3.3 Glavne faze in aktivnosti gradbenih projektov

Glavne faze in pripadajoče aktivnosti gradbenih projektov so prikazane v Preglednici 1.

Preglednica 1: Glavne faze in aktivnosti gradbenih projektov (Pšunder, 2008, str. 22)

GRADITEV	PRIPRAVA	ZASNOVA	A. Predhodne študije
			B. Investicijski program
			C. Idejni projekt
		PROJEKTIRANJE	D. Projekti za pridobitev gradbenega dovoljenja
			E. Projekti za razpis
			F. Projekti za izvedbo
		NEPOSREDNA PRIPRAVA	G. Oddaja projekta v izvedbo
			H. Sklenitev gradbene pogodbe
			I. Pridobitev gradbenega dovoljenja
	GRADNJA	J. Gradnja	
		K. Primopredaja	
		L. Poskusno obratovanje	

3 ORGANIZACIJA GRADBENIH PODJETIJ

3.1 Pomen organizacije

Podjetja z enakimi potroški dela in sredstev ter ostalimi enakimi pogoji poslovanja v praksi dosegajo različne proizvodne učinke. Razlike nastajajo predvsem zaradi drugačnega sistema urejenosti poslovanja in organizacije dela, ali pa zaradi uporabe naprednejših tehnologij. Ustrezna organizacija je eden bistvenih elementov, ki vpliva na uspešnost poslovanja podjetja, ki za razliko od uvedbe novih, sodobnih tehnologij ne potrebuje visokih investicijskih stroškov. Zelo pomembno je, da se je podjetje sposobno prilagoditi spremembam v okolju, zato mora biti njegova organizacijska struktura dinamična, mora se prilagajati spremembam in se po potrebi spreminjati.

3.1.1 Pojmovanja organizacije

Pojem organizacija danes uporabljamo na različne načine. V tehnični stroki se pojem organizacija uporablja predvsem v smislu sistematičnega in organiziranega dela. Oblike organizacije in organiziranosti lahko delimo na (Pšunder, 2008, str. 25):

- organizacijo oz. organizacijo dela,
- organizacijo oz. organiziranost združbe ljudi,
- organizacijo oz. organiziranost uravnavanja podjetja, to je management podjetja.

3.2 Cilji in organizacija

Cilj organizacije je smotrna opredelitev in povezava vseh proizvodnih operacij oz. delovnih procesov na nekem fizično opredeljenem prostoru. Vzpostavljanje organizacije ali organizacije dela je smiselno opredeljen postopek vodenja dela s ciljem, da se proizvod oz. storitev izvede učinkovito, s čim manjšimi delovnimi napori in sredstvi v čim krajšem času. Lahko govorimo o racionalni organizaciji delovnih procesov, ki je pogoj za večjo produktivnost dela in ekonomičnost (Hauc, 2008, str. 7).

Če povzamemo, je glavni cilj (re)organiziranja optimizacija delovnih procesov v podjetju oz. povečanje učinkovitosti ob enakih oz. manjših stroških.

Lahko rečemo, da ima podjetje več temeljnih in več sekundarnih ciljev, ki narekujejo njegovo udejstvovanje v poslovnem okolju. Poleg dosega ustreznega dobička oz. ekonomskega uspeha so cilji podjetja še (Lipičnik, 1997, str. 9):

- Ohranitev podjetja, kar je minimalni temeljni cilj. Podjetje se zadovoljuje že z minimalnim profitom, ki komaj še zadošča za normalno poslovanje podjetja.
- Razvoj podjetja, kar je zahtevnejši cilj, saj podjetje usmerja v širjenje poslovanja zunaj lokalnega trga na širše ozemlje in na svetovno tržišče, obenem pa zahteva tudi osvajanje novih proizvodov in nove tehnologije. Takšen cilj spodbuja iniciativnost in ustvarjalnost ne samo podjetnika, temveč vseh ljudi v podjetju.
- Zadovoljevanje potreb družbe. Ta cilj pomeni naravno podlago profitu, ki ga podjetje dosega, če proizvaja in prodaja porabnikom svoje proizvode in storitve, s katerimi zadovoljujejo svoje potrebe. To je seveda jasno že samo po sebi, toda če podjetje na to pozablja, lahko pridobiva dobiček tako, da dviguje cene, krči proizvodnjo, da nastane na trgu pomanjkanje, ali pa zmanjšuje kakovost izdelkov. S takšno usmeritvijo bi podjetje ustvarjalo nered na trgu in v družbeni reprodukciji, končno pa bi pokvarilo svoj položaj v gospodarstvu in ogrozilo svoj razvoj. Gre torej za pomemben dopolnilni temeljni cilj.
- Obveznosti do okolja, do družbene skupnosti, v kateri podjetje posluje. Med te obveznosti sodi skrb za zdravo okolje, da ga s svojim poslovanjem ne bi onesnaževali ali celo brezobzirno uničevali, skrb za zaposlovanje razpoložljive delovne sile na območju svojega poslovanja, prizadevanje za razvoj šolstva in zdravstvenih služb ter tudi prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti.

3.3 Poslovne funkcije

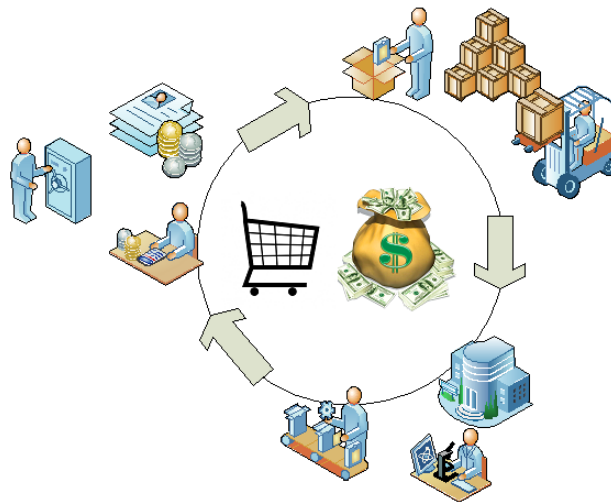
3.3.1 Definicija

Če izhajamo iz spoznanja, da organizacijsko funkcijo predstavljajo različna, med seboj odvisna opravila, predstavlja funkcija (poslovna funkcija) v organizaciji sintezo delnih nalog. Osnovna prvina za opredeljevanje pojma funkcije je lahko le sintetična delna naloga. Sintetične delne naloge pa so medsebojno odvisne, ker njihovo izvrševanje zagotavlja izvrševanje skupne naloge.

»Funkcijo zato opredelimo kot sintezo s posebnim predmetom poslovanja povezanih in medsebojno odvisnih delnih nalog, ki jih opravljajo za to usposobljeni subjekti – nosilci nalog v zaokroženem delnem poslovnem procesu.« (Lipičnik, 1997, str. 21)

3.3.2 Klasifikacija

Poznamo več načinov klasifikacij funkcij. Eden najstarejših temelji na splošni shemi reprodukcijskega procesa: Denar → Blago → Proizvod → B1 → D1. Na podlagi splošne sheme reprodukcijskega procesa lahko razlikujemo štiri temeljne delne procese oziroma štiri temeljne funkcije kot zaokrožene faze celotnega poslovnega procesa: finančno, nabavno, proizvodno in prodajno funkcijo (Lipičnik, 1997, str. 21–22).



Slika 1: Shema reprodukcijskega procesa

Pri postavitvi splošnega modela funkcij pa je treba izhajati iz spoznanj sistemske teorije, ki nam omogoča, da problem zajamemo in osvetlimo v njegovi celovitosti. Funkcije se razlikujejo glede na vrsto in značilnosti poslovnega procesa. Tiste funkcije, katerih izloček je namenjen zadovoljitvi potreb okolja, so osnovne funkcije, tiste, katerih izloček je namenjen delovanju sistema, pa imenujemo infrastrukturne funkcije. Funkcije, ki so namenjene krmiljenju dogajanj, imenujemo upravljaljske funkcije (Lipičnik, 1997, str. 22).

3.3.3 Vrste poslovnih funkcij

Pri izbiri funkcij za organizacije avtorji izhajajo iz različnih izhodišč in uporabljajo različne kriterije določevanja. Necelovitost kriterijev povzroča zmedo in posledično še ni razvitega splošno veljavnega modela funkcij za proizvodne in druge organizacije.

Za vsako organizacijo moramo izbrati značilne funkcije, povezane z njeno dejavnostjo, in jih prilagoditi njenim potrebam. Na splošno pa lahko za poljubno organizacijo navedemo naslednje poslovne funkcije (Lipičnik, 1997, str. 24–25):

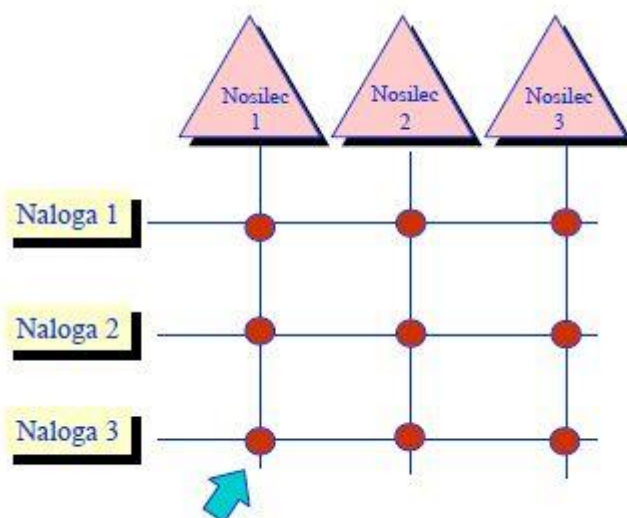
- raziskovalno–razvojna funkcija,
- investicijska funkcija,
- priprava proizvodnje,
- nabavna funkcija,
- proizvodna funkcija,
- funkcija tehničnega nadzora,
- prodajna funkcija,
- kadrovska funkcija,
- finančna funkcija,
- računovodska funkcija,
- splošna funkcija,
- varstvena funkcija.

3.4 Organizacija podjetij in oblike organizacijskih struktur

3.4.1 Pojem organizacijske strukture

Nobeno podjetje ne more uspešno poslovati brez ustreznega ustroja svoje organizacijske zgradbe in dela v njem. Vsako podjetje ustvari organizacijsko tvorbo z natančno določenimi organizacijskimi vejami, na katerih potekajo določene naloge, saj lahko le tako usklajeno opravlja dejavnosti, potrebne za doseganje poslovnega uspeha. Z vidika organizacije poznamo več vrst organizacijskih struktur, njihovih načinov konstruiranja in prikazovanja.

Organizacijsko strukturo sestavljajo naloge, nosilci nalog ter njihovi medsebojni odnosi. Pomembno je, da organizacijska tvorba (zgradba) predstavlja nespremenljiv element v podjetju, saj je le tako omogočeno nemoteno in ustaljeno opravljenih nalog. Nosilci nalog se lahko medtem obnašajo prilagodljivo.



Slika 2: Povezanost nalog in nosilcev (Lipičnik, 1997, str. 42)

3.4.2 Vrste organizacijskih struktur

V organizaciji razlikujemo pet osnovnih tipov organizacijskih struktur (Lipičnik, 1997, str. 48):

- funkcijska organizacijska struktura,
- produktna (divizijska) organizacijska struktura,
- projektna organizacijska struktura,
- matrična organizacijska struktura,
- dinamična mreža (mreža podjetij).

Ločimo jih z vidika centralizacije in decentralizacije, ki sta temeljni načeli strukturiranja.

Preglednica 2: Prednosti in slabosti centralizacije in decentralizacije (Lipičnik, 1997, str. 48–54)

CENTRALIZACIJA		DECENTRALIZACIJA	
PREDNOSTI	SLABOSTI	PREDNOSTI	SLABOSTI
Specializacija	Ni prilagodljiva spremembam iz okolja	Prilagodljiva spremembam iz okolja	Višji stroški poslovanja
Večja učinkovitost	Znižana sposobnost opravljanja kompleksnih nalog	Večja svoboda posameznikov in delovnih skupin	
Manjši stroški		Večja odgovornost	
Enotna poslovna politika			

3.4.3 Poslovno-funkcijska organizacijska struktura

Poslovno-funkcijska oblika je centralizirana organizacijska struktura, kjer vodstvo usklajuje poslovne funkcije in je edino neposredno odgovorno za uspeh podjetja, ki je rezultat vseh poslovnih funkcij skupaj. Je prevladujoča organizacijska struktura in je nastala v času prvih industrijskih podjetij. Prikladna je predvsem za majhna in srednje velika podjetja, ki delujejo v stabilnem in ne preveč kompleksnem okolju s pretežno rutinsko tehnologijo (Rozman, 2001, str. 86–87).

3.4.4 Divizijska organizacijska struktura (produktna)

Divizijska organizacijska struktura je decentralizirana organizacijska struktura. Poslovne enote so v operativnem smislu samostojne, kar omogoča visoko fleksibilnost strukture. Osnovna členitev podjetja je na poslovne enote, bodisi na podlagi proizvoda bodisi na podlagi trga, ali obeh. Prva raven usklajuje poslovne enote, druga raven pa poslovne funkcije. V osrednjem delu podjetja (centrali) se oblikujejo strateški vidiki poslovnih odločitev in finančni oddelki, ki usmerjajo razvoj in združujejo skupna sredstva, gledano z vidika celote.

Glavni razlog za prehod na to organizacijsko strukturo je v rasti podjetja in njegove diverzifikacije ter naraščanja kompleksnosti okolja, s čimer se pojavi potreba po večji prilagodljivosti na spremembe. Ta struktura je prisotna predvsem v velikih podjetjih z nerutinsko tehnologijo in razmeroma veliko neodvisnostjo med proizvodnimi programi (Rozman, 2001, str. 93–94).

3.4.5 Matrična organizacijska struktura

Glede na trajnost obstoja organizacijske strukture ločimo med: projektno in produktno. Obema je skupno to, da so sredstva in ljudje, ki so sicer del stalnih, vertikalnih enot, po potrebi vključeni v horizontalne enote (Kavčič, 1991, str. 196). Razlika je v tem, da delavci v projektni shemi na projektu delajo po potrebi in ko je končan, delo nadaljujejo v stalnih nalogah v matričnih oddelkih ali pa na drugem projektu.



Slika 3: Prikaz delitve matrične organizacijske strukture glede na čas trajanja

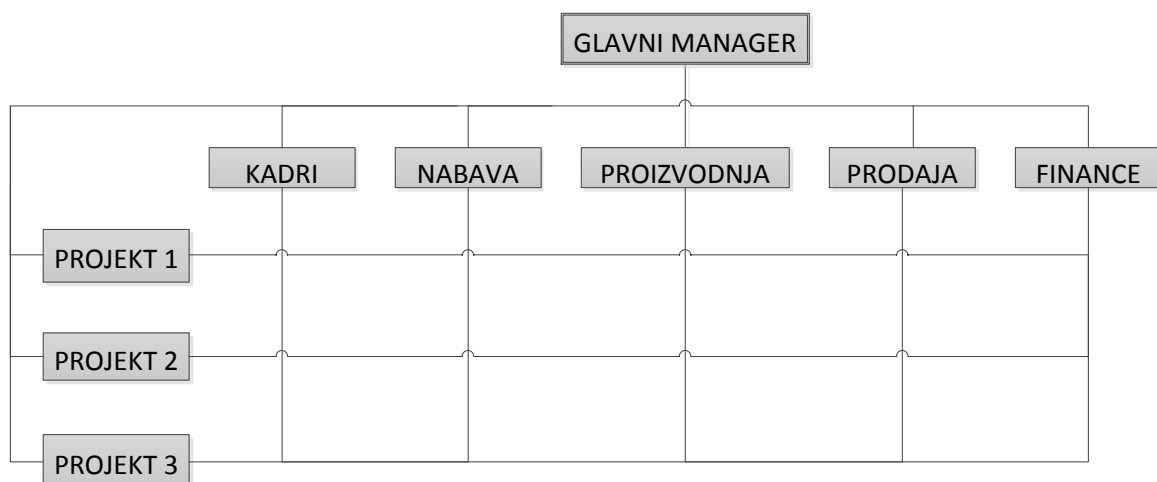
Matrična organizacijska struktura predstavlja kombinacijo funkcijske in decentralizirane organizacijske strukture. Glavna značilnost takšne strukture je, da se izmenjuje delo na rednih nalogah

v okviru stalne organizacijske strukture in delo na projektu kot v začasni organizacijski strukturi. Posamezni oddelki so hkrati odgovorni poslovno-funkcijskemu managerju in produktno oz. projektnemu managerju (Lipičnik, 1999, str. 55). Glavna prednost matrične organizacije je velika fleksibilnost in zmanjševanje neuskkljenosti v delovanju posameznih poslovnih funkcij. Pri izvedbi nalog združuje strokovnjake iz različnih poslovno-funkcijskih področij. Pri iskanju rešitve določenega problema se tako uveljavlja interdisciplinarni pristop. Največja pomanjkljivost se kaže v prepletanju poslovno-funkcijske in matrične oblike, in sicer v križanju odgovornosti in vodenja. Matrična organizacija se je uveljavila pri izvedbi velikih projektov v letalski in vesoljski industriji in praktično na vseh ostalih področjih, tudi v gradbeni industriji.

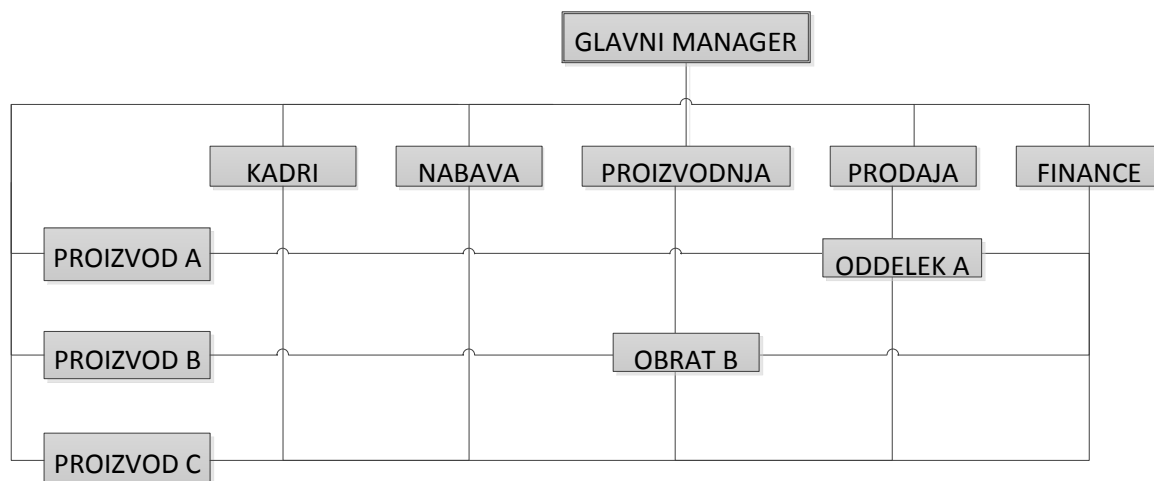
Temeljne značilnosti projektne organizacije (Lipičnik, 1997, str. 6):

- usmerjenost k nalogam,
- sistemska usmerjenost,
- časovna razporeditvena usmerjenost,
- stroškovna odgovornost,
- organizacija z omejenim časom trajanja,
- dinamični značaj,
- interdisciplinarno timsko delo,
- posebnost položaja znotraj organizacije,
- dvojni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija,
- storitveni značaj dejavnosti, ki jih mora opravljati projektna organizacija.

Shema matrične organizacijske strukture je prikazana na sliki 4.



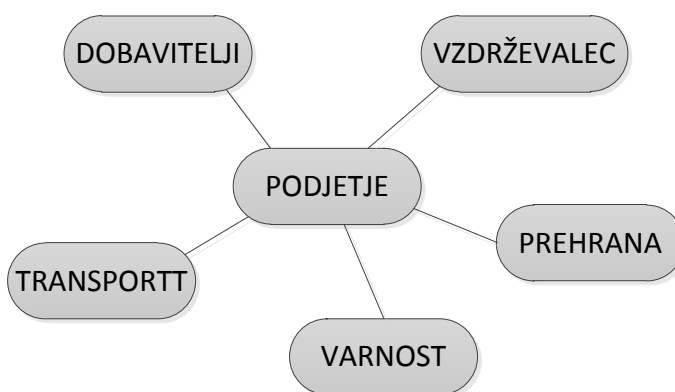
Slika 4: Projektno-matrična organizacijska struktura (Rozman, 2000, str. 98)



Slika 5: Produktno-matrična organizacijska struktura (Rozman, 2000, str. 91)

3.4.6 Mreža podjetij

Gre za organizacijsko strukturo, ki je v bistvu nevidna. Z zunanjimi izvajalci podjetja se uredijo partnerski odnosi, ki ne temeljijo zgolj na zaupanju, ampak tudi na sodelovanju. V boju za čim večjo konkurenčnost podjetja se določena opravila prepustijo zunanjim izvajalcem, ki so specializirani za tovrstna opravila. Posledično nastaja mreža podjetij, ki vsako zase obvladuje specifično področje in hkrati med seboj vzajemno sodelujejo z namenom čim večje izrabe virov in učinkovitosti. Podjetja sodelujejo s pomočjo sodobnih spletnih orodij. Njihov odnos navadno temelji na dolgoročnih pogodbah (Rozman, 2001, str. 100).



Slika 6: Mreža podjetij (Rozman, 2001, str. 100)

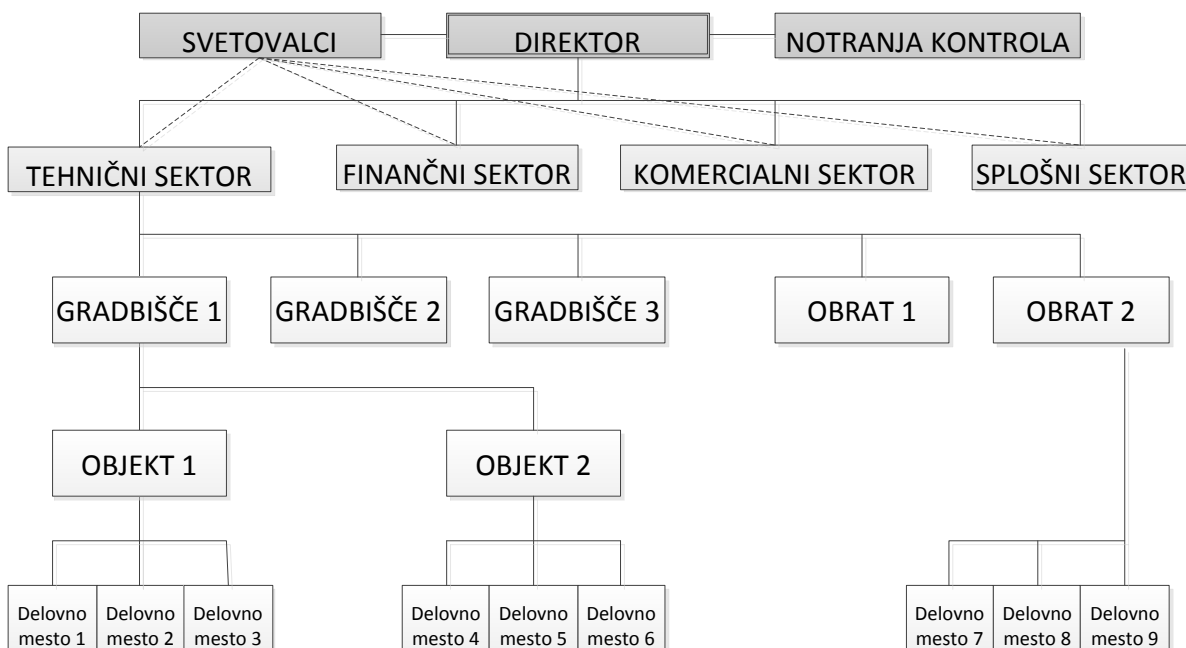
3.5 Posebnost organizacije v gradbenih podjetjih

3.5.1 Organizacija splošnega gradbenega podjetja

Proizvodni proces poteka na gradbišču in je nenehno podvržen spremembam in negotovostim. Zaradi širokega spektra poslovnih dejavnosti, od projektivnih in izvajalskih do svetovalnih storitev, ki jih izvajajo podjetja, se sodobne oblike organiziranosti gradbenih podjetij dokaj razlikujejo. Običajna organizacijska struktura je razdeljena na več nivojev, od katerih:

- I. nivo predstavlja vodstvo podjetja,
- II. nivo predstavljajo različni sektorji in službe,
- III. nivo predstavljajo delovne enote,
- IV. nivo predstavlja objekt in
- V. nivo označuje delovna mesta.

Takšna organizacijska shema je najpogostejša v srednje velikih gradbenih podjetjih, ki obvladujejo tretjo in četrto fazo graditve objekta. Linijsko-štabna struktura prevzema jasno hierarhično linijo, kljub temu pa je pod vplivom štabnih enot omogočena horizontalna povezanost na posameznem nivoju. Strokovno znanje je koncentrirano v štabnih enotah, operativno delo pa se izvaja v decentraliziranih funkcijah (sektorjih) (Pšunder, 2008, str. 23–24).



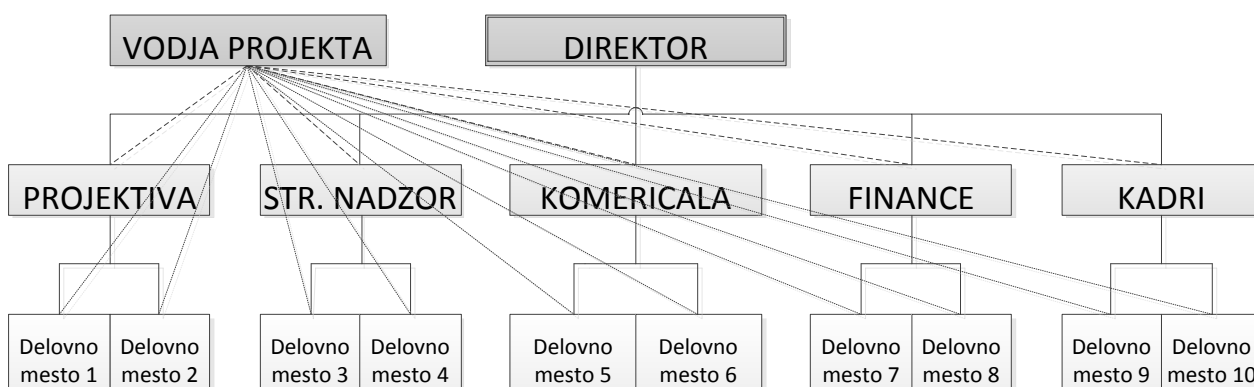
Slika 7: Organizacijska shema splošnega, srednje velikega gradbenega podjetja (Pšunder, 2008, str. 23)

3.5.2 Organiziranost projektivnih in inženiring podjetij

Projektivna podjetja in inženirske organizacije izdelujejo projektno in tehnično dokumentacijo oz. opravljajo naloge posameznih faz gradnje objekta. Za izvajanje gradbenih projektov največkrat uporabimo projektno in matrično organizacijsko shemo.

Projektna organiziranost se uvede za upravljanje in vodenje velikih in zahtevnih gradbenih projektov oz. za oddaljena gradbišča. Glavna značilnost je oblikovanje posebnega projektnega tima za časa trajanja projekta, ki vsebuje vodstveni, upravljavski in izvajalski tim. Prepoznamo decentralizirano projektno organizacijo, v kateri sektorji in službe ter posamezni operativni izvajalci dobivajo naloge neposredno od vodje projekta. Celotno odgovornost za izvršitev projekta nosi vodja projekta (Pšunder, 2008, str. 23–26).

Matrična organiziranost je bolj uporabna za organizacije inženiringa in svetovalnega inženiringa, ki izvajajo več projektov hkrati v različnih fazah graditve. Matrična ali stalna projektna organiziranost izkorišča prednosti funkcijske in projektne organizacijske oblike (Pšunder, 2008, str. 23–26).



Slika 8: Projektna organizacijska struktura (Pšunder, 2008, str. 25)

3.6 Organizacijske oblike graditve glede na pogodbene odgovornosti

Proces graditve objekta je obsežen in raznolik proces, ki v svojih fazah vključuje različne udeležence, kar vodi v različna oblikovanja njihovih medsebojnih razmerij. Najpomembnejša razlika med organizacijskimi oblikami graditve je v sprejemanju odgovornosti in aktivnemu sodelovanju naročnika v projektu. Poznamo tri značilne pristope pogodbene organiziranosti:

- tradicionalni (naročniški) pristop,
- kombinirani pristop in

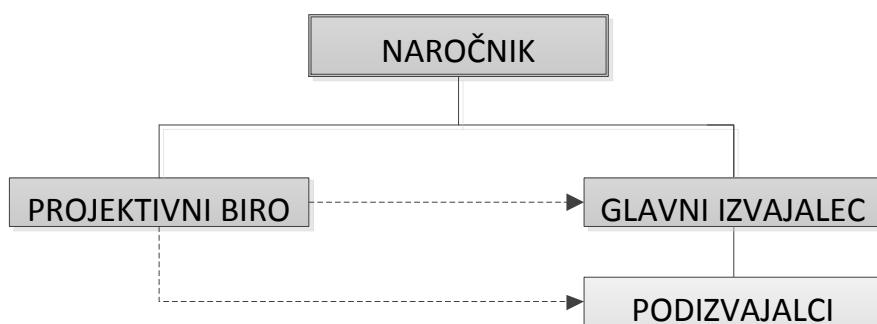
- managerski pristop.

V praksi pa je večkrat nemogoče po navedenih organizacijskih vzorcih nedvoumno definirati pogodbeno obliko, ki jo izbere naročnik. Naročniki se zaradi svojih interesov navadno odločajo za razne modifikacije in kombinacije predstavljenih pristopov. Razen tega pa imajo določeni naročniki že vnaprej postavljena posebna pravila za oblikovanje pogodbenih razmerij, ob tem gre predvsem za podjetja v lasti države in občin (Pšunder, 2008, str. 36).

3.6.1 Tradicionalni pristop

Je najbolj razširjena oblika pogodbene organiziranosti ob koncu prejšnjega stoletja. V takšni organizacijski shemi naročnik sklene ločeni pogodbi s projektantskim in gradbenim podjetjem (Pšunder, 2008, str. 33).

Naročnik najprej sklene pogodbo s projektantskim podjetjem, ki pripravi vso potrebno dokumentacijo za začetek gradnje. Na podlagi projekta za razpis naročnik nato sam izbere izvajalsko podjetje.



Slika 9: Pogodbena organiziranost po tradicionalnem pristopu z enim glavnim izvajalcem (Pšunder, 2008, str. 34)

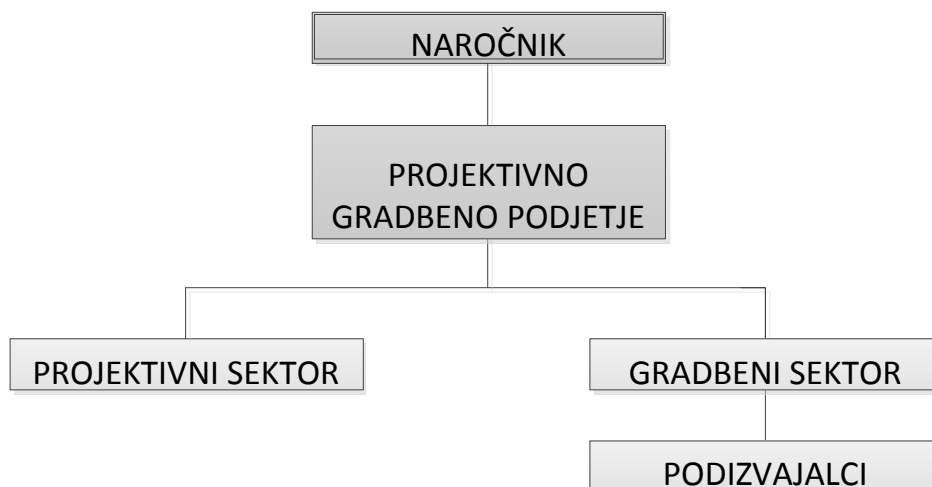
3.6.2 Kombiniran pristop

Pri kombiniranem pristopu je naročnik pogodbeno vezan na podjetje, ki je sposobno izvesti oz. organizirati tako projektiranje kot tudi gradnjo objekta.

Značilnosti (Pšunder, 2008, str. 34–35):

- Timski koncept, ki povezuje vse udeležence gradnje skozi celoten proces graditve objekta.
- Podjetja, ki se vključujejo v takšno organizacijsko shemo graditve, sama poleg gradnje nudijo tudi projektantske storitve.

- Večkrat se gradbeno in projektivno podjetje združita in skupno nastopita pri izvedbi projekta.
- Glavna slabost je pomanjkanje nevtralnega strokovnega partnerja za svetovanje naročniku.
-



Slika 10: Pogodbena organiziranost po pristopu projektiranja in izgradnje (Pšunder, 2008, str. 35)

3.6.3 Managerski pristop

Pri managerskem pristopu je naročnik neposredno pogodbeno vezan s projektantskim podjetjem, glavnim izvajalskim podjetjem in svetovalnim inženiringom. Obstajajo različne variacije takšne organizacijske sheme, odvisne od stopnje vključenosti naročnika in organiziranosti posameznih pogodbenih partnerjev.

Značilnosti (Pšunder, 2008, str. 36):

- Oblikovanje kombiniranega projektantsko-izvajalskega tima, ki vključuje vse udeležence projekta.
- Boljša povezanost in komunikacija vseh sodelujočih partnerjev v procesu projektiranja, neposredne priprave na gradnjo ter same gradnje objekta.
- Vključenost svetovalnega inženiringa, ki v fazi projektiranja nastopa kot svetovalec glede na kriterije, ki jih narekuje izvedba, v fazi gradnje objekta pa prevzame odgovornost strokovnega nadzora, koordinacije ter opravi potrebna administrativna dela.



Slika 11: Pogodbena organiziranost po managerskem pristopu (Pšunder, 2008, str. 35)

4 GRADITEV

4.1 Proces graditve

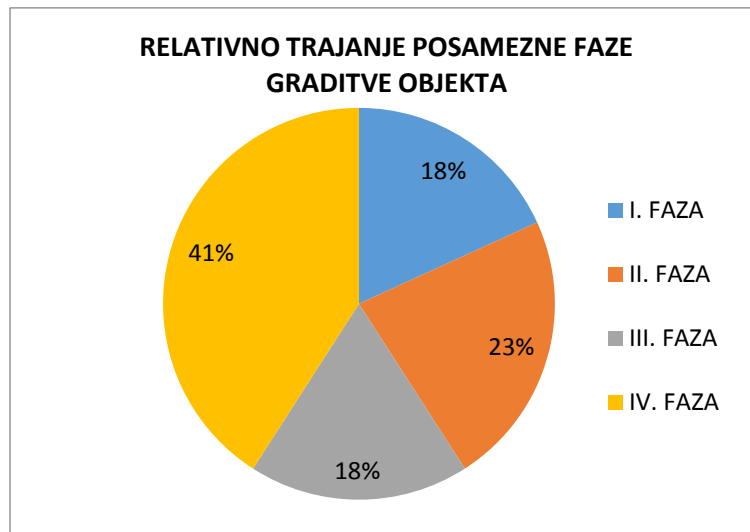
Graditev objekta je fazni proces, ki obsega različne aktivnosti, v katere se vključujejo gradbena in ostala podjetja s skupnim ciljem dokončanja objekta.

Pšunder (Pšunder, 2009, str. 17) podrobneje razdeli faze in aktivnosti gradbenih objektov na več segmentov, ki si sledijo v logičnem zaporedju:

- I. FAZA: Faza zasnove graditve z aktivnostmi;
- II. FAZA: Faza projektiranja graditve z aktivnostmi;
- III. FAZA: Faza neposredne priprave na gradnjo z naslednjimi aktivnostmi:
 - pridobitev gradbenega dovoljenja,
 - objava razpisa,
 - sklenitev gradbene pogodbe,
 - izdelava načrta organizacije ureditve gradbišča;
- IV. FAZA: Faza gradnje z aktivnostmi:
 - izvedba pripravljanih del,
 - izvedba gradbenih, obrtniških in inštalacijskih ter drugih del,
 - pridobitev uporabnega dovoljenja,
 - primopredaja zgrajenega objekta.

Izvajalsko podjetje se v proces graditve vključuje v tretji fazi, to je neposredna priprava na gradnjo, in je prisotno do končne primopredaje zgrajenega objekta in pridobitve uporabnega dovoljenja.

Neposredno pripravo na gradnjo lahko vsebinsko delimo na dva dela. Prvi del, ki se nanaša na pridobitev gradbenega dovoljenja in objavo razpisa, je v pristojnosti vodje projekta, ki ga imenuje investitor ali inženirsko podjetje, če investitor nima zadostne usposobljenosti lastnega kadra. Gradbeno izvajalsko podjetje, s katerim investitor sklene pogodbo, skrbi za tehnično oz. operativno pripravo na gradnjo, kot je izdelava načrta organizacije gradbišča ter priprava operativnih planov (terminski plan, plan delovne sile ...).



Slika 12: Relativno trajanje posamezne faze graditve objekta (Pšunder, 2009, str. 10)

4.2 Udeleženci gradnje

Udeleženci pri graditvi objekta so (Pšunder, 2009, str. 14):

- investitor,
- naročnik,
- svetovalni inženiring,
- projektant,
- izvajalec,
- nadzornik,
- revident,
- podizvajalci in dobavitelji.

5 RAZMERJA MED NAROČNIKOM, IZVAJALCEM IN PODIZVAJALCEM

5.1 Pravna ureditev

Najpomembnejši pravni vir, ki opredeljuje gradbeno pogodbo, je Obligacijski zakonik (v nadaljevanju OZ). Drugi pomemben vir predstavljajo Posebne gradbene uzance (v nadaljevanju PGU). Razlika med OZ in PGU je v tem, da je OZ zakonsko zavezujoč dokument, medtem ko PGU zapiše in sprejema določena oseba ali združenje oseb, ki pa ni zakonodajalec. PGU velja, razen če pogodbene stranke niso izrecno izključile njihove uporabe.

Pri javnem naročanju razmerja med izvajalcem in podizvajalcem dodatno ureja Zakon o javnem naročanju, ki je stopil v veljavo leta 2007 (v nadaljevanju ZJN-2), ter na podlagi tega zakona sprejeta Uredba o neposrednih plačilih podizvajalcu (v nadaljevanju Uredba). ZJN-2 in Uredba določata pravilo, da naročnik izvede plačilo za izvedeno delo neposredno podizvajalcu.

Razen zgoraj naštetih virov pa pogodbe urejajo še mednarodni akti in vzorčne pogodbe, ki jih obravnavajo razne mednarodne organizacije in združenja. Za nas so uporabni predvsem dokumenti, ki jih pripravlja organizacija FIDIC.

Pravno podlago za gradbene pogodbe urejajo:

- Obligacijski zakonik (OZ), člani od 649. do 665.;
- Posebne gradbene uzance (PGU) iz leta 1977;
- Zakon o javnem naročanju (ZJN-2, 2007) in Uredba o neposrednih plačilih izvajalcu;
- tuji pravni viri, kot je FIDIC;
- avtonomne definicije strank.

5.2 Investitor

Investitor kot fizična ali pravna oseba naroči graditev objekta izvajalcu. Kadar sam izpolnjuje pogoje za izvajalca, lahko objekt gradi sam (Velkoverh, 2007, str. 8).

5.3 Izvajalec

Objekt sme graditi, rekonstruirati ali odstranjevati pravna ali fizična oseba, ki ima kot gospodarska družba ali zadruga dejavnost gradbeništva vpisano v sodni register oziroma ima kot samostojni podjetnik posameznik takšno dejavnost priglašeno pri pristojni davčni upravi. Za izvajanje del v

gradbeništvu poleg navedene registracije ni treba pridobiti posebnih dovoljenj. Izvajalec je pravna ali fizična oseba, ki kot gospodarsko dejavnost opravlja storitve pri izvajanju pripravljanih del na gradbišču, izvajanju gradbenih del, montažah in vgrajevanju strojnih in električnih inštalacij ter izvajanju zaključnih gradbenih del (npr. slikopleskarstvo, parketarstvo, keramičarstvo) (Velkoverh, 2007, str. 5).

Izvajalec mora imeti na zakonit način zagotovljeno (Velkoverh, 2007, str. 5):

- sodelovanje posameznika, ki izpolnjuje pogoje za odgovornega vodjo del, kadar izvaja vsa dela na gradbišču;
- sodelovanje posameznika, ki izpolnjuje pogoje za odgovornega vodjo posameznih del, kadar izvaja posamezna dela na gradbišču.

Izključevanje (Velkoverh, 2007, str. 5):

- nadzornik nikoli ne sme biti izvajalec,
- projektant in nadzornik sta lahko ista oseba,
- investitor, projektant in izvajalec so lahko iste osebe.

Izvajalec ima v razmerju do naročnika položaj profesionalne osebe. Pri opravljanju gradnje, ki je predmet izvajalčevega izpolnitvenega dejanja, je značilna izvajalčeva samostojnost, ki se kaže v dveh vidikih (Plavšak in Juhart, 2004, str. 909):

- izvajalec od naročnika nima pravice zahtevati navodil o načinu izvajanja gradbenih del, ki so potrebna za dokončanje posla;
- naročnik izvajalcu nima pravice dajati navodil o načinu izvajanja gradbenih del oz. izvajalec takšnih naročnikovih navodil ni dolžan upoštevati, kadar naročnik s temi navodili posega v stroko.

Ko izvajalec podpiše gradbeno pogodbo, se zaveže k izpolnitvi svojih obveznosti in prevzame tveganje, da bo dela opravil skladno dogovorom, da bo njegovo delo privedlo do načrtovanega rezultata in bo s tem uspešno opravljeno (Plavšak in Juhart, 2004, str. 909).

5.4 Podizvajalec

Pojem podizvajalec v slovenski zakonodaji ni posebej omenjen. OZ ga opisuje kot sodelavca, podobno tudi PGU, le ZJN-2 uporablja izraz podizvajalec. OZ v 630. členu s pojmom sodelavec označuje osebo, ki po izvajalčevem naročilu dela pri prevzetem poslu (OZ, ULRS 97/2007).

Zakonodaja s pojmom podizvajalec (sodelavec) označuje osebo, ki po izvajalčevem naročilu prevzame določena dela pri poslu. V razmerju s podizvajalcem tako nastaneta dve obligacijski razmerji med tremi subjekti: investitorjem, izvajalcem in podizvajalcem. Govorimo o razmerju med investitorjem in izvajalcem, ki ga ureja gradbena pogodba, in o razmerju med izvajalcem in podizvajalcem, ki ga ureja podizvajalska pogodba. Med naročnikom in podizvajalcem ne nastane nobeno obligacijsko razmerje, saj bi morala biti v tem primeru med njima sklenjena pogodba.

5.4.1 Klasičen podizvajalec

Pri tem tipu pogodbe podizvajalca izbere izključno izvajalec, med investitorjem in podizvajalcem ne obstaja nobeno pogodbeno razmerje. Posledično naročnik od podizvajalca ne more zahtevati, da opravi posel, ki ga je s pogodbo zavezal z izvajalcem del, hkrati do podizvajalca ne more uveljavljati civilnopравниh zahtevkov za kršitve podizvajalčevih obveznosti glede opravljanja posla. Tudi podizvajalec ni upravičen od naročnika zahtevati plačila za opravljen posel (Plavšak in Juhart, 2004, str. 817). Po OZ (OZ, ULRS 97/2007, 631. člen) sicer obstaja izjema tega pravila, saj ima podizvajalec pod določenimi pogoji pravico zahtevati plačilo neposredno od investitorja. Kljub temu pa v tem primeru ne moremo govoriti o razmerju med njima, saj med njima ne obstaja nikakršna pogodba.

5.4.2 Nominiran podizvajalec

Značilno je, da je naročnik pri tem tipu pogodbenega podizvajalca aktivno vključen v iskanje in izbiranje podizvajalca, s katerim nato izvajalec sklene pogodbo. Prednost tega sistema je, da lahko investitor sam izbere podizvajalca, ne da bi moral skleniti pogodbeno razmerje s podizvajalcem. Visoka stopnja sodelovanja investitorja pri izbiri podizvajalca pa lahko nezaželeno nakazuje, da med njima obstaja razmerje, iz katerega izhajajo določene pravice in obveznosti. Zato je treba s stališča investitorja posebej paziti na pasti, ki jih prinaša takšno razmerje.

5.5 Gradbena in podizvajalska pogodba

5.5.1 Gradbena pogodba

Po izvedbi razpisa za oddajo del in izboru ponudnika investitor z izbranim podjetjem sklene pisno gradbeno pogodbo, ki se nanaša na graditev objekta oz. druga gradbena dela, ki jih bo izvedel izvajalec. Stranki določita vsebino in skleneta gradbeno pogodbo prostovoljno ter sta pogodbeno pravno enakopravni. V praksi sicer večkrat velja pravilo, da pogodbene pogoje narekuje ekonomsko močnejša stranka. Vsako pogodbo pa je seveda potrebno prilagoditi posameznemu primeru (Velkovich, 2007, str. 28).

Po obligacijskem zakoniku je gradbena pogodba definirana kot posebna vrsta podjemne pogodbe, zaradi posebnih značilnosti izvajalčevih izpolnitvenih dejanj, s katero se izvajalec zaveže, da bo v dogovorjenem roku ter po določenem načrtu zgradil obravnavano stavbo na določenem zemljišču, ali da bo na takem zemljišču oz. na že obstoječem objektu izvedel kakšna druga gradbena dela. Po drugi strani pa se naročnik zavezuje, da mu bo za to plačal določeno ceno (OZ, ULRS 97/2007, 649. člen). Gradbena pogodba mora biti sklenjena v pisni obliki (OZ, ULRS 97/2007, 649. člen). Podjemna pogodba se uporablja pri raznovrstnih poslih, medtem ko so pri gradbeni pogodbi predmet izpolnitve le določena gradbena dela. Gradbena dela so zahtevnejša in kompleksnejša od drugih in je zato potrebno daljše časovno obdobje za njihovo dokončanje. Zaradi teh značilnosti so nekatera pravila obligacijskega prava pri gradbeni pogodbi drugačna kot pri podjemni pogodbi (Kranjc, 2006, str. 400).

Zakonskim pravilom o gradbeni pogodbi so podrejena dela, ki (Kranjc, 2006, str. 402):

- so neposredno povezana z objektom in se rezultat teh del fizično spoji z objektom,
- pomenijo bistven oziroma večji prispevek k dokončanju oz. obnovi objekta,
- so po naravi zahtevnejša,
- izpolnjujejo splošne predpostavke za gradbeno pogodbo.

Za uporabo pogodbenih določil, ki izhajajo iz gradbene pogodbe, morajo biti izpolnjeni vsi zgoraj naštetih pogoji.

V gradbeni pogodbi so posebnim pravilom izpostavljena naslednja vprašanja (Plavšak in Juhart, 2004, str. 817):

- nadzor nad deli in kontrola kakovosti materiala,
- odmik od projektne dokumentacije,
- pravila o določitvi in spremembi cene,
- odgovornost za napake,
- odgovornost za solidnost gradnje.

5.5.2 Sestavine gradbene pogodbe

Sestavine gradbene pogodbe lahko glede na pomembnost delimo na bistvena in nebistvena določila.

Bistvena določila so (Pšunder, 2009, str. 66):

- predmet pogodbe,
- pogodbena cena,
- rok izvedbe,
- garancija za zgrajen objekt.

Priporočljivo je pogodbo v bistvenih elementih sestaviti čim bolj podrobno. Oblika gradbene pogodbe sicer ni predpisana, nujno pa je, da se v gradbeni pogodbi definirajo: opis del (predmet pogodbe), cena in način njene določitve ter rok dokončanja. Pogodbo je treba pred sklenitvijo prilagoditi specifičnosti projekta oz. predmeta pogodbe. Pomembno je, da se pogodba ne sestavlja šablonsko, ampak ustreza specifični situaciji, ki se razlikuje od primera do primera.

5.5.3 Posebnosti gradbenih pogodb

Tveganje

Predmet gradbene pogodbe so obsežna in kompleksna dela, ki navadno trajajo dalj časa. Pri delih je vpletenih mnogo udeležencev, porabijo se velike količine vgradnih sredstev, potrebno je neprestano prilagajanje vremenskim vplivom ipd. Posledično je organizacija dela izjemno zapletena, investicije so zelo visoke in hkrati je visoko tudi tveganje za vse udeležence.

Pisna oblika gradbene pogodbe

Obligacijski zakonik jasno zahteva, da mora biti veljavna oblika gradbene pogodbe sklenjena v pisni obliki. Prav tako morajo biti v pisni obliki sprejeti vsi aneksi in določila k pogodbi. V nasprotnem primeru je takšna pogodba pravno nična (OZ, ULRS 97/2007, 459. člen).

Obligacija uspeha

Ko izvajalec podpiše gradbeno pogodbo, se zaveže k obligaciji uspeha, kar pomeni, da delo, ki ga opravlja, tudi dokonča, popolnoma v skladu z investitorjevimi specifikacijami. Tveganje uspeha celotnega posla je torej na strani izvajalca, na stranki, ki se obveže opraviti določeno izpolnitev. Izvajalec se s tem obveže, da bo dela opravil skladno z gradbeno pogodbo in določili stroke, naročnik pa se obveže, da mu bo za to tudi plačal. Če izvajalec svojih obvez ne izpolni v celoti, mu naročnik prav tako ni dolžan v celoti plačati za opravljeno delo.

Izvajalec se po gradbeni pogodbi in po določilu obligacije uspeha obravnava kot pogodbeni stranka, ki je strokovna in kompetentna izvršiti predmet pogodbe, naročnik pa kot subjekt, ki se na gradnjo ne spozna.

5.5.4 Podizvajalska pogodba

Podizvajalsko pogodbo lahko opredelimo kot pogodbo, s katero se podizvajalec obveže izvesti določeni posel ali del posla, ki se ga je izvajalec zavezal opraviti v razmerju do naročnika. Izvajalec pa se zaveže, da mu bo za izvedbo tega posla plačal (Dobnik, 2008, str. 8).

Glavni izvajalec sklene podizvajalsko pogodbo v primeru, ko sam določenih prevzetih del ne bo opravil, bodisi zaradi prevelikega obsega del bodisi zaradi pomanjkanja strokovnega znanja in ustrezne opreme.

OZ predpisuje, da lahko izvajalec prepusti izvedbo določenega posla podizvajalcu, v kolikor se izvajalec in investitor v gradbeni pogodbi nista posebej dogovorila o izvajalčevem osebnem opravljanju posla oz. če to ne izhaja iz same narave posla (OZ, ULRS 97/2007, 629. člen).

OZ posebej ne opredeljuje definicije podizvajalske pogodbe. Za presojo pravic in obvez, ki nastanejo iz podizvajalske pogodbe, tako uporabljamo določila iz gradbene oz. podjemne pogodbe.

5.6 Odgovornost izvajalca za delo oz. napake podizvajalca

Odgovornost izvajalca ureja OZ, ki določa, da v kolikor posla ne opravi osebno in hkrati če po njegovem naročilu nekdo drug opravi posel, odgovarja investitorju enako, kot če bi posel opravil sam (OZ, ULRS 97/2007, 629. in 630. člen). Podobno stališče zavzema tudi PGU.

Glavni izvajalec je tisti, ki je s sklenitvijo podizvajalske pogodbe svoje obveznosti do investitorja na svoj riziko prenesel na podizvajalca. Odgovornost izvajalca je objektivna, kar pomeni, da izvajalec odgovarja za kršitve pogodbenih obveznosti, četudi dokaže, da je storil vse, da podizvajalec napake ne bi storil. S tem odgovarja tudi, če je za izvedbo posla najel kompetentno, strokovno usposobljeno osebo in jo ustrezno nadzoroval in dajal potrebna navodila (Reflak in sod., 2007–2014, del 10, poglavje 14, str. 6).

Izključitev oz. omejitev odgovornosti

Pri tem pa se poraja vprašanje, v katerem primeru oz. če sploh lahko izvajalec izključi ali omeji svojo odgovornost do investitorja v primeru napake podizvajalca.

Ko gre za napako v solidnosti gradnje, izvajalčeve odgovornosti ni mogoče izključiti ali je prenesti na podizvajalca, ker gre v tem primeru za kogentno odločbo OZ (OZ, ULRS 97/2007, 662. člen).

Za odgovornosti glede stvarnih in pravnih napak se uporabljajo določbe prodajne pogodbe, saj jih gradbena pogodba ne ureja posebej. Ta določa, da lahko stranki omejita ali popolnoma izključita odgovornost za stvarne napake pod pogoji, da ni bila takšna napaka kupcu vsiljena oz. je prodajalec že vnaprej vedel zanjo (OZ, ULRS 97/2007, 466. in 493. člen).

Izvajalec torej lahko pod določenimi pogoji izključi svojo odgovornost do naročnika, vendar lahko takšna izključitev za investitorja predstavlja veliko breme. V tem primeru je možen prenos terjatev izvajalca do podizvajalca neposredno na investitorja, pod pogojem, da tudi izvajalec do podizvajalca ni v pogodbi posebej izključil odgovornosti za napake in odškodninske odgovornosti. Izvajalcu ni treba pridobiti dovoljenja s strani podizvajalca za takšno ravnanje, mora pa ga obvestiti o nameri (OZ, ULRS 97/2007, 419. člen).

Podaljšanje roka za izvedbo

Izvajalec se lahko razbremeni odgovornosti za zamudo do investitorja zgolj v primeru, ko dokaže, da vzrok za zamudo ne izhaja iz njegove sfere (OZ, ULRS 97/2007, 240. člen). Izvajalec je tako prost odgovornosti za škodo, če dokaže, da na izredne pogoje, ki so botrovali njegovi zamudi in so nastali po sklenitvi pogodbe, ni mogel vplivati, jih preprečiti ali se jim izogniti. V kolikor je izvajalec predal izvedbo del podizvajalcu, mora le-ta na enak način dokazati svojo nekrivdo do izvajalca, izvajalec pa naprej do investitorja.

5.7 Zavarovanje izvajalca zaradi napak podizvajalca

Pri poslu po podizvajalski pogodbi lahko pride do zamude oz. napak, ki neposredno bremenijo izvajalca, zato je povsem razumljivo, da se ta ustrezno zavaruje. Najpomembnejši in v praksi največkrat uporabljeni instrumenti, ki jih stranke uporabljajo za zavarovanje nedenarnih obveznosti tako pri podizvajalskih kot tudi gradbenih pogodbah, so: pogodbeni kazen, bančna garancija, zavarovanje pri zavarovalnici, menica in zadržana sredstva.

5.7.1 Pogodbena kazen

V primeru kršitve svoje pogodbene obveznosti se pri dogovoru o pogodbeni kazni stranka zaveže, da bo nasprotni stranki plačala določeno denarno odškodnino ali na kakšen drug način povrnila povzročeno škodo. Pogodbena kazen ne more biti sklenjena za denarne obveznosti (OZ, ULRS 97/2007, 247. člen).

Pogodbena kazen se največkrat določi za primer zamude ali neizpolnitve. V primeru, da je podizvajalec obveznost izpolnil, vendar z zamudo, ima izvajalec možnost uveljavljati pogodbeno kazen pod pogojem, da izpolnitve predhodno ni sprejel, podizvajalca pa o tem nemudoma obvestil. V primeru, da je pogodbena kazen določena za primer neizpolnitve, pa ima izvajalec možnost izbire. Lahko uveljavlja pravico do razveze pogodbe in izplačila pogodbene kazni ali pa vztraja pri izpolnitvi pogodbenih obveznosti in uveljavlja sankcije zaradi zamude (OZ, ULRS 97/2007, 251. člen).

5.7.2 Bančna garancija

Bančna garancija se v poslovni praksi uporablja kot jamstvo tretje osebe, največkrat banke ali druge finančne ustanove, za pravilno izpolnitev sedanje ali prihodnje obveznosti dolžnika. Bančno garancijo v primeru podizvajalske pogodbe priskrbi podizvajalec. V primeru, da podizvajalec svojih obveznosti ne izpolni pravilno, ima izvajalec možnost uveljavljati garancijski znesek in prejme nadomestilo za nastalo škodo. Z izdajo bančne garancije se banka zavezuje, da bo na prvi poziv kupca in brez ugovorov izplačala znesek, na katerega se glasi bančna garancija.

5.7.3 Zavarovanje pri zavarovalnici

Zakon o graditvi objektov ureja odgovornost za povzročeno škodo in zavarovanje v 32. in 33. členu:

- Investitor nameravanega objekta, projektant, ki je izdelal projektno dokumentacijo za takšen objekt, izvajalec gradnje takšnega objekta, nadzornik nad gradnjo takšnega objekta in revident projektne dokumentacije za takšen objekt odgovarjajo za neposredno škodo (neposredna je takšna škoda, pri kateri ni vmesnih dogodkov med škodljivim dogodkom in škodo), ki nastane tretjim osebam in izvirajo iz njihovega dela in njihovih pogodbenih obveznosti (ZGO-1, ULRS 110/2002, 32. člen).
- Projektant, izvajalec, nadzornik in revident morajo pred začetkom opravljanja dejavnosti zavarovati in imeti ves čas svojega poslovanja zavarovano svojo odgovornost za škodo, ki bi utegnila nastati investitorjem in tretjim osebam v zvezi z opravljanjem njihove dejavnosti (ZGO-1, ULRS 110/2002, 33. člen).
- Višina letne zavarovalne vsote se, v skladu s predpisi o zavarovalništvu za posamezni zavarovalni primer ali za vse zavarovalne primere v posameznem letu, dogovori med zavarovalnico in udeležencem pri graditvi objekta iz prejšnjega odstavka (ZGO-1, ULRS 110/2002, 33. člen).

- Višina letne zavarovalne vsote, ki se določi v zavarovalni pogodbi, ne more biti nižja od 41.000 evrov (ZGO-1, ULRS 110/2002, 33. člen).

Zavarovanje za neposredno povzročeno škodo je obvezno za vse udeležence (izvajalce in ostale). Podjetje pa se ima možnost zavarovati tudi pred posredno povzročeno škodo, za nepravočasno predan objekt oz. za čisto premoženjsko škodo. Zavarovanje odgovornih oseb na gradbišču ni zakonsko predpisano, lahko pa zaposlene zavaruje podjetje (Velkoverh, 2007, str. 32).

5.7.4 Menica

Menica je individualni vrednostni papir, ki vsebuje obveznost izdajatelja menice in morebitnih drugih meničnih zavezancev, da bo meničnemu upniku izplačan določen denarni znesek, če bodo pogoji za unovčevanje menice izpolnjeni, banka na plačilni dan unovči menico do zneska, kot ga dopušča kritje na računu meničnega dolžnika po načelih meničnega prava (Kranjc, 2006, str. 205). To pomeni, da kdor dobi menico, dobi od dolžnika obljubo, da mu bo ta kasneje plačal dolg. Če menico sprejme tudi banka, pomeni to za upnika dodatno zagotovilo, da bo njegova terjatev zares poplačana, saj se k temu zaveže tudi banka. Menica se navadno izdaja prazna, t. i. bianco menica, ki vsebuje le dolžnikov podpis, lahko pa ima že vpisan znesek. Pri unovčenju menice je ob priložitvi izpolnjene menice upnik dolžan priložiti še izjavo dolžnika, ki ga pooblašča za izpolnitev bianco menice, in hkrati nepreklicno in brezpogojno pooblastilo dolžnika, ki pooblašča banko za unovčitev menice.

5.7.5 Zadržana sredstva

Zadržana sredstva neposredno bremenijo podizvajalca, in sicer izvajalec (naročnik) ob vsaki izstavitvi računa oz. mesečne situacije, kot polog za kvalitetno dokončanje vseh del in odpravo pomanjkljivosti, zadrži določen pogodbeno dogovorjen znesek. Višina zadržanih sredstev navadno znaša od 5 do 10 odstotkov izstavljenе situacije. Sredstva se sprostijo ob potrditvi končnega obračuna in sklenitvi primopredajnega zapisnika.

6 PREDSTAVITEV IN ANALIZA PODJETJA GES d.o.o.

6.1 Osnovne značilnosti podjetja GES d.o.o.

Podjetje GES, gradbeništvo, energetika, sanacije d.o.o. (v nadaljevanju GES d.o.o.) je bilo ustavljeno leta 2012, v času gospodarske krize. Glavne dejavnosti podjetja so vodenje investicij, gradnja objektov in energetske sanacije. Družba je usposobljena za vodenje in izvajanje kompleksnih investicijskih projektov, pri tem pa posebno pozornost posvečajo kakovosti gradnje, konkurenčnosti cene in upoštevanju dogovorjenih rokov. Pogosto pa investitorju pred začetkom gradnje svetujejo tudi alternativne rešitve, ki prispevajo bodisi k višji kakovosti objekta bodisi k nižjim stroškom gradnje oziroma kasnejše rabe objekta (Vir: <http://www.ges.si/dejavnost/> (Pridobljeno 20. 12. 2015)).

Za naročnike opravljajo tudi inženirsko svetovalne dejavnosti v vseh fazah graditve objekta. Nudijo strokovno in organizacijsko pomoč v celotnem investicijskem procesu – od ideje do predaje zgrajenega objekta. Obvladujejo dejavnosti prostorskega načrtovanja, projektiranja in tehničnega svetovanja v smislu povezovanja in koordinacije, pri čemer se v največji možni meri zasleduje in zadovoljuje interes investitorja (<http://www.ges.si/dejavnost/> (Pridobljeno 20. 12. 2015)).

Podjetje deluje kot inženirsko izvajalsko podjetje, ki sicer ima svoje delovne kapacitete, vendar za izvajanje del v večji meri najema podizvajalce. V odnosu s podizvajalci zagotavlja vodstveni kader in vso administrativno podporo, ki je potrebna za izvajanje gradbenih del in hkrati za tehnični pregled in primopredajo objekta. Zaradi relativne majhnosti podjetja in širokega spektra znanj zaposlenega kadra podjetje deluje na več področjih in je glede iskanja poslovnih priložnosti zelo fleksibilno.

Izvajanje (Vir: <http://www.ges.si/dejavnost/> (Pridobljeno 20. 12. 2015))

- Celostno vodenje projektov
- Energetske sanacije
- Gradnja stavb
- Inženirske gradnje
- Adaptacije
- Nadzori

Družbena odgovornost

V dolgoročno vizijo podjetja je vključena tudi družbena odgovornost. V podjetju GES d.o.o. se zavedajo, da je skupnost, v kateri delujejo, pomemben dejavnik v razvoju in delovanju podjetja, zato odgovornost do okolja lokalno in po Sloveniji izkazujejo že od same ustanovitve in delovanja podjetja. Podpirajo in so pokrovitelji kulturnih, športnih in drugih društev. Vsako leto tako za dobrodelne namene namenijo del svojega prihodka.

6.2 Okolje in tržno območje

Okolje, v katerem podjetje deluje, je nestabilno. Na poslovanje podjetja vplivajo cene materialov in surovin, vselej se s strani dobaviteljev zahtevajo kakovostni materiali po najnižjih cenah. Zelo pomembni so tudi pogoji poslovanja z dobavitelji, na katere vpliva bonitetna ocena podjetja in količina odjema. Investicijska vlaganja s strani zasebnih investitorjev in predvsem države so se v zadnjih letih pokazala za pozitivna, kar se odraža na količini posla, izvedenega preko javnih naročil. V panogi vlada izjemno velika konkurenca, kar zaradi nizkih cen po eni strani spodbuja investicije, po drugi strani pa nizke cene negativno vplivajo na kakovost izvedbe, kar sproža nezaupanje naročnikov do gradbenih podjetij. Razpoložljivost delovne sile v Sloveniji se kaže v pomanjkanju kakovostnih kadrov, tako vodstvenega kadra kot fizičnih delavcev. Najeta fizična delovna sila se vse pogosteje odloča za delo v Avstriji oz. Nemčiji, kjer vladajo večja plačilna disciplina in bolj urejeni pogoji dela. Kot posledica upada zanimanja za gradbene visokošolske programe pa bomo v prihodnje najverjetneje občutili še večje pomanjkanje visoko usposobljenega kadra. Tehnologija dela sicer napreduje, vsekakor pa manj intenzivno kot v drugih primerljivih panogah (elektrotehnika, strojništvo). Razlog za to so predvsem visoki stroški začetnih investicij in pomanjkanje večjih projektov. Gradbena podjetja si v prihodnje veliko obetajo tudi glede spremembe zakonodaje, ki bi pozitivno vplivala na konkurenčnost in hkrati na kakovost dela.

Obravnavano podjetje se prednostno usmerja v pridobivanje dela na projektih, ki so financirani iz javnih sredstev. V novi perspektivi sredstev za infrastrukturne dejavnosti pa tovrstnih investicij, kakršne so sedaj, ne bo več. Nove možnosti se bodo pojavile predvsem na področjih, kot so raziskave, razvoj ter povezave med regijami. S stališča tržnega območja se podjetje prvenstveno usmerja na domači trg, predvsem na osrednjo in vzhodno slovensko regijo. S stališča izvedbe projektov in vključevanja v raziskovalno in razvojno območje pa se aktivno vključujejo tudi v mednarodno okolje. Razen v Sloveniji so projekte uspešno izvedli tudi na Hrvaškem, nove poslovne priložnosti pa vidijo tudi na področju držav EU in na zahodnem Balkanu. Poslovni načrt podjetja za leto 2016 vključuje ustanovitev hčerinskega podjetja na Hrvaškem, s čimer bodo korak bližje cilju intenzivnega prodora na tuje trge.

6.3 Velikost podjetja in razpoložljive kapacitete

Podjetje ima trenutno 11 zaposlenih v eni poslovni enoti. Ob upoštevanju še kriterija poslovnega uspeha lahko podjetje uvrstimo med majhna podjetja. Po navedbah odgovornih v podjetju je zastavljeni cilj poslovanja obdržati trenutni nivo, širjenje podjetja pa trenutno ni predvideno. V kolikor pa se podjetje že letos usmeri na tuje trge, se pričakuje tudi zaposlitev novega kadra.

Podjetje razpolaga z več nepremičninami, ki se uporabljajo kot poslovni prostori podjetja ali pa se dajejo v najem. Nadalje razpolaga z dvema skladiščema, v njih se shranjujejo materiali, ki se niso uporabili pri izvedbi posameznega projekta, material se skladišči in nato uporabi ob naslednji priložnosti. Evidenca materiala v skladišču se vodi dokaj površno. Razlog za ta pojav je relativno mala količina vrnjenega materiala. V kolikor bi se izvajala sprotne kontrole, bi nastala potreba po dodatnem delovnem mestu, kar pa v tem trenutku ne pride v poštev. Morebitne izgube zaradi površnosti vodenja in skladiščenja odvečnega materiala po besedah vodstva ne odtehtajo stroška nove zaposlitve.

Z lastno delovno silo, ki izvaja fizična opravila, podjetje v splošnem ne operira, zato ne poseduje mnogo tehnološke opreme. Pa vendar je specifična podjetja takšna, da ima zaposlenih nekaj delavcev, ki opravljajo fizična dela; istočasno pa predvsem za izvajanje gradbenih del najema delovno silo ter jim za delo zagotavlja material in opremo.

Podjetje razpolaga z naslednjo opremo in mehanizacijo:

- gradbeni oder pribl. 800 m²,
- 3 gradbiščne pisarne (zabojnik),
- 3 prevozna sredstva,
- 6 udarnih kladih,
- 7 kotnih brusilk,
- 2 motorni žagi,
- vibracijska plošča za utrjevanje temeljnih tal,
- 3 vibracijske igle za kompaktiranje betona,
- 2 optična nivelirja,
- ročno orodje za gradbena in obrtniška dela ter ročna zemeljska dela.

6.4 Reference podjetja

V letu 2012 je podjetje uspešno zaključilo dva objekta, in sicer dve energetske sanacije v Celju. Leta 2013 se je število izvedenih projektov potrojilo, od tega so izvedli štiri energetske sanacije šol ter dve novogradnji za zasebne investitorje. Naslednje leto je podjetje naročnikom predalo deset končanih

objektov, od tega pet energetskih sanacij, katerih investitorji so bile občine, ter pet novogradenj, večinoma izvedenih za zasebne naročnike. V letu 2015 je bilo zaključenih devetnajst projektov, od tega osem energetskih sanacij in osem novo grajenih objektov in rekonstrukcij. Geotehnična dela so se izvajala na dveh projektih, opravljala pa so se tudi dela na cestni infrastrukturi.

Preglednica 3: Izvedeni projekti v letih 2012–2015

IZVEDENI PROJEKTI 2012–2015			
LETO	TIP	LOKACIJA	NAROČNIK
2012	ENERGETSKA SANACIJA	CELJE	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	CELJE	JAVNI
2013	ENERGETSKA SANACIJA	NOVO MESTO	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	DOBJE	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	LESIČNO	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	ZREČE	JAVNI
	NOVOGRADNJA	MARIBOR	ZASEBNI
	NOVOGRADNJA	KOZJE	ZASEBNI
2014	ENERGETSKA SANACIJA	CELJE	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	ZREČE	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	ILIRSKA BISTRICA	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	PODČETRTEK	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	KOZJE	JAVNI
	NOVOGRADNJA	PODČETRTEK	JAVNI
	NOVOGRADNJA	CELJE	JAVNI
	NOVOGRADNJA	ROGATEC	ZASEBNI
	NOVOGRADNJA	LJUBLJANA	ZASEBNI
	NOVOGRADNJA	BRASLOVČE	ZASEBNI
2015	ENERGETSKA SANACIJA	MARIBOR	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	KRMELJ	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	GOR. RADGONA	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	CELJE	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	ŠENTJANŽ	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	BLAGOVNA	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	MOKRONOG	JAVNI
	ENERGETSKA SANACIJA	ROG. SLATINA	JAVNI

	NOVOGRADNJA	GRIŽE	ZASEBNI
	NOVOGRADNJA	CELJE	JAVNI
	NOVOGRADNJA	ROG. SLATINA	JAVNO
	NOVOGRADNJA	TREMARJE	ZASEBNI
	NOVOGRADNJA	BRASLOVČE	ZASEBNI
	REKONSTRUKCIJA	NOVA GORICA	JAVNI
	REKONSTRUKCIJA	CELJE	ZASEBNI
	REKONSTRUKCIJA	CELJE	JAVNI
	GEOTEHNIČNA DELA	KOPER	JAVNI
	GEOTEHNIČNA DELA	PRAGERSKO	JAVNI
	CESTNA INFR.	DOBROVNIK	JAVNI

Število projektov se je od ustanovitve leta 2012 skokovito povečalo, hkrati so se povečali tudi obseg kadra in pa osnovna sredstva podjetja. Po navedbah vodstva podjetja v bližnji prihodnosti ni predvideno širjenje zmogljivosti in povečanje obsega del.

Lokacijsko so projekti, izvedeni v obravnavanem obdobju, koncentrirani predvsem na območje Savinjske, Spodnjeposavske in Podravske regije. Kar je, glede na to da so poslovni prostori podjetja v Celju in prav tako večina zaposlenih, s stališča nižanja logističnih stroškov povsem razumno. Po drugi strani je podjetje v svojem lokalnem okolju že dokaj dobro ustaljeno, zato je z vidika organizacije dela in pridobivanja znanih in kakovostnih podizvajalcev prednost domačega terena izrazita. Iz tega vidika lahko sklepamo, da je lokacija eden izmed pomembnejših faktorjev pri izbiri posla. Delovišča, ki so od baze podjetja oddaljena 100 in več kilometrov, so za izvajanje projektov manj zanimiva. Ob delovni kapaciteti, ki jo ima podjetje na voljo, in številu projektov, ki se letno izvajajo, je mogoče sklepati, da do sedaj ni bilo potrebe po osvajanju novih trgov. Vsekakor pa je širitev na nove trge eden izmed potencialov v podjetju, ki ga bo možno izkoristiti.

Od 37 predanih in uspešno zaključenih projektov je bila večina izvedenih za javne investitorje, kar 28, in zgolj 9 za zasebne investitorje. Vzroke za takšno neenakomerno razporeditev lahko pripišemo:

- izdatnim investicijam s strani lokalne samouprave ob podpori države in evropskih skladov;
- pomanjkanju investicij v zasebnem sektorju;
- gospodarski krizi, ki se odraža predvsem v zasebnem sektorju;
- mladosti in neuveljavljenosti podjetja;
- nezaupanju slovenskim gradbenim podjetjem s strani zasebnih investitorjev.

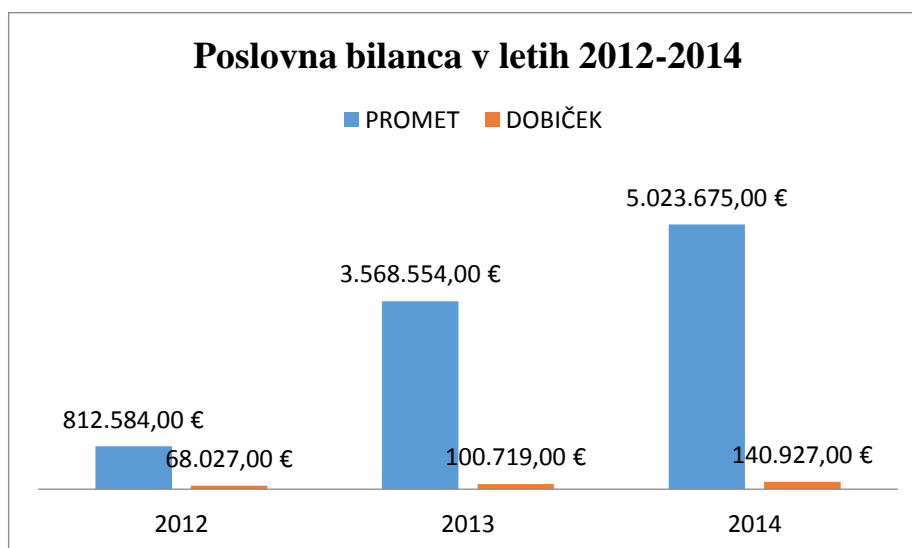
Zaradi relativno majhnega odstotka predanih objektov zasebnim naročnikom, nekaj manj kot 25 odstotkov, se je podjetje v letu 2015 odločilo dodatno investirati v promocijo z obnovo spletne strani in grafične podobe podjetja ter z aktivnim sodelovanjem na večjih in medijsko prepoznavnejših dogodkih. Glavni cilj je ustvariti blagovno znamko, ki ne le, da bo temeljila na pozitivnih strokovnih referencah, temveč bo tudi prepoznavna širše, v očeh javnosti, kot zanesljivo in okolju prijazno podjetje. S tem si želi podjetje ustvariti širok krog poznanstev in posledično pridobiti več povabil k sodelovanju s strani zasebnega sektorja.

6.5 Analiza poslovanja

6.5.1 Poslovni rezultat

Poslovni rezultat v letih 2012–2014

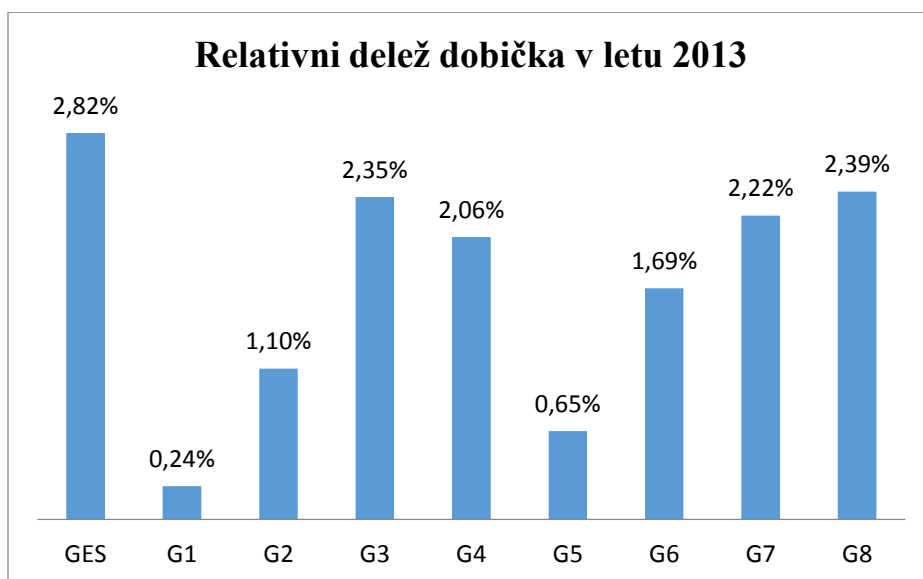
Po javno dostopnih informacijah je podjetje v letu 2012 ustvarilo skupen promet v višini 812.584 evrov in pri tem ustvarilo 68.072 evrov dobička, kar znaša 8,37 odstotka glede na letno realizacijo. Podjetje je v letu 2012 izvedlo dva projekta, in sicer gre v obeh primerih za energetske sanacije. Naslednje leto je podjetje izvedlo 6 projektov in ustvarilo 3.568.554 evrov prometa, skupna vrednost izvedenih del je bila tako nekaj več kot štirikratna glede na leto poprej. V primerjavi z letom 2012 se je v absolutnem smislu povečal tudi dobiček, ki je znašal 100.719 evrov oz. 2,82 odstotka. V letu 2014 je podjetje izvedlo 10 projektov, letni promet je znašal nekaj več kot pet milijonov, oz. natančno 5.023.675 evrov, od tega je ustvarjen dobiček predstavljal 2,81 odstotka letnega prometa, kar znaša 140.927 evrov.



Slika 13: Prikaz poslovne bilance podjetja v letih 2012–2015 (Vir: <https://www.stop-neplacniki.si/ges-doo/> (Pridobljeno 3.2.2016))

Iz slike 13 je razvidno, da se je dobiček od leta 2012 v absolutnem smislu vseskozi povečeval. Najvišji relativni delež dobička pa je podjetje doseglo ob ustanovitvi, leta 2012, ko je znašal 8,37 odstotka. V letih, ki so sledila, je delež dobička padel na slabe 3 odstotke, po napovedih v podjetju pričakujejo podoben, sicer nekoliko manjši dobiček tudi v letu 2015.

Primerjava poslovnega rezultata z drugimi gradbenimi podjetji v Sloveniji

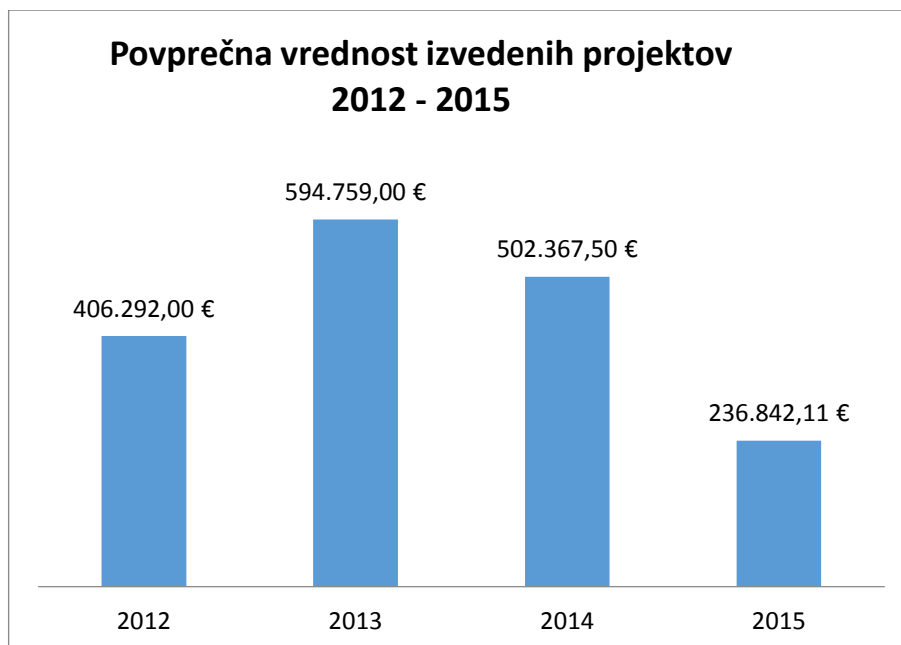


Slika 14: Primerjava relativnega deleža dobička v letu 2013 med podjetjem GES d.o.o. in drugimi, konkurenčnimi gradbenimi podjetji v Sloveniji (Vir: <https://www.stop-neplacniki.si/ges-doo/> (Pridobljeno 3.2.2016))

Podatke za primerjavo poslovnega rezultata sem zbral od podjetij, ki so primerljiva s podjetjem GES d.o.o., po velikosti, letni realizaciji in tržni usmerjenosti. Podjetja, ki sem jih uporabil v tej analizi, za pridobitev projektov, prav tako med seboj neposredno konkurirajo na domačem trgu. Grafikon prikazuje sorazmerno visok relativni delež dobička v primerjavi s splošno prakso v Sloveniji. V letu 2013 je podjetje GES d.o.o. ustvarilo višji dobiček kot primerljiva gradbena podjetja v Sloveniji, v povprečju je ta višji od 0,5 do 1 odstotka. Razloge za relativno visoko stopnjo dobička lahko iščemo na več področjih, kot na primer:

- dobra organizacija podjetja,
- nizki režijski stroški,
- kakovostna delovna sila,
- kakovostna izdelava ponudb (pravilno ovrednoteni stroški),
- izvedba »zdravih« projektov (plačilna disciplina investitorja je visoka),
- kakovostni in cenovno ugodni podizvajalci.
- dobri finančni pogoji z dobavitelji

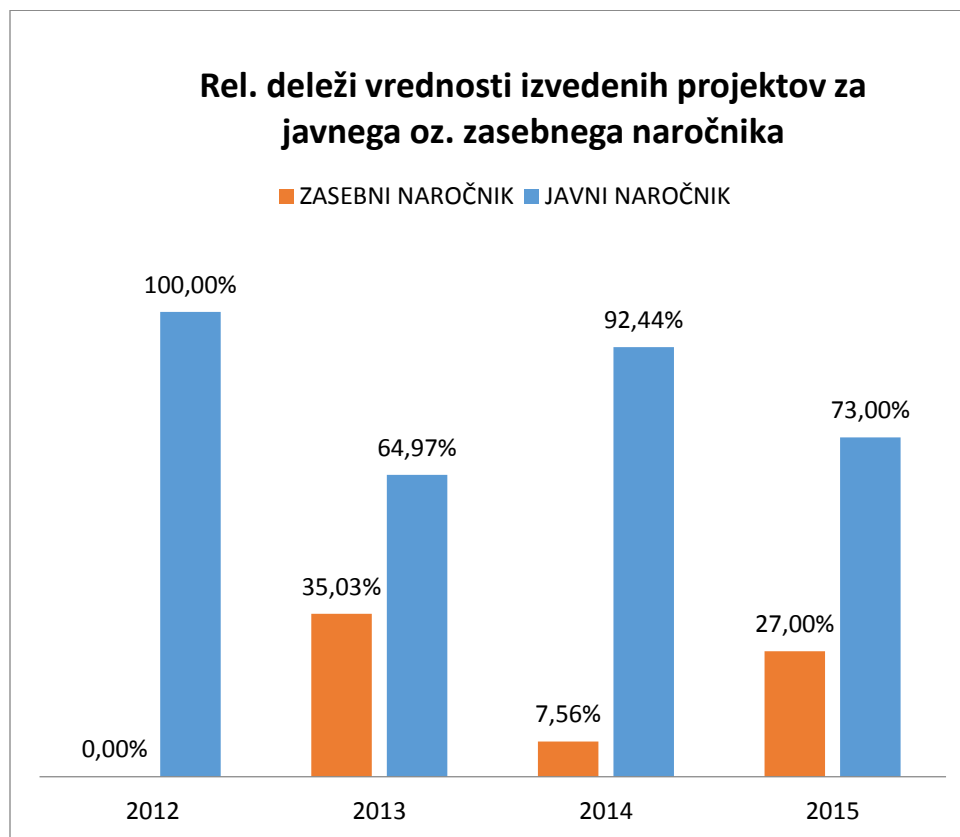
Povprečne vrednosti izvedenih objektov



Slika 15: Prikaz povprečne vrednosti izvedenih projektov v letih 2012–2015

Slika 15 prikazuje zelo zanimiv podatek. Razvidno je, da vrednost pridobljenih (izvedenih) projektov iz leta v leto pada, kar je še posebej značilno za leto 2015. Glede na to da v podjetju niso spremenili svoje tržne usmeritve od same ustanovitve, ta podatek nakazuje upad vrednosti projektov na slovenskem trgu. Večje število izvedenih projektov ob enaki letni realizaciji pa znižuje dobiček in povečuje obseg dela, kar negativno vpliva na poslovni rezultat podjetja. Ta podatek je zaskrbljujoč, po besedah vodstva podjetja tak trend dokazuje, da gradbeništvo v Sloveniji še ni doseglo konca gospodarske krize. Največ težav pa bodo ob tem izkusila velika gradbena podjetja, ki za preživetje potrebujejo velike projekte.

Vrednosti izvedenih projektov za zasebnega oz. javnega investitorja



Slika 16: Prikaz relativnih deležev vrednosti izvedenih projektov za javnega oz. zasebnega naročnika

Kot je bilo ugotovljeno ob navedbi referenc podjetja, je število investicij, ki jih je za zasebnega naročnika vodilo podjetje GES d.o.o., bistveno manjše v primerjavi z investicijami, ki so bile financirane s strani javnih partnerjev. Če je število projektov, izvedenih za javne oz. zasebne naročnike, v razmerju 28 : 9, pa so relativni deleži vrednosti teh investicij še bolj na strani javnih projektov. Glede na podatke, prikazane na sliki 16, pa je moč opaziti tudi veliko oscilacijo teh vrednosti čez leta. Ob ustanovitvi, leta 2012, je podjetje za Občino Celje preko javnega razpisa izvedlo dve energetski sanaciji. V letu 2013 je podjetje izvedlo dva velika projekta za zasebne naročnike v skupni vrednosti približno 1.300.000 evrov. V letu 2014 so bili za zasebne partnerje izvedeni zgolj projekti manjših vrednosti, v ospredju so bili predvsem družinski stanovanjski objekti, izvedeni do tretje gradbene faze. Leto 2015 je bilo rekordno po številu izvedenih projektov in, če izvzamemo leto 2012, ko ni bil izveden noben projekt za zasebne stranke, tudi rekordno v številu izvedenih projektov preko javnih investicij, ki znaša kar 80 odstotkov vseh izvedenih projektov.

7 ORGANIZACIJA PODJETJA GES d.o.o.

7.1 Organizacijska struktura podjetja

Posledica ustrezno organiziranega podjetja je doseganje zastavljenih ciljev. Kot najpomembnejši cilj Lipičnik (1997, str. 9) navaja ustvarjanje dobička, sledijo mu ohranitev podjetja, razvoj podjetja, zadovoljevanje potreb družbe in obveznosti do okolja. Avtorji, ki se ukvarjajo s temo organizacije, so si enotni, da je ustrezna organizacija podjetja eden bistvenih elementov uspešnega poslovanja podjetja. Po uvodni predstavitvi podjetja GES d.o.o. lahko zaključim, da je poslovanje podjetja zelo uspešno. Tako promet kot dobiček se od ustanovitve povečujeta. Predvidevam lahko, da je podjetje dobro organizirano ter sledi potrebam trga.

V nadaljevanju bom podrobneje predstavil in analiziral organizacijsko strukturo podjetja, predstavil bom osnovne cilje podjetja ter ugotavljal, ali jim podjetje sledi.

Podjetje nima formalno določene organizacijske strukture, zato jo bom na podlagi svojih izkušenj pri delu v podjetju poizkušal predstaviti, pri čemer se bom navezoval na že obstoječe klasične organizacijske strukture, ki odgovarjajo načinu dela inženiring gradbenega podjetja. V zaključku poglavja bom analiziral dobljene podatke, prikazal pozitivne in negativne lastnosti trenutne organizacije podjetja ter podal predlog reorganizacije, v kolikor bo to potrebno.

7.2 Cilji podjetja

7.2.1 Ustvarjati dobiček

Podjetje že od samega začetka beleži dobiček v poslovanju in dober poslovni rezultat. Relativno visok dobiček v primerjavi z ostalimi gradbenimi podjetji v Sloveniji lahko pripišemo več dejavnikom, ki vplivajo na končen rezultat (glej poglavje: »6.5.1 Poslovni rezultat«).

7.2.2 Ohranitev podjetja

Cilj ohranitve podjetja, v smislu zagotavljanja minimalnega profita, ki še zadošča za normalno poslovanje podjetja, je avtomatsko dosežen, če podjetje ustvarja dober poslovni rezultat. Iz zaključkov, pridobljenih ob procesu analize poslovanja podjetja, lahko potrdim, da je ta kriterij izpolnjen.

7.2.3 Zadovoljevanje potreb družbe

Zadovoljevanje potreb družbe zagotavljamo s proizvodom oz. storitvijo, ki ne le, da prinaša dobiček, temveč hkrati sledi povpraševanju in potrebam trga. Podjetju prioriteto dohodkov predstavlja izvajanje gradbenih projektov po klasičnem pogodbenem razmerju, kjer izvajalec od naročnika prejme že izdelano projektno dokumentacijo in podpiše gradbeno pogodbo do primopredaje izvedenih del.

Storitve, ki jih podjetje nudi, so naslednje (Vir: <http://www.ges.si/dejavnost/> (Pridobljeno 20. 12. 2015)):

- celostno vodenje projektov,
- energetske sanacije,
- gradnja stavb,
- inženirske gradnje,
- adaptacije,
- nadzori.

V ospredje sodijo energetske sanacije, po obsegu izvedenih del pa jim sledijo gradnja stavb in adaptacije ter inženirske gradnje. Čeprav imajo v podjetju ustrezen kader za izvajanje nadzorov, pa v tem trenutku te dejavnosti ne izvajajo. Podjetje opravlja svetovalne usluge naročniku v smislu predlogov za bolj ekonomično in učinkovito gradnjo.

7.2.4 Obveznost do okolja

Med obveznosti do okolja po Lipičniku (Lipičnik, 1997, str. 9) štejemo skrb za zdravo okolje, skrb za zaposlovanje razpoložljive delovne sile na območju svojega poslovanja, prizadevanje za razvoj šolstva in zdravstvenih služb in prizadevanje za vzdrževanje javnega reda in varnosti. Naštetemu naj dodam še podporo skupnosti, v kateri podjetje deluje, v obliki finančne ali kakšne druge vrste pomoči, kar sem že omenil v uvodni predstavitvi podjetja.

Zaradi narave poslovne dejavnosti podjetja ni pričakovati, da bi lahko izdatno pripomoglo k razvoju šolstva in zdravstvenih služb oz. pripomoglo k vzdrževanju javnega reda in varnosti, zato tega ne bom posebej izpostavljaj. Možnost sodelovanja s šolstvom vidim predvsem v smislu izmenjave informacij in izobraževanja mladega kadra.

Skrb za zdravo okolje

K skrbi za zdravo okolje podjetje prispeva na več načinov, npr. z izbiro ekološko nespornih materialov, ustreznim skladiščenjem in deponiranjem odvečnega materiala z gradbišč, uporabo tehnologij dela in opreme, ki okolju ne predstavljajo dodatne obremenitve. Drugih večjih vplivov na okolje podjetje nima.

Skladiščenje in deponiranje materiala, tukaj gre predvsem za odvečni material, ki ostane po zaključku del, v podjetju izvajajo v skladu z zakonodajo; Uredbo o odpadkih, Uredbo o ravnanju z odpadki, ki nastanejo pri gradbenih delih, Uredbo o odlagališčih odpadkov in Uredbo o obremenjevanju tal z vnašanjem odpadkov.

Pri uvajanju novih, okolju bolj prijaznih tehnologij dela in »čistejših« delovne mehanizacije v podjetju posvečajo pozornost doslednemu upoštevanju veljavne zakonodaje. Dodatnih posegov s strani vodstva k izboljšanju in samoiniciativnemu sledenju in uporabi ekološko sprejemljivejših orodij v tem trenutku še ni.

Zaposlovanje razpoložljive delovne sile

Kot že omenjeno, obsega tržna usmerjenost podjetja območje Savinjske in sosednjih regij. Poslovni prostori podjetja so v Celju, od tam pa prihaja tudi večji del kadra, kar dokazujejo podatki, zbrani v preglednici 4.

Preglednica 4: Prebivališča zaposlenih in pogodbenih sezonskih delavcev v letih 2014–2015

PREBIVALIŠČA ZAPOSLENIH IN POGODBENIH SEZONSKIH DELAVCEV V LETIH 2014–2015		
STALNO BIVALIŠČE	ZAČASNO BIVALIŠČE	ŠTEVILO
Rogaška Slatina	Rogaška Slatina	3
Celje	Celje	5
Ožja okolica Celja	Ožja okolica Celja	4
Kozje	Kozje	1
Hrvaška	Celje	1
Bosna	Celje	2

7.3 Analiza organizacijske strukture

Organizacijsko strukturo podjetja je težko enolično opredeliti, saj je odvisna od različnih faktorjev. Glede na način organiziranosti in lastne izkušnje pridobljene pri delu v podjetju pa smatram, da je v podjetju GES d.o.o. v večji meri izražena projektno-matrična organizacijska shema, vendar je za bolj natančno definicijo treba upoštevati še druge kriterije. Pri takšnem načinu organiziranosti delavci istočasno izpolnjujejo svoje stalne naloge v podjetju ter se pod vodstvom projektne vodje del po potrebi vključujejo v delovne operacije na samih projektih. Takšna oblika dela je primerna predvsem zaradi fleksibilnosti in možnosti, da se pod enotnim vodstvom združujejo strokovnjaki z različnih področij; operativa, nabava, prodaja, kadrovanje, računovodstvo in ostale funkcije.

Formalizacija v podjetju GES d.o.o. je na relativno nizki ravni, saj so pravila, ki urejajo in usmerjajo delovanje zaposlenih, napisana splošno. Navodila za delo v podjetju so največkrat podana ustno oz. sprotno, po potrebi, kar je značilno za raznovrstno in dinamično okolje, v katerem podjetje deluje. Pravila se upoštevajo strogo in dosledno. Vodstvo od zaposlenih pričakuje grobo poznavanje vseh okoliščin dela, s katerimi se zaposleni srečujejo na dnevni bazi. Nizka do srednja raven formalizacije je tipična za manjša podjetja v spremenljivem okolju. V podjetju se tedensko izvajajo operativne koordinacije, kjer se sprejemajo operativni plani za vsako gradbišče. Naloga vodstvenega kadra je dostaviti poročila o poteku del na projektih in hkrati plan dela in mehanizacije, potrebne za izvajanje del po zastavljenem terminskem planu. S tem se povečuje horizontalna povezanost v podjetju in hkrati se izpostavljajo in skupaj razrešujejo problematike, s katerimi se soočajo na posameznih gradbiščih. Vodenje operativnih sestankov opravlja direktor podjetja. Na sestankih se vodi zapisnik, ki se nato razpošlje vsem prisotnim. Zapisnik omogoča lažje sledenje projektom v njem pa so zapisana vsa pomembnejša določila in obveznosti, ki jih morajo zaposleni dosledno upoštevati.

Zaradi raznovrstnega dela ni prostora za posebno **specializacijo** na ozkih področjih. Večkrat se zgodi, da zaposleni opravljajo naloge, ki niso vezane za njihovo specifiko dela. Sistem dela v podjetju tako narekuje poznavanje širokega spektra znanj, ki jih morajo zaposleni obvladovati.

Zaradi hitre rasti podjetja in zaposlitve novih kadrov se raven **standardizacije** postopoma uvaja. Največja odstopanja se pojavljajo v operativnem sektorju zaradi pomanjkanja standardiziranih postopkov in premajhne horizontalne povezanosti med zaposlenimi. Za obvladovanje projektov se sicer uporabljajo ista orodja, vendar različne metode dela, opaziti je, da v sled tega prihaja do manjše učinkovitosti in včasih zmede ob določenih opravilih. Tako je v nekem trenutku direktor od vseh vodij projektov zahteval presek finančnega stanja po posameznih projektih. Zaradi pomanjkanja standardiziranih elementov so se zaposleni lotili navodil vsak na svoj način, rezultat pa je bil površen

in nedosleden prikaz. Postopki v ostalih oddelkih v podjetju (administracija, finance, računovodstvo) pa so dosti bolj podvrženi že uvedenim načinom dela.

Značilno za gradbeno panogo je prevzemanje velikih odgovornosti s strani vseh sodelujočih v projektu: izvajalec, projektant, nadzor, naročnik. Izvajalsko podjetje se obveže projekt izvesti v skladu s pogodbo, projektno dokumentacijo ter pravili stroke, za napake pri izvedbi projekta pa odgovarja objektivno. Zaradi posledic, ki jih lahko utrpi izvajalsko podjetje te velikosti že pri enem neuspešnem poslu, je izrednega pomena, da vsak posameznik odgovarja za svoje ravnanje in da je **hierarhija** jasno postavljena. Glavni skrbnik dogajanja v podjetju GES d.o.o. je direktor, ki bdi nad večino funkcijami, ki jih podjetje opravlja in hkrati neposredno komunicira z zaposlenih. Ves vodstveni kader je neposredno odgovoren direktorju. V operativnem sektorju najnižjo odgovornost prevzema skupinovodja, po odgovornosti mu sledijo delovodja, šef gradbišča in vodja projekta. Administrativni oddelek za delo na projektih prejema navodila od vodij posameznih projektov, za delo na skupnih nalogah podjetja pa od direktorja. Hierarhija v podjetju deluje nemoteno, kot rečeno pa je direktor tisti, ki izvaja in ohranja strogo disciplino avtoritete.

Strateške odločitve v podjetju sprejema in izvaja direktor. Na podlagi strateških ciljev v polni pristojnosti izbira strategije za uresničevanje le-teh. Odločitve na nižjih nivojih se zaradi potrebe po hitrih reakcijah (predvsem na operativnem področju) sprejemajo samostojno, vendar v skladu s predhodnimi dogovori in določili. Vodstvo gradbišča se tako samostojno odloča o izboru tehnologije dela po načelu učinkovitosti in čim nižjih stroških ter samostojno skrbi za vodenje projekta. Vodja projekta ima možnost samostojne izbire podizvajalca, pri poslih večje vrednosti pa izbira poteka po posvetovanju z direktorjem. Vodja projekta se prav tako samostojno odloča o izboru materialov in dobaviteljev. Administrativni oddelek je centraliziran in odgovarja neposredno direktorju. V veliki meri pa so odločitve, ki se sprejemajo v podjetju, neposredno ali posredno povezane z direktorjem, kar predstavlja srednjo do visoko raven **centralizacije**.

Organizacija podjetja deluje v treh vertikalnih **ravnih**, in sicer prvi nivo predstavlja direktor, drugi nivo predstavljata vodstveni operativni kader in administracija, tretji nivo predstavlja tehnični operativni kader. Tako vodstveni kot tehnični operativni sektor se dalje členita tudi horizontalno.

Podjetje trenutno razpolaga z osmimi zaposlenimi, ki imajo sklenjeno pogodbo za nedoločen čas, in tremi delavci, ki opravljajo delo za določen čas. Od tega sta dva zaposlena preko individualne pogodbe, eden pa opravlja delo preko študentskega servisa. Funkcije, ki jih opravljajo zaposleni, so naslednje:

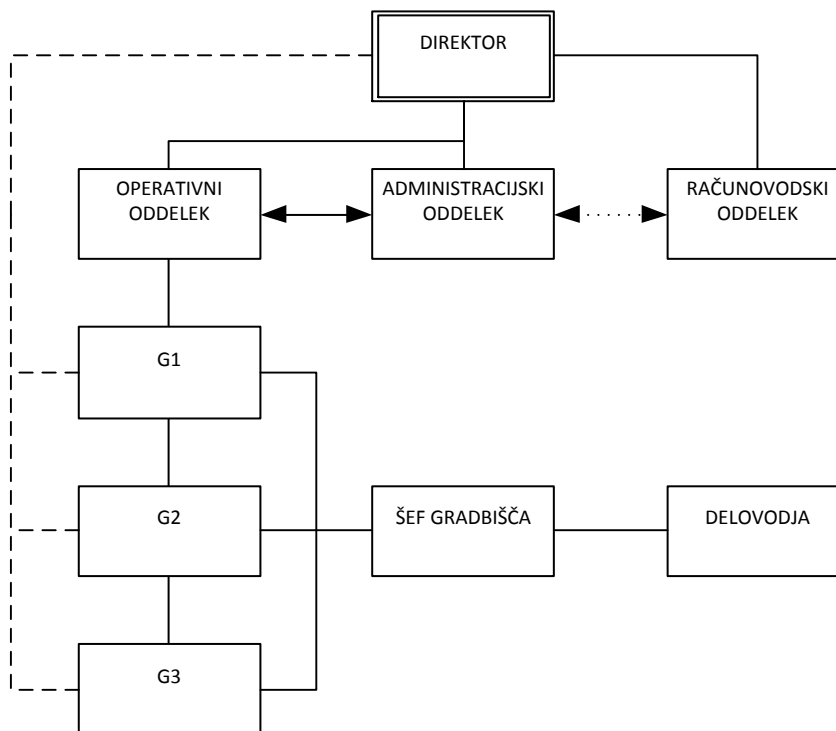
- direktor;
- vodja administracije;

- vodja projekta;
- šef gradbišča;
- pomočnik šefa gradbišča;
- delovodja;
- skupinovodja;
- kvalificirani delavec.

Glavnina zaposlenih v podjetju izhaja iz gradbene stroke. Glede na raven in strokovno usmerjenost izobrazbe so v podjetju zastopani: uni. dipl. inž. gr., inž. gr., gr. tehnik, upravni tehnik, kvalificirani delavec, gimnazijski maturant. Do dokončanja te diplomske naloge pa v podjetju pričakujejo spremembo izobrazbe obeh gimnazijskih maturantov v 7. oz. 6. stopnjo gradbene izobrazbe. Po potrebi v podjetju vsako leto zaposlijo še dodatno delovno silo, predvsem študente in izkušen vodstveni kader, ki zagotavljajo zapolnitev potrebnih kapacitet. Dodatna delovna sila se najema predvsem v poletnih mesecih, ko je potreba po delovni sili zaradi večjega števila projektov v izvajanju večja. Formalna izobrazba je zelo pomembna za vodstvene funkcije operativnega sektorja, predvsem ko gre za vodjo projekta in šefa gradbišča, saj oba prevzemata funkcijo odgovornega vodje del gradbišča. Potrebni pogoji so razen ustrezne izobrazbe še strokovni izpit in delovne izkušnje. Vsekakor pa so najpomembnejše lastnosti zaposlenih zadosti praktičnega znanja, delovne izkušnje in način komunikacije s podizvajalci in strankami. Doba uvajanja v operativnem sektorju je zato dolga in traja 5 in več let. Zaradi zagotavljanja višje dodane vrednosti se v podjetju redno izvaja tudi dodatno izobraževanje kadra, ki ga zagotavlja podjetje.

7.4 Trenutna organiziranost podjetja

Na podlagi zgornje analize in poznavanja delovanja podjetja predstavljam organizacijsko shemo podjetja na sliki 14.



Slika 17: Trenutna organizacijska shema podjetja GES d.o.o.

Direktor

Direktor skrbi za nemoteno poslovanje podjetja, tako pri izvajanju internih kot eksternih nalog. Je osrednja figura podjetja in ima neposredno kontrolo tako rekoč nad vsemi poslovnimi funkcijami v podjetju. Samostojno opravlja finančno in investicijsko funkcijo. Pri komercialni in kadrovske funkciji mu je v pomoč administrativni oddelek. Izvaja celosten nadzor nad izvajanjem posameznih projektov in se po potrebi fizično vključuje v reševanje določenih problemov.

Funkcije in naloge, ki jih opravlja v podjetju:

- Finančna funkcija:
 - celovito finančno poslovanje,
 - pridobivanje in načrtovanje finančnih sredstev,
 - nadzor nad dejavnostmi računovodstva,
 - načrtovanje denarnega toka delovanja,
 - ocenjevanje poslovne uspešnosti podjetja v skladu s strateškim letnim planom podjetja,

- spremljanje mesečnih stroškov po projektih,
 - obvladovanje stroškov podjetja.
- Investicijska funkcija:
- Izvajanje nalog in poslov v zvezi s pripravo in oskrbo investicijske dokumentacije, posle, povezane s sklepanjem pogodb, strokovno pripravo odločitev o nabavi ali nakupu osnovnih sredstev itd.
- Komerzialna funkcija:
- spremljanje objave razpisov za gradnjo objektov,
 - priprava ponudb,
 - pridobivanje poslov.
 - sklepanje pogodbenih razmerij s podizvajalci
- Kadrovska funkcija:
- načrtovanje in pridobivanje kadra,
 - določanje delovnega časa,
 - ocenjevanje in spremljanje razvoja kadrov,
 - delitev sredstev za osebne dohodke.
- Operativna funkcija:
- vodenje internih operativnih sestankov,
 - nadzor nad izvajanjem projektov,
 - vključevanje v projekte v izvajanju in pomoč operativnemu sektorju.
- Skrb za organizacijo pravne pomoči

Računovodski sektor

Podjetje nima lastnih kapacitet za upravljanje računovodskih dejavnosti. Računovodske storitve, ki zagotavljajo spremljanje, proučevanje in prikazovanje sredstev, virov sredstev, stroškov, odhodkov in prihodkov ter finančnega izida, izvaja zunanje »mrežno« podjetje.

Administrativni sektor

Administrativni oddelek v podjetju obvladuje ena oseba. V prvi vrsti deluje kot »podaljšana roka« direktorja pri izvajanju stalnih internih nalog podjetja, hkrati pa opravlja dejavnosti, povezane z izvajanjem projektov.

Funkcije in naloge, ki jih opravlja v podjetju:

- pomoč direktorju, predvsem zadolžitve iz komercialnega in kadrovskega področja: priprava ponudbene dokumentacije, skrb za zdravstveno varstvo zaposlenih, informiranje itd.;
- pomoč vodjem projektov z ustrezno informacijsko in računovodsko podporo;
- neposredno komuniciranje z računovodstvom;
- nabava pisarniškega materiala;
- skladiščenje in urejanje interne in projektne dokumentacije podjetja;
- vodenje evidence osnovnih sredstev podjetja.

Operativni sektor

Operativci v podjetju so zadolženi za celostno vodenje projektov. Njihova naloga je samostojno izvajanje vseh nalog, ki sledijo od podpisa pogodbe z naročnikom do primopredaje objekta. Po navodilih direktorja pa posamezniki opravljajo tudi druge naloge, povezane s podjetjem.

Funkcije in naloge, povezane z vodenjem projektov:

- izbor podizvajalcev (v kolikor že niso izbrani v fazi pridobivanja posla);
- priprava in vodenje gradbiščne dokumentacije (po ZGO);
- tesno sodelovanje v projektne ekipe in odgovornost pri izvajanju dejavnosti v skladu s projektnim planom;
- tehnološka in operativna priprava ter izvedba del;
- nadzor nad časovno komponento izvajanja projekta;
- vodenje in nadzor stroškovne bilance projekta;
- potrjevanje in obračun prejetih situacij in končne situacije;
- nadzor in odgovornost o kvaliteti izvedbe;
- nadzor nad varnostjo in zdravjem pri delu;
- vodenje in priprava vseh aktivnosti, povezanih s primopredajo objekta;
- nabava materiala za posamezna stroškovna mesta;
- priprava ponudb za morebitna dodatna dela;
- zaključno poročilo projekta (odstopanje stroškov, pokalkulacije itd.);
- skrb in reševanje reklamacij;

- razporejanje delavcev in delovne mehanizacije po gradbiščih.

Splošne funkcije in naloge, povezane z neposrednimi navodili direktorja:

- skrb za brezhibno delovanje in vzdrževanje orodja in opreme ter delovne mehanizacije;
- nadzor in vodenje centralnega skladišča;
- vključevanje v komercialne aktivnosti pri pripravi ponudb in pridobivanja posla;
- pregled projektne dokumentacije in pokalkulacije količin iz projektantskih popisov;
- skrb in urejanje grafične podobe podjetja;
- promocijske aktivnosti.

7.5 Prednosti in pomanjkljivosti obstoječe organizacije in predlogi sprememb

Menim, da ni potrebe po uvajanju radikalnih sprememb v organiziranosti podjetja, saj je delovna učinkovitost na visokem nivoju, hkrati pa podjetje dosega pozitiven poslovni rezultat in si utrjuje vidno mesto med gradbenimi podjetji v Sloveniji. Dejstvo je, da gre za mlado podjetje in je kot tako še v procesu ustvarjanja optimalne organizacijske ureditve. Izpostavil bom tista področja, kjer lahko podjetje z reorganizacijo v relativno kratkem času pridobi na dodani vrednosti.

Formalizacijo v podjetju označujem med nizko do srednjo. Predlagam uvedbo zapisanih pravil, ki bodo usmerjala delovanja zaposlenih, glede na oddelke in funkcije, ki jih zaposleni opravljajo. Mnogo pravil in smernic je v podjetju že podanih, vendar se ne upoštevajo dovolj dosledno. Predlagam, da se strnejo v celoto in tako služijo kot priročnik vsem zaposlenim. Pomen oz. cilj bi bil natančno opredeliti naloge in odgovornosti zaposlenih, kar bi posledično privedlo do večje učinkovitosti ter boljše medsebojne komunikacije. Povišanje ravni formalizacije bi za sabo potegnilo tudi skok na ravni **specializacije** dela. Menim, da bi že natančna opredelitev nalog pomenila zadosten korak v smislu specializacije. Zaradi izjemno dinamične panoge, v kateri podjetje deluje, je ključnega pomena, da zaposleni obvladujejo širok spekter tako strokovnega kot poslovnega znanja. Ozka specializacija ne bi bila korak v pravo smer.

Bistvo **standardizacije** je optimalna povezava delovnih procesov, ki ima za posledico povečanje učinkovitosti ob manjših stroških. Standardizirani postopki bi se uvedli predvsem pri celostnem obvladovanju projekta, s tem bi v podjetju dobili boljši pregled nad dejanskim stanjem projekta z vidika časovne in stroškovne plati. Predlagam uvedbo programskega orodja, ki predstavlja celovito informacijsko podporo izvajanju projekta. V veliko pomoč pri obvladovanju projekta predvsem pa pri oblikovanju ponudbene cene bi bila uvedba kalkulativne baze za oblikovanje predračuna, katere osnova so tržne cene materiala ter normativi dela.

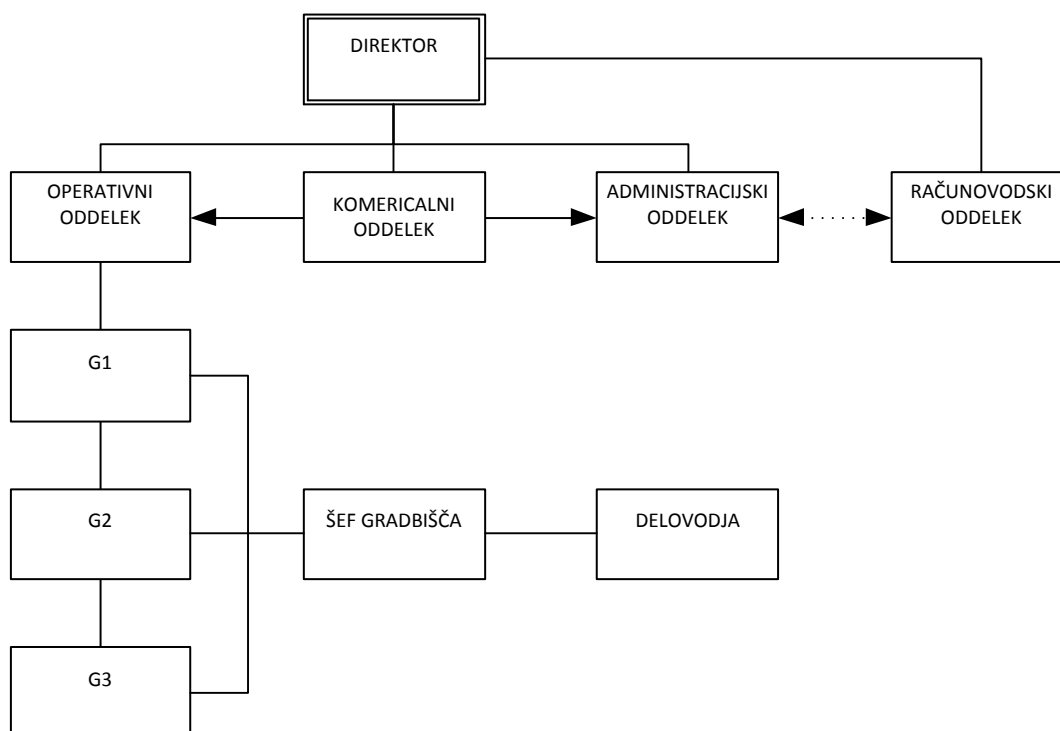
Hierarhija v podjetju je dokaj sploščena, kar pomeni, da večina zaposlenih neposredno odgovarja eni osebi. Dosledno upoštevanje navodil je nujno zaradi velikih odgovornosti, ki jih posamezniki prevzemajo. Menim, da je disciplina, ki jo predstavlja in izvaja direktor, ena izmed ključnih sestavin dobrega poslovanja. Kljub temu da včasih znotraj posameznih oddelkov prihaja do nesoglasij in trenj, ocenjujem, da zaposleni profesionalno izvajajo svoje naloge in spoštujejo vzpostavljeni red. Ker število redno zaposlenih ne presega deset in se tudi pri večjem obsegu dela drastično ne poveča, ocenjujem, da direktor lahko izvaja celovit nadzor nad vsemi zaposlenimi. Po drugi strani pa sem mnenja, da je v smislu sprejemanja odločitev potrebna razbremenitev funkcije direktorja. Predlagal bi bolj ohlapen model **centralizacije**, kjer bi direktor podjetja ohranil stik z vodilnim kadrom (vodje projektov), po drugi strani pa dal vodstvenemu kadru več manipulacijskega prostora. Vodstveni kader bi tako samostojno obvladoval svoj spekter dela s stalnim poročanjem in konzultacijo z direktorjem, tako bi se ohranil nadzor nad delom na projektih, hkrati pa bi bile omogočene hitre reakcije s strani vodstvenega kadra ob neprestanih spremembah in nepričakovanih dogodkih, ki se pojavljajo.

V horizontalni **ravni organizacije**, kjer je delo razdeljeno na administrativni, operativni in računovodski oddelek, bi predlagal uvedbo dodatnega, komercialnega sektorja, ki bi opravljal dela v povezavi s pripravo ponudb, pridobivanjem posla in sklepanjem pogodb. Tako bi centraliziral delovne naloge s tega področja, ki jih trenutno opravljajo ostali oddelki. V tem primeru bi se podjetje moralo odločiti za zaposlitev dodatnih delavcev ali za reorganizacijo trenutno zaposlenega kadra. V praksi to pomeni, da bi eden izmed vodstvenega operativnega kadra prevzel funkcijo vodenja komerciale. Novoustanovljeni sektor bi opravljal komercialne in splošne funkcije, ki jih do sedaj opravlja operativni oddelek.

Preglednica 5: Predlogi sprememb organizacijske strukture podjetja

PREDLOGI SPREMEMB ORGANIZACIJSKE STRUKTURE			
VPLIVNI DEJAVNIKI	TRENTNO STANJE	PREDLOGI SPREMEMB	CILJI
Formalizacija	Nizka–srednja	Uvedba zapisanih pravil za posamezno delovno mesto.	Večja učinkovitost ter boljša medsebojna komunikacija.
Specializacija	Nizka–srednja		
Standardizacija	Srednja	Uvedba programskega orodja za obvladovanje projekta. Uvedba lastne kalkulativne baze za oblikovanje predračuna.	Optimizacija delovnih procesov, povečanje učinka.
Hierarhija	Sploščena		
Centralizacija	Srednja–visoka	Delna decentralizacija.	Bolj sistematično delo, povečanje odgovornosti, razbremenitev direktorja.
Nivo organiziranosti	Nizka–srednja	Uvedba novega oddelka komerciale.	Centralizacija dela na področju komerciale. Razbremenitev ostalih oddelkov.

Na podlagi analize organizacije podjetja predstavljam spremembe v organizacijski strukturi podjetja:



Slika 18: Shematični prikaz predloga reorganizacije podjetja

8 PODIZVAJALCI

Ob pridobitvi posla, še preden je z naročnikom podpisana gradbena pogodba, je treba za izvajanje del pridobiti ustrezne podizvajalce. Izvajalsko inženiring gradbeno podjetje je omejeno glede delovnih kapacitet – delovne sile, znanja, opreme in mehanizacije – zato za izvajanje gradbeno-obrtniških in inštalacijskih del (v nadaljevanju GOI) v večini najema različno velika gradbena, obrtniška in inštalacijska podjetja, ki oddelajo svoj del pridobljenega posla.

8.1 Dela, ki se oddajajo podizvajalcem

V preglednici 6 je naveden primer predračunskih postavk iz konkretne razpisne dokumentacije. Gre za klasičen primer novogradnje, v kateri je zajeta večina GOI del. Preglednica opredeljuje vrsto del, ki jih podjetje GES d.o.o. prepušča pogodbenim partnerjem. V prvi in drugi koloni tabele sta navedena vrsta in opis del, v tretji prevzemnik posla, četrta kolona pa ponazarja obseg dela prevzemnikovega posla.

Legenda: INV = investitor, I = izvajalec (podjetje GES d.o.o.), P = podizvajalec (poljubno GOI podjetje), M+D = material + delo (podizvajalec prevzame kompletno izvedbo), D = delo (izvajalec dobavi material, podizvajalec opravi delo).

Preglednica 6: Vrste del, ki se oddajajo podizvajalcem

VRSTA DEL	OPIS DEL	PREVZMENIK POSLA	OBSEG DELA
GRADBENA DELA	Zemeljska dela	P/I	M + D
	Rušitvena dela	I	
	Betonska dela	I	
	Zidarska dela	I	
	Tesarska dela	I	
	Kanalizacija	P/I	M + D
OBRTNISKA DELA	Krovska dela	P	M + D
	Kleparska dela	P	M + D
	Ključavničarska dela	P	M + D
	Stavbno pohištvo	P	M + D
	Keramičarska dela	P	D
	Tlakarska dela	P	M + D

	Suhomont. dela	P	D
	Slikopleskarska dela	P	M + D
	Fasaderska dela	P	D
	Suhomontažna dela	P	D
INŠT	Elektro inštalacije	P	M + D
	Strojne inštalacije	P	M + D

Iz podatkov, predstavljenih v preglednici 6, lahko razberemo, da podjetje GES d.o.o. obrtniška in inštalacijska dela v celoti prepušča podizvajalcem, medtem ko gradbena dela, razen zemeljskih del in kanalizacije, opravlja v lastni režiji ali z najeto delovno silo.

Gradbena dela, za katera v podjetju tudi sicer najemajo delovno silo, so označena kot dela v lastni režiji, saj je ves vgradni material in večji del opreme v lasti izvajalca oz. ga dobavlja izvajalec. Druga razlika je v načinu sklepanja pogodbe in plačevanja izvedenih del. Izvajalec s podizvajalcem sklene celoletno pogodbo o najemu delovne sile. Posledično se obračun ne izvaja po klasičnem principu (po enoti mere oz. ključ v roke), ampak se dnevno vodijo gradbiščne ure za vsakega posameznega delavca.

Podizvajalce delimo tudi glede na način prevzemanja posla. V podjetju se v splošnem odločajo med dvema variantama:

- material in delo zagotovi podizvajalec: M + D;
- material dobavi izvajalec, podizvajalec opravi storitev: D.

V primeru, da izvajalec s podizvajalcem sklene pogodbo za M + D, je za izvedbo del iz razmerja I–P v celoti odgovoren podizvajalec, v tem primeru se skladno s krovno pogodbo (INV-I) sklene tudi pogodba s podizvajalcem. Posledično izvajalec prenese vsa pogodbeno določila na podizvajalca, vključno z obvezami in posledicami v primeru neizpolnitev.

V drugem primeru, ko izvajalec sam nabavlja material, prevzema nase del logističnih operacij, hkrati pa tudi odgovornost za kakovost dobavljenega materiala. Izvajalec se za takšen način dela odloča predvsem zaradi dveh razlogov:

- ugodni plačilni in rabatni pogoji izvajalca s strani dobaviteljev,
- finančne težave podizvajalca in s tem povezana problematika pri nabavi materiala.

8.2 Izbor in kategorizacija podizvajalcev

Izbor podizvajalcev je zelo pomemben dejavnik pri izvedbi projekta, saj je glavni izvajalec kot prevzemnik posla pri tem odvisen od podizvajalcev. Zato je treba podizvajalce skrbno izbirati glede na različne kriterije in faze in jih hkrati zavezati s pogodbo. V podjetju GES d.o.o. se prakticira trifazni postopek izbora podizvajalcev:

- Faza 1 – pridobivanje in iskanje ponudb,
- Faza 2 – intenzivna pogajanja,
- Faza 3 – izbor.

Istočasno se podizvajalce razvršča glede na kriterije:

- Kriterij 1 – ponudbena cena,
- Kriterij 2 - dosedanje izkušnje (kakovost),
- Kriterij 3 - lokacija, sedež podizvajalca.

Faza 1 – Pridobivanje in iskanje ponudb

To je faza, v kateri posel še ni pridobljen. Oddelek, zadolžen za sestavo ponudbe, pošlje povpraševanje za izvedbo posameznih del potencialnim podizvajalcem in hkrati pridobiva ponudbe za materiale od različnih dobaviteljev. Komercialist navadno za izdelavo konkurenčne ponudbe, za pridobitev posla, pridobi vsaj tri ponudbe, ki se nato primerjajo med sabo. Ponudbe se v večini pridobivajo od znanih podizvajalcev, vedno pa se poizkuša pridobiti še kakšna ponudba s strani neznanega dobavitelja ali potencialnega podizvajalca.

Navajam primer za konkreten razpis, v katerem so pridobljene tri ponudbe s strani podizvajalcev.

Preglednica 7: Razpisna dokumentacija s pridobljenimi ponodbami podizvajalcev

ŠT.	OPIS DEL	CENA / ENOTO (EUR)		
		PONUĐNIK 1	PONUĐNIK 2	PONUĐNIK 3
1.	Odstranitev (rušenje) obstoječih finalnih tlakov iz zaglajenega betona v kleti d= 10 cm. Odstranjen material transportirati na deponijo na gradbišču, kjer se sortira in sprotno odvažna na komunalno deponijo ali pa v obrat za reciklažo. Obračun po m ² kompletne odstranitve tlakov, vključno z odvozom v obrat za reciklažo (do 15 km). M ²	6,2	7.0	9.0
2.	Kvalitetno zbiti zgornji tamponski nasip za zasipanje pod talnimi kletnimi ploščami proti terenu s kvalitetnim, novo dopeljanim atestiranim tamponskim materialom (gramozni material) v povprečni debelini pribl. 35 cm, kompletno z dobavo in s transportom z razstiranjem, z utrjevanjem v plasteh po 10 cm do predpisane zbitosti po geomehanskem poročilu, po končanem nabijanju napraviti preizkus s krožno ploščo. Izvedba z vsemi transporti (do 15 km) in z vsemi pomožnimi deli. Nasutje v obstoječem objektu. M ³	18,6	42,0	52,3
3.	Izdelava, dobava in montaža vrat širine 60 cm v zaščitni ograji s potrebnim okovjem, kljuko, zunanjim zapahom in ključavnico ter s finalno obdelavo. Vrata enake izvedbe kot ograja. KOS	70,0	95.0	65,0
4.	Dobava in polaganje gume deb. 3,5 mm na že pripravljeno podlago. V ceni zajeta tudi obstenska letev in izravnalna masa. Dimenzija, barva in dekor po izboru projektanta. M ²	51,2	45,0	52,0
5.	Razdelilna kuhinja z vsemi pripadajočimi elementi. EUR	21270,0	17570,0	16034,0
6.	Notranja oprema vrtca. EUR	62563,0	50529,0	58354,0

Opazimo, da je razlika med pridobljenimi ponudbenimi ponudbami velika. Lahko se celo zgodi, da se vrednosti pridobljenih ponudb razlikujejo tudi za 200 do 300 odstotkov, kot to opazimo pri postavki 2. Večinoma pa znaša ta razlika nekje med 10 in 20 odstotkov, kar pa je za sestavo konkurenčne ponudbe zelo nevhvaležen podatek. Do takšnih razlik v ceni prihaja zaradi:

- različnih ponujenih materialov,
- druge tehnologije dela,
- nepoznavanja projektne dokumentacije,
- površnega vrednotenja del in
- različnih stopenj popustov.

V primerih, ko vrednosti pridobljenih ponudb med seboj zelo odstopajo, je težko izbrati in določiti konkurenčno ceno. Težave se pojavljajo predvsem pri delih, katerih vrednosti kalkulanti v podjetju ne morejo izkušensko oceniti. Takšna dela so na primer: obrtniška dela (stavbno pohoštvo, krovska dela, kleparska dela ...), inštalacije, oprema, specifične zahteve (posebni materiali, posebna izvedba ...). V teh primerih je nujno poiskati večje število ponudb. V veliko pomoč pri kalkulaciji ponudbene cene pa so komercialistom, prioriteto, izkušnje iz preteklih projektov

Faza 2 – Pogajanja

Ob pridobitvi posla se začne naslednja faza, v kateri izvajalec k pogajanju navadno pozove dva najsprejemljivejša ponudnika, s katerima začne dogovore glede ponudbene cene in določi v zvezi s sklenitvijo podizvajalske pogodbe.

Faza 3 – Izbor podizvajalca

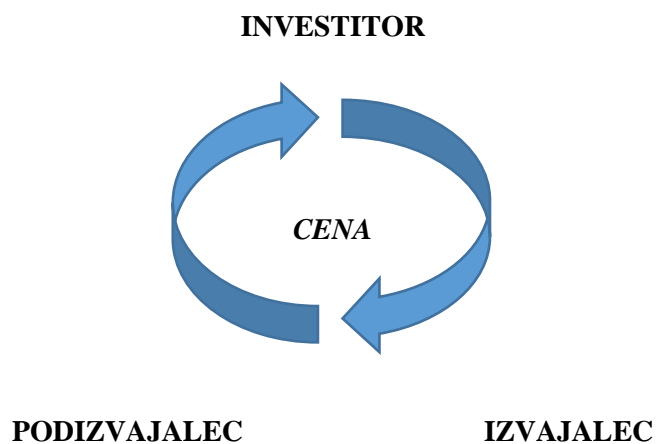
Po uskladitvi zadnjih detajlov sledi podpis pogodbe. Pogodbe s podizvajalci se navadno sklenejo takoj po sklenitvi krovne pogodbe z naročnikom, večkrat pa se zgodi, da se pogodbe za razna dela podpisujejo že v fazi izvajanja del, odvisno od terminskega plana. Prioriteta so gradbena dela, sledijo jim inštalacijska dela, obrtniška dela in oprema.

Kriterij 1 – Cena

Povzemam kriterij za izbiro ponudnika iz javnih naročil: »Merilo za izbiro ponudbe: najnižja cena«. Ponudbena cena je edini in najpomembnejši faktor pri izbiri prevzemnika posla, ne glede na kakovost izvedbe, vprašljive reference ali kapacitete podjetja, strokovnega znanja, razpoložljive delovne sile in mehanizacije. Iz statistične analize javnih naročil za leto 2009, ki jo je izdelalo Ministrstvo za finance

RS, izhaja, da je bilo od 1.269 naročil za gradnje le 11,2 odstotka oddanih na osnovi meril ekonomsko najugodnejše ponudbe, vse druge pa po merilu najnižje cene. V 182 primerih pa je bila pogodbeno vrednost za več kot 40 odstotkov nižja od ocenjene vrednosti. Ministrstvo ugotavlja, da naročniki prepogosto in neutemeljeno za izbiro ponudbe uporabljajo merilo najnižje cene, ne upoštevajo dosledno določb, ki onemogočajo nelojalno konkurenco oziroma ne preprečujejo gradnje po dumpinških cenah, ter pripravljajo pomanjkljivo investicijsko dokumentacijo, kar predstavlja družbeno nesprejemljivo in negospodarno ravnanje. Posledica tega so nerealne ocene investicije, projektiranja in načrtovanja proračunskih sredstev za gradnjo. Izbirajo se nepravi izvajalci za napačno ceno, vedno večji so zamiki pri uresničenju gradnje in vnaprej so pričakovani ter na koncu tudi uresničeni bogati aneksi za doseg realne cene. Vedno manj je obvladovan potek gradnje in njena kakovost, saj se za nizko ceno vgrajujejo materiali na robu kakovosti. Roki za dokončanje del se podaljšujejo, ob insolventnosti izvajalca pa ostanejo naročnikom slabe in nedokončane gradnje (Jurekič, 2012).

Po ugotovitvah, na podlagi pridobljenih informacij v podjetju, je tudi v podjetju GES d.o.o. cena najpomembnejši dejavnik pri izbiri podizvajalca, kar pa je iz zgoraj povzetega in glede na splošno stanje v gradbeništvu povsem razumljivo.



Slika 19: Cena kot najpomembnejši faktor pri izbiri ponudnika

Kriterij 2 – Dosedanje izkušnje (kakovost)

Ob upoštevanju reka, da se zmagovalen konj ne menja, je mogoče pravilno sklepati, da imajo podjetja, ki so se v preteklosti izkazala kot zanesljiv partner, prednost pri zagotovitvi posla pred drugimi, če le zadostijo kriteriju št. 1. Seznam podjetij, s katerimi podjetje GES d.o.o. redno posluje, predstavlja dovolj širok spekter različnih izvajalcev in dobaviteljev, da lahko podjetje deluje kot srednje veliko gradbeno podjetje, ki pokriva večino GOI del pri izvedbi projekta. Kot je omenjeno v poglavju

organizacijskih struktur, gre tu za mrežo podjetij, ki si pri obvladovanju projekta delijo obveznosti in dolžnosti.

Petnajst referenčnih objektov, ki jih je podjetje GES d.o.o. izvedlo v letu 2015, sem glede na posamezna GOI dela povezal s podizvajalci, ki so jih izvajali. Iz prikazanih podatkov bo razvidno, katera dela se redno zaupajo večjemu enemu ali dvema podizvajalcema in katera dela se redno oddajajo različnim ponudnikom. Cilj analize je ugotoviti, koliko in za katera dela ima podjetje zanesljive in kakovostne podizvajalce in v kolikšni meri na izbor vplivajo dosedanje izkušnje. Zaradi različnih dejavnikov, ki vplivajo na izbor podizvajalca, zgolj iz podatka o številu opravljenih poslov ne moremo nedvoumno predpostaviti, da gre za slabega oz. dobrega izvajalca. V sled tega bodo uvedene naslednje predpostavke:

- Izpolnjen je prvi pogoj – konkurenčnost cene;
- Lokacija ni pomembna;
- Na izbor podizvajalca vplivajo dosedanje izkušnje (kakovost dela, odzivnost na navodila, doseganje rokov).

Prikaz števila različnih podizvajalcev, ki so za podjetje GES, d.o.o., opravljali posamezna dela na petnajstih referenčnih objektih v letu 2015, najdemo v preglednici 8.

Preglednica 8: Število različnih podizvajalcev pri izvedbi projektov

ŠTEVILO RAZLIČNIH POD.	
VRSTA DEL	ŠT.
Zunanja ureditev	5
Krovsko-kleparska dela	7
Ključavničarska dela	5
Stavbno pohištvo	5
Keramičarska dela	2
Tlakarska dela	1
Suhomontažna dela	1
Slikopleskarska dela	1
Fasaderska dela	3
Strojne inštalacije	1
Elektro inštalacije	2

Iz primerjave podatkov, prikazanih v preglednici 8, sledi, da ima podjetje GES d.o.o. zanesljive in kakovostne podizvajalce za inštalacijska, keramičarska, suhomontažna in slikopleskarska dela (saj

angažira le enega podizvajalca na vseh obravnavanih projektih). Enako bi lahko trdili tudi za fasaderska dela. Večja odstopanja pa se pojavijo pri zunanji ureditvi, ključavničarskih delih in stavbnem pohištvu. Zbrani podatki kažejo, da ima obravnavano podjetje najmanj zanesljive podizvajalce na področju izvajanja krovsko-kleparških del.

Glede na lastne izkušnje s podizvajalci v podjetju potrjujem rezultate analize. Upravičeno lahko sklepamo, da dosedanje izkušnje v precejšnji meri vplivajo na izbor podizvajalca.

Kriterij 3 – Lokacija

Zbrani podatki bodo analizirani še z druge perspektive s predpostavko, da na izbor podizvajalca vpliva izključno lokacija. Predpostavljena bosta tudi konkurenčnost cene in zanemarljiv vpliv dosedanjih izkušenj. V analizo bodo vključeni podizvajalci za izvedbo zunanje ureditve, krovsko-kleparških in ključavničarskih del ter stavbnega pohištva. Glede na rezultate prejšnje analize bomo predpostavili, da na izbor podizvajalcev za ostala dela v prvi vrsti vplivata cena in dosedanje izkušnje.

Preglednica 9: Oddaljenost posameznih delovišč od baz podizvajalcev

VPLIV ODDALJENOSTI GRADBIŠČA NA IZBOR PODIZVAJALCA								
VRSTA DEL	ODDALJENOST GRADBIŠČA OD BAZE PODIZVAJALCA (KM)							
	G1	G2	G3	G4	G5	G6	G7	G8
Zunanja ureditev	< 10	10-15	10-15	10-15	50-60	<10	50-60	<10
Krovsko-kleparška dela	10-15	40-50	40-50	50-60	10-15	40 – 50	50 – 60	50 - 60
Ključavničarska dela	60-70	50-60	20-30	50-60	<10	50-60	100-120	100-120
Stavbno pohištvo	10-15	10-15	40-50	50-60	10-15	50-60	40-50	30-40

Povprečna oddaljenost baze podizvajalca do gradbišča, za izvajalce zunanje ureditve, odstopa od ostalih in znaša približno 20 km. Za ostale obrtnike se povprečna oddaljenost od lokacije izvajanja del giblje med 40 in 60 km. Glede na zbrane podatke lahko sklepamo, da lokacija gradbišča vpliva predvsem na izbor izvajalca zunanje ureditve. Takšen rezultat je bilo pričakovati, saj izvajalcu zunanje ureditve največji strošek predstavljajo transporti, zelo pomembno pa je tudi poznavanje okoliškega terena.

Ugotovili smo, da sama lokacija gradbišča v večji meri ne vpliva na izbor podizvajalca. Glavni vzrok temu je relativno ozko območje izvajanja projektov, ki je omejeno na vzhodno Slovenijo. Kljub vsemu, pa je treba izpostaviti, da lokalnim izvajalcem, poznavanje lokalnega terena in ljudi, predstavlja določene prednosti.

8.3 Izvajanje projektov s stalnimi podizvajalci

Pri analizi izbora podizvajalcev smo prišli do ugotovite, da večino GOI del podjetje GES d.o.o. izvaja s stalnimi podizvajalci s katerimi ima vzpostavljeno trajno razmerje. Takšen način dela ima tako pozitivne kot tudi negativne lastnosti. Prednosti in slabosti tako zastavljenih projektnih operacij bodo analizirane v tem razdelku.

Preglednica 10: Pozitivne in negativne lastnosti izvajanja del s stalnimi partnerji

STALNI PARTNERJI	
PREDNOSTI	SLABOSTI
Poznavanje cen posameznih storitev partnerja	Pomanjkljivo iskanje konkurenčnih ponudb
Zanesljivost pri izvedbi	Medsebojna odvisnost
Dobra medsebojna komunikacija	Osebni stik
Pomoč pri pridobivanju posla	
Medsebojna odvisnost	

Poznavanje cen storitev partnerja

V pridobivanju posla, dobro poznavanje cen za posamezna dela, pomeni prednost. V fazi priprave ponudbe je komercialistu prihranjenega veliko časa, če lahko zaupa podizvajalcem pri pripravi ponudbe, saj mu ni treba iskati alternativnih ponudb, ki ne predstavljajo zmeraj tržnih cen storitev. Kakovostna izdelava ponudbe s strani podizvajalca je večkrat ključna pri pridobitvi posla. Še posebej to velja pri bolj kompleksnih delih (inštalacije, stavbno pohištvo, ...) kjer cene ponudnikov zelo odstopajo in jih je na podlagi preteklih izkušenj težko oceniti. V teh primerih je vodeči partner popolnoma odvisen od konkurenčnosti ponudbe podizvajalca.

Zanesljivost pri izvedbi

Pri sami izvedbi projekta se dnevno pojavljajo težave, ki jih je treba sproti reševati. Pri vodenju projektov je vodji gradbišča olajšano delo, če se lahko zanese na podizvajalsko podjetje. Pomembna je sama kakovost izvedbe del, pravočasnost, sposobnost prilagajanja spremembam in upoštevanje navodil. Gradbena podjetja so namreč vseskozi vpeta v izvajanje več projektov istočasno, zato je pomanjkanje delovne sile in ustreznih kapacitet stalnica pri izvajanju del. Na trgu se je prav tako pojavilo veliko število izvajalcev, ki niso kos nalogam, ki so si jih zadali, tako v smislu vodenja

podjetja kot v smislu strokovnosti kadra. Kljub temu da obstajajo jamčevalni zahtevki, pravni akti in druga sredstva, ki jih lahko uporabimo, da podizvajalce prisilimo k spoštovanju pogodbe, pa se v praksi temu raje izogibamo.

Dobra medsebojna komunikacija

Dobra komunikacija je ravno tako eden izmed pomembnejših členov, ki povezuje sodelujoče pri projektu. S stalnimi podizvajalci imajo v podjetju GES d.o.o. vzpostavljen poslovno-prijateljski odnos. Bistvo takšnega odnosa je dober poslovni rezultat, ki se doseže z izmenjavo informacij. Vodja projekta, ki obvladuje več projektov hkrati, namreč potrebuje čim več informacij, ki so mu v pomoč pri organizaciji dela. Pomembno je, da podizvajalci odkrito in predvsem pravočasno izpostavljajo težave, s katerimi se soočajo na projektu. Tako jih je mogoče hitro in učinkovito reševati.

Pomoč pri pridobivanju posla

Sodelovanje podizvajalca pri pridobivanju posla lahko obravnavamo z dveh vidikov. V prvem primeru podizvajalec aktivno sodeluje pri pripravi ponudbe za neznanega naročnika, tako v smislu zagotavljanja konkurenčne ponudbe kot tudi tehničnih rešitev. Drugi vidik pa predstavlja tako imenovano lobiranje pri znanih naročnikih. Podizvajalec v primeru, da mu je naročnik poznan, predlaga oz. garantira za svojega partnerja, da bo dela izvedel v skladu s pogodbo oz. po željah investitorja. Seveda ima podizvajalec, če pride do izvedbe takšnega posla, zagotovljeno delo. Kljub temu pa je od povabila k sodelovanju na razpisu do podpisa pogodbe še dolga pot.

Medsebojna odvisnost

Medsebojna povezanost je lahko koristna ali pa škodljiva tako za vodečega partnerja kot za podizvajalca. Vodeči partner je odvisen od svojega podizvajalca glede izvedbe del, po drugi strani pa je podizvajalec odvisen od svojega naročnika, da mu bo za opravljeno delo tudi pošteno plačal. Podizvajalcu je v interesu, da dela izvede korektno, saj si bo le na ta način zagotovil pravico nastopiti tudi pri naslednjem projektu. Tudi vodilnemu partnerju je v interesu, da s podizvajalcem korektno nastopa, v skladu s pogodbo in dobro poslovno prakso, saj je kakovostnega izvajalca danes težko pridobiti. S tem, ko podizvajalec za vodilnega partnerja izvaja več projektov hkrati, le-ta pridobiva na pogajalski moči. Po eni strani lahko od podizvajalca zahteva nižjo ceno, po drugi strani mu v primeru neizpolnitve obveznosti na enem poslu lahko zadržuje plačilo pri drugem. Nič kaj obetavna za podizvajalca, v kolikor večino posla izvaja za enega partnerja, pa je tudi situacija, ki nastane v primeru stečaja oz. ob prenehanju poslovanja vodečega partnerja, saj mora posledično hitro poiskati alternativo, največkrat pa se pojavljajo težave še s plačilom zapadlih obveznosti. Podobne težave, v

primeru prenehanja poslovanja podizvajalca, pa se lahko pripetijo tudi vodilnemu partnerju, saj mora nemudoma zagotoviti alternativno opcijo za izvajanje del, predvsem za tekoče posle.

Pomanjkljivo iskanje konkurenčnih ponudb

Četudi je komercialist prepričan o kakovosti ponudb, ki mu jih pripravi podizvajalec, pa je koristno vsake toliko iskati še dodatne ponudbe, saj se s tem pridobivajo informacije o stanju na trgu. Večkrat pa na takšen način podjetju uspe pridobiti dodatne podizvajalce, ki ustrezajo vsem merilom, na podlagi katerih izbira svoje partnerje. V primeru, da s stalnim podizvajalcem komercialist posluje že dalj časa, se pri svojem delu zlahka »poleni«, kar lahko vodi v izgubo posla ali dobička.

Osebni stik

Osebni stik med partnerji v poslovnem odnosu največkrat ni dobrodošel. Tukaj mislim predvsem na izdatno okoriščanje posameznih partnerjev na podlagi osebnih poznanstev, tako s finančnega vidika kot tudi z vidika popuščanja pri kakovosti izvedbe.

8.4 Sodelovanje med izvajalcem in podizvajalcem pri izvedbi projekta

8.4.1 Pogodbena določila

Po sklenitvi gradbene pogodbe z investitorjem sledi sklepanje podizvajalskih pogodb za posamezna dela, v katerih izvajalec nastopa kot naročnik. V splošnem podizvajalska pogodba v svojih določilih ne odstopa od gradbene pogodbe, sklenjene med investitorjem in izvajalcem. Kljub temu pa lahko pride do posameznih razlik. Ključna pogodbena določila, ki jih podjetje uvaja v podizvajalskih pogodbah, so:

- **Predmet pogodbe;** odvisen od vrste podizvajalskih del.
- **Roki;** postavljajo se glede na terminski plan glavnega izvajalca, v nobenem primeru pa roki podizvajalcev ne smejo presegati rokov glavnega izvajalca.
- **Cena;** odvisna od obsega podizvajalski del.
- **Obračuni in plačila;** delo se obračunava in plačuje po mesečnih situacijah do višine 100 odstotkov vrednosti izvedenih del, naročnik (izvajalec) pa finančno zadrži 10 odstotkov vsake situacije do končne primopredaje vseh del in odprave pomanjkljivosti iz tehničnega in kvalitetnega pregleda. Roki plačil so podrejeni rokom plačil investitorja do izvajalca, navadno ta rok znaša med 30 in 60 dni.
- **Obveznosti podizvajalca:**

- Pogodbeno dogovorjeno delo mora biti opravljeno vestno, pošteno in skladno s pogodbo, tehnično dokumentacijo, veljavnimi predpisi in pravili stroke.
- Da bo še pred podpisom pogodbe pregledal gradbišče in projektno dokumentacijo ter opozoril naročnika na morebitne neskladnosti, pomanjkljivosti in nepravilnosti le-te, sicer mu je v prihodnje pravica do sklica na take neskladnosti, nepravilnosti in pomanjkljivosti pridržana.
- Da bo za vgrajene materiale, naprave in za izvedena dela pred vgradnjo predložil naročniku predpisane izjave o skladnosti, certifikate in/ali opravil predpisane preizkuse.
- Da bo, kadar bo naročnik to zahteval, pri organizaciji, ki jo bo določil naročnik, naročil posebne preiskave. Če bo dokazan sum o neustreznosti materiala ali izvedenih del, bo stroške takih preiskav nosil podizvajalec, sicer pa naročnik.
- Da bo vgrajeval samo prvovrstne materiale v kakovosti, predvideni s projektno dokumentacijo, v nasprotnem primeru pa bo takoj odstranil z gradbišča neustrezen material in/ali saniral neustrezno izvedeno delo na način, ki bo zadovoljil pravila stroke.
- Da bo še pred naročilom materialov predložil projektantu in nadzornemu organu naročnika vzorce le-teh na vpogled in odobritev.
- Da bo za morebitna dodatna in več naročena dela pred začetkom teh del pisno seznanil naročnika o nastanku le-teh in mu predložil ponudbo, ki bo vsebovala kalkulativne elemente za obračun. Izvajalec je seznanjen, da v primeru, če z deli začne brez pisnega obvestila in pisnega naročila s strani naročnika, ta dodatnih in več naročenih del ni dolžan plačati.
- Da bo še pred primopredajo objekta naročniku predal vso potrebno tehnično dokumentacijo po 39. členu ZGO-1-UPB1 in ostalo predpisano dokumentacijo o kakovosti izvedenih del ter PID dokumentacijo za svoja dela.
- Da bo ob dokončanju del seznanil uporabnika z obratovanjem objekta in ga uvedel v delo z vgrajenimi elementi.
- Da bo med izvajanjem pogodbenih del samostojno poskrbel za vse potrebne ukrepe varstva pri delu, varstva okolja in varstva pred požarom ter zagotovil izvajanje teh ukrepov, za posledice njihove morebitne opustitve pa prevzema polno odgovornost.
- Da bo upošteval kakovostnejšo rešitev, če pride v projektni dokumentaciji do nasprotij.
- Da bo naročniku predal očiščen objekt.
- Da bo dnevno očistil del objekta, po katerem se bo gibal in ga pri delu onesnažil.
- Da bo ruševine in ostanek pri gradnji odlagal na za to predvidena odlagališča, kar bo dokazoval z ustreznimi potrdili.

➤ **Pogodbene obveznosti naročnika:**

- Dati na razpolago podizvajalcu vso potrebno dokumentacijo in informacije, s katerimi razpolaga in so za prevzeti obseg del potrebne.
 - Sodelovati s podizvajalcem s ciljem, da se prevzeta dela izvršijo pravočasno in v obojestransko zadovoljstvo.
 - Tekoče obveščati podizvajalca o vseh spremembah in novonastalih situacijah, ki bi lahko vplivale na izvršitev prevzetih del.
 - Urediti plačilne obveze, ki izhajajo iz pogodbe.
- **Garancija in kakovost del in izdelkov;** menične izjave ali bančne garancije za dobo, ki je določena v gradbeni pogodbi (navadno 3 do 5 let), za solidnost gradnje pa glede na OZ (10 let).
- **Primopredaja izvršenih del;** definirana skladno z gradbeno pogodbo, primopredaja s podizvajalcem se izvede, ko so končana vsa dela in ko primopredajo z investitorjem izvede glavni izvajalec. S primopredajo so izpolnjeni pogoji za sprostitev zadržanih sredstev.
- **Pogodbena kazen;** pogodbena kazen se definira za zamudo glede na zahteve, definirane v gradbeni pogodbi. V splošnem izvajalec za vsak zamujeni dan podizvajalcu zaračunava pogodbeno kazen, ki znaša od 0,3 do 0,5 odstotka skupne vrednosti pogodbenih del. Vsota pogodbene kazni pa znaša največ 10 odstotkov od skupne vrednosti pogodbenih del.
- **Odstop od pogodbe;** naročnik (izvajalec) ima pravico do odstopa od pogodbe in poplačila storjene škode v primeru, da podizvajalec:
- Postane nesolventen ali je v stečajnem postopku, če je proti njemu izdan sodni nalog za plačilo dolgov, če je v prisilni poravnavi, če je kot pravna oseba sprejel sklep o zapiranju gospodarske družbe, če je imenovan stečajni upravitelj na kateri koli del njegovega podjetja ali sredstev ali če podizvajalec sproži oziroma se proti njemu sproži podobno dejanje kot rezultat dolga.
 - Ne začne z izvedbo pogodbeno dogovorjenih del niti v pogodbenem roku niti v naknadnem roku, ki mu ga določi naročnik.
 - Prekine z deli brez pisnega soglasja naročnika.
 - Zamuja s kritičnimi faznimi roki in teh zamud ne bi nadomestil niti v naknadnem roku, ki mu ga določi naročnik.
 - Bistveno krši določila pogodbe, na kar ga je naročnik pisno opozoril, podizvajalec pa v roku, določenem s pogodbo od datuma prejema obvestila, te napake oz. kršitve ni odpravil.
- **Dodatna dela;** podizvajalec se zaveže izvesti tudi vsa morebitna poznejša dela, ki mu jih pisno naroči naročnik. Ta dela mora naročnik izrecno odobriti (pisno). Ta dela se obračunavajo po enotnih cenah iz ponudbenega predračuna, za postavke, ki niso zajete v

ponudbenem predračunu, pa po cenah, izračunanih iz priloženih kalkulacijskih osnov. Te cene morajo biti potrjene s strani naročnika.

8.4.2 Načini komunikacije in nadzora

Podjetje GES d.o.o., ki nastopa kot prevzemnik posla, je objektivno odgovorno za dejanja, ki jih povzročajo podizvajalci. Ključnega pomena je zato nadzor nad celotnim delom, ki ga opravljajo podizvajalci, in ustrezno vodenje oz. komunikacija s podizvajalci.

Odgovornosti, ki jih kot prevzemnik posla pri vodenju projekta prevzema podjetje GES, d.o.o., so:

- Imenovanje vodje gradbišča in odgovornega vodje del;
- Ureditve in priprava gradbišča pred začetkom del skladno z ZGO;
- Priprava in vodenje gradbiščne dokumentacije (po ZGO); dnevnik, dokumentacija zaposlenih;
- Tesno sodelovanje v projektni ekipi (INV-PROJ-IZV) in odgovornost pri izvajanju dejavnosti v skladu s projektnim planom
- Priprava terminskega plana in nadzor nad časovno komponento izvajanja projekta;
- Potrjevanje in obračun prejetih situacij in končne situacije podizvajalcev;
- Fizičen nadzor in odgovornost o kakovosti izvedbe;
- Nadzor nad varnostjo in zdravjem pri delu;
- Vodenje in priprava vseh aktivnosti, povezanih s primopredajo objekta;
- Skrb in reševanje reklamacij.

Za ta namen glavni izvajalec na vsakem gradbišču imenuje in zadolži svojega šefa gradbišča oz. vodjo projekta.

Komunikacija med glavnim izvajalcem in podizvajalcem poteka na različne načine. Skladno z določili gradbene pogodbe in pravnim redom je zelo pomembno, da je vsa komunikacija med njima ustrezno evidentirana in arhivirana. Komunikacija lahko poteka ustno ali pisno v fizični oz. elektronski obliki, to so; dopisi, elektronska sporočila in zapisniki. Ustna komunikacija se uporablja predvsem za manjšo, tekočo problematiko, medtem ko se za vse ostale zadeve uporablja pisna oblika sporočanja.

Na vsakem gradbišču, tedensko ob istem dnevu in uri, potekajo operativne koordinacije, ki so obvezne za vse izvajalce GOI del na objektu. Dolžnost šefa gradbišča je, da o udeležbi na koordinacijah pisno obvesti vse podizvajalce. Namen sestanka je pregled dosedanjega izvedenega dela, ugotavljajo se morebitne napake oz. neskladnosti izvedbe s projektno dokumentacijo ali navodili. Pregleda se

terminsko nadaljevanje del. Definirajo se vse morebitne neznanke, ki jih izpostavi izvajalec oz. njegovi podizvajalci.

Prilagam vzorec dopisa, v katerem vodja projekta poziva podizvajalca k dokončanju del:



Podizvajalec01 d.o.o.
Naslov podjetja



GES d.o.o.
Spodnje Negenje 10b
3250 Rogaška Slatina
tajnistvo@ges.si
SI 91764963

Rogaška Slatina 8.9.2015

ZADEVA: NEDOSEGANJE TERMINSKEGA PLANA

Spoštovani!

Pozivamo vas, da se dosledno držite dogovorjenih rokov za izvedbo del na objektu. Dela predvidena v tedenskem terminskem planu (7.9.-11.9.2015) niste pričeli izvajati in hkrati niste podali razloga za zamudo, pozivamo vas, da jih nadoknadite in dokončate skladno z dogovorom, do petka 11.9.2015.

Istočasno vas pozivamo, da nemudoma pričnete z deli v prvem nadstropju nove etažne plošče, v oseh 4-8, ter na območju obstoječih pisarn, os 4-7. (povezava do elektro prostora).

V kolikor se danih rokov ne boste držali vam bomo primorani zaračunati vse stroške po pogodbi.

Lepo Vas pozdravljamo!

Vodja projekta

Podpis

Registracija: Okrožno sodišče v Celju *osnovni kapital 7500 EUR* matična številka: 6166199000
IBAN: SI56 06000 0010 0265 028 SWIFT: SBCESI2X

Slika 20: Vzorec dopisa o takojšnjem dokončanju del

Nadzor nad deli podizvajalca vodstvo gradbišča opravlja dnevno oz. po potrebi. Nadzor se izvaja fizično na gradbišču, kjer se vrši kontrola dela v skladu s projektno dokumentacijo in pravili stroke, pri čemer je treba posebno pozornost posvetiti tudi kakovosti vgrajenih materialov in opreme. Ves čas izvajanja projekta se izvaja nadzor nad časovno komponento izvajanja del. Sproti se od podizvajalcev

zbira in kontrolira vsa potrebna dokumentacija, ki dokazuje skladnost vgrajenih materialov z zakonodajo in vsebuje dokazila o pregledih in meritvah.

8.5 Odgovornost za napake – primeri iz prakse

V tem poglavju bom analiziral napake, ki so se zgodile na posameznih projektih in gradbiščih. Iz praktičnih primerov bom prikazal korespondenco med INV-I-P v primeru reklamacij. Opisal bom vlogo posameznikov, ki so sodelovali pri izvedbi projekta in so vplivali na nastanek napak oz. so zakonsko odgovorni za njihovo preprečitev. Ugotavljal bom legitimnost zahtevkov, ki so bili podani s strani investitorja. Na koncu bom analiziral stroške, ki so nastali zaradi krivdnih postopkov, in udeleženca, ki jih je moral prevzeti.

8.5.1 Primer 1

Osnovni podatki o projektu

Projekt: Novogradnja, 2014.

Vloga podjetja GES: Glavni izvajalec in prevzemnik posla za izvedbo gradbenih del z zunanjo ureditvijo.

Predmet podizvajalskega posla: Dobava robnikov.

Izvajalec posla: Dobavitelj in proizvajalec robnikov.

Pogodbena razmerje I-P: Naročilo za dobavo materiala.

Določila po gradbeni pogodbi

Zavarovanja investitorja: Bančna garancija za dobro izvedbo del v višini 10 odstotkov pogodbene vrednosti, bančna garancija za odpravo pomanjkljivosti v garancijski dobi v višini 10 odstotkov končne pogodbene vrednosti, zadržana sredstva v višini 10 odstotkov izstavljenе situacije do končne primopredaje.

Garancijski rok: Za solidnost gradnje po OZ, ostala dela 3 leta.

Pogodbena kazen: 0,5 odstotka vrednosti pogodbenih del za vsak zamujeni dan. Skupni znesek pogodbene kazni znaša največ 10 odstotkov vrednosti pogodbenih del.

Določila po naročilu

Zavarovanja izvajalca: Garancija dobavitelja.

Garancijski rok: Eno leto.

Pogodbena kazen: X

Opis problema

Po končanih delih na zunanji ureditvi je investitor podal zahtevek za sanacijo izvedenih robnikov. Razlog za zahtevek je bil slabši zunanji videz robnikov, prihajalo je do krušenja zaščitne povrhnjice, kar bi po besedah nadzornika botrovalo k razpadanju robnikov po določenem časovnem obdobju. Investitor je zahteval ustrezno sanacijo ali zamenjavo poškodovanih robnikov.

Ugotavljanje legitimnosti zahtevka

Že pred vgradnjo robnikov je vodstvo gradbišča opazilo poškodbe robnikov in posledično je bila od dobavitelja zahtevana zamenjava pribl. 50 kosov dostavljenih robnikov. Dobavitelj se je z navedenim strinjal in na svoje stroške zamenjal poškodovane robnike. Kljub temu se je vgradnja vidno poškodovanih vgradnih elementov nadaljevala. Po drugi strani pa je bil material, ki je bil dostavljen na gradbišče, vseskozi dostopen in na očeh nadzornega organa in investitorja, ki pa v tistem času, pred in med vgradnjo, nista podala nobene pripombe. Dejstvo je, da gre v tem primeru za napako materiala, na katero bi moral nadzorni organ še pred vgradnjo opozoriti izvajalca, pa tega pa ni storil. Zahtevek je sledil šele čez nekaj tednov po dokončanju vseh del. Po prejetem zahtevku o sanaciji je vodstvo gradbišča takoj obvestilo dobavitelja materiala in zahtevalo strokovno mnenje glede stanja robnikov s strani neodvisne institucije. Izvedensko mnenje se je glasilo, da so poškodbe robnikov zgolj površinske in ne bodo imele vpliva na trajnost robnikov. Podan je bil tudi predlog sanacije, ki je zajemal premaz s sanacijsko malto in impregnacijo z utrjevalcem. Vsi vpleteni so se strinjali o neustreznosti materiala, odgovornost za napake v materialu pa je prevzel dobavitelj, s katerim je bil s strani glavnega izvajalca sklenjen dogovor o delitvi stroškov sanacije, po podanem predlogu. Menim, da je bil zahtevek investitorja utemeljen.

Krivda za napako

Za vzrok napake je v prvi vrsti odgovoren dobavitelj, ki je dostavil neustrezen material. Takšnega materiala izvajalec oz. vodstvo gradbišča ne bi smelo prevzeti in ga na stroške dobavitelja takoj zavrniti, še pred razkladom. Tudi nadzorni, ki je bil vsakodnevno prisoten na gradbišču, ne bi smel dovoliti vgradnje takšnega materiala. Krivdo za napako je prevzel dobavitelj.

Jamčevalni zahtevki in stroški sanacije

Naročnik materiala do dobavitelja ni imel nobenega resnega zavarovanja, material pa mu je plačal ob dostavi. Dobavitelj je sicer dal garancijo za material, ki pa se je nanašala zgolj na fizikalne lastnosti materiala, le-te pa po podanem strokovnem mnenju niso bile sporne. V tem primeru je dobavitelj ravnal v duhu dobrih poslovnih odnosov, poleg tega pa je predhodno tudi pisno priznal svojo napako. Stroški sanacije so znašali pribl. 1.500 evrov, 70 odstotkov teh stroškov je pokrila dobavitelj, 30 odstotkov pa glavni izvajalec. Če se dobavitelj ne bi odzval na pozive, bi glavni izvajalec moral na lastne stroške sanirati poškodbe. V nasprotnem primeru bi lahko investitor izvajalcu unovčil bančno garancijo za dobro izvedbo del in sanacijo opravil v lastni režiji. Investitor pa je imel še dodaten instrument, ki mu je zagotavljal kakovostno izvedbo del, to so zadržana sredstva v višini 10 odstotkov končne pogodbene vrednosti.

Zaključek

Vodstvo gradbišča je ravnalo neodgovorno. Njihova dolžnost je skrb za kakovostno izvedbo del, za kar se je podjetje obvezalo v pogodbi. Pravilno postopanje v tem primeru bi bilo:

1. Ob dostavi materiala na gradbišče s strani dobavitelja zahtevati zamenjavo materiala.
2. O dobavljenem materialu takoj obvestiti nadzornega in investitorja ter zahtevati pisno potrditev o ustreznosti.
3. Z dobaviteljem urediti možnost jamčevalnega zahtevka (odlog plačila, ustrezna garancija).

Slike poškodovanih robnikov:



Slika 21: Poškodbe robnikov

8.5.2 Primer 2

Osnovne podatki o projektu

Projekt: Novogradnja, 2014.

Vloga podjetja GES: Glavni izvajalec in prevzemnik posla za izvedbo gradbenih del z zunanjo ureditvijo.

Izvajalec del: Podizvajalec.

Predmet podizvajalskega posla: Izvedba asfalta, v okviru izvedbe zunanje ureditve.

Pogodbeno razmerje I-P: Podizvajalska pogodba.

Določila po gradbeni pogodbi

Zavarovanja investitorja po gradbeni pogodbi: Bančna garancija za dobro izvedbo del v višini 10 odstotkov pogodbene vrednosti, bančna garancija za odpravo pomanjkljivosti v garancijski dobi v višini 10 odstotkov končne pogodbene vrednosti, zadržana sredstva v višini 10 odstotkov izstavljenе situacije do končne primopredaje.

Garancijski rok: Za solidnost gradnje po OZ, ostala dela 3 leta.

Pogodbena kazen: 0,5 odstotka od vrednosti pogodbenih del za vsak zamujeni dan. Skupni znesek pogodbene kazni znaša največ 10 odstotkov vrednosti pogodbenih del.

Določila po podizvajalski pogodbi

Zavarovanja izvajalca po podizvajalski pogodbi: Menica z menično izjavo za dobro izvedbo del v višini 10 odstotkov pogodbene vrednosti, menica z menično izjavo za odpravo pomanjkljivosti v garancijski dobi v višini 10 odstotkov pogodbene vrednosti.

Garancijski rok: Dve leti.

Pogodbena kazen: X

Opis problema

Po končani izvedbi asfaltnih del je investitor podal zahtevek za sanacijo asfaltiranih površin v skupni izmeri 100 m². Razlog za zahtevek je bilo lokalno zastajanje vode, previsoka niveleta asfalta ob pragovih in površinske odrgnine asfalta.

Ugotavljanje legitimnosti zahtevka

Prvi zahtevek se je nanašal na lokalno zastajanje vode. Zahtevek je sicer utemeljen, saj je do zastajanja zares prišlo. Kljub temu pa je bila niveleta asfalta v več kot polovici kritičnih lokacij v skladu s predpisanimi tolerancami, kar je vodstvo gradbišča s podizvajalcem tudi dokazalo. Vzroke za napake je vodstvo gradbišča s podizvajalcem utemeljevalo v pomanjkljivi in neustrezni projektni dokumentaciji. Že pred začetkom del je šef gradbišča projektanta in nadzornega opozoril na neustrezne naklone asfaltnih površin, ki so v večini znašali od 1 do 1,5 odstotka. Minimalni zahtevan naklon, za ustrezno odvodnjavanje na površinah, kot je asfalt, pa znaša od 1,5 do 2 odstotka, kar bi projektant moral upoštevati. Kljub pisnemu opozorilu, da asfaltna površina v predvidenih nivoletah ni možno izvesti kvalitetno, do sprememb v dokumentaciji ni prišlo in je po zahtevi investitorja izvajalec nadaljeval z delom. Drug zahtevek se je nanašal na neustrezne nivelete asfalta pri pragovih. Zahtevek je bil utemeljen, saj je bila niveleta asfalta pri posameznih vratnih odprtinah previsoka, kar je povzročalo zatekanje. Tretji zahtevek je podal investitor zaradi slabšega videza asfalta, k čemur je botroval tovorni promet na zahodnem platu. Vodstvo gradbišča je še pred začetkom asfaltnih del vsem udeležencem izrecno prepovedalo vožnjo po sveže asfaltiranih površinah. Določeni izvajalci te prepovedi niso upoštevali. Izkazalo se je, da je krivec za poškodbe voznik tovornega vozila, ki je dostavljal robo neposredno investitorju, ne da bi bilo o tem seznanjeno vodstvo gradbišča. Kljub temu pa je vodstvo gradbišča dodatno, s strani strokovnjakov, pridobilo mnenje, iz katerega izhaja, da so poškodbe asfalta estetske narave in da bodo čez čas izginile, nimajo pa vpliva na fizikalne lastnosti materiala. Menim, da je bil ta zahtevek neutemeljen.

Krivda za napako

Krivdo za napake iz prvega zahtevka je prevzel podizvajalec. Isto velja za drugi zahtevek, kjer je krivdo prav tako v celoti prevzel podizvajalec. Za tretji zahtevek se je investitor odrekel možnosti odškodninskega zahtevka.

Jamčevalni zahtevki in stroški sanacije

Stroške sanacije za prvi in drugi zahtevek je kril podizvajalec, in sicer je na problematičnih mestih izvedel sanacijo, ki je zajemala lokalni izrez in zamenjavo asfalta ter toplotno struganje pri pragovih vratnih odprtih. Stroške sanacije v višini 3.500 evrov je v celoti kril podizvajalec. Glavni izvajalec je imel do podizvajalca urejena zavarovanja skladno s podizvajalsko pogodbo. Če se podizvajalec na zahtevke investitorja in posledično glavnega izvajalca ne bi odzval, je imel glavni izvajalec možnost, da unovči menico za dobro izvedbo del in izvede sanacijo v lastni režiji. Tako bi se glavni izvajalec izognil jamčevalnim zahtevkom investitorja. Poudariti pa gre, da so jamčevalni zahtevki v gradbeni pogodbi strožji kot v podizvajalski. Bančna garancija je večja zaveza izvajalca, da bo posel opravil v skladu s pogodbo, saj z njo jamči banka. Prav tako v podizvajalski pogodbi ni bila določena pogodbena kazen. Tudi garancija za odpravo napak v reklamacijskem roku ni skladna z gradbeno pogodbo.

Zaključek

Vodstvo gradbišča je postopalo v skladu s svojimi pooblastili in zmožnostmi. Takoj po prejetju zahtevka s strani investitorja je bil o reklamaciji pisno obveščen podizvajalec. Podizvajalcu je bila podana možnost, da svoje napake zagovarja in sanira. Podizvajalec se je odločil, da strošek sanacije odtehta morebitna dodatna nesoglasja z naročnikom, in je zato saniral vsa kritična mesta pod prvim in drugim zahtevkom. Podizvajalec ni želel tvegati možnosti unovčenja jamčevalnega zahtevka, kar bi mu navsezadnje povzročilo dodatne stroške. Pri tretjem zahtevku sta izvajalec in podizvajalec dokazala, da napaka ne izhaja iz njune sfere, razen tega pa so bile »poškodbe« v okviru toleranc.

Preglednica 11: Mejne vrednosti odstopanj ravnosti planuma asfaltnih plasti (Tehnična specifikacija za javne ceste. Uradni list RS št. 65/09)

POGOJI IZVEDBE	MEJNA VREDNOST Odstopanja Ravnosti PLANUMA (mm)		
	Obrabne plasti	Vezane zgornje nosilne plasti	Vezane spodnje nosilne plasti
Izredno težka, zelo težka in težka prometna obremenitev - strojno vgrajevanje: a) v eni plasti b) v dveh plasteh (na spodnji plasti)	≤ 4 -	≤ 8 ≤ 10	≤ 10 ≤ 15
Srednja, lahka in zelo lahka obremenitev - strojno vgrajevanje	≤ 6	≤ 10	≤ 15
Vgrajevanje na obstoječih voziščih, vgrajevanje ob jaških in dilatacijah ter ročno vgrajevanje.	≤ 10	≤ 15	≤ 20

Ravnost planuma asfaltne vezane nosilne in obrabne plasti se ugotavlja v poljubni smeri na os ceste – kot odstopanje pod položeno 4 metre dolgo merilno letvijo ali z drugačnim ustreznim merilnim postopkom, opredeljenim v TSC 06.610.

8.5.3 Primer 3

Osnovni podatki o projektu

Projekt: Izgradnja stanovanjske hiše, 2016.

Vloga podjetja GES: Podizvajalec.

Izvajalec del: Podjetje GES d.o.o.

Predmet podizvajalskega posla: Izvedba gradbenih in obrtniških del.

Pogodbeno razmerje I-P: Podizvajalska pogodba.

Določila po gradbeni pogodbi – ni podatka

Določila po podizvajalski pogodbi

Zavarovanja izvajalca po podizvajalski pogodbi: X

Garancijski rok: X

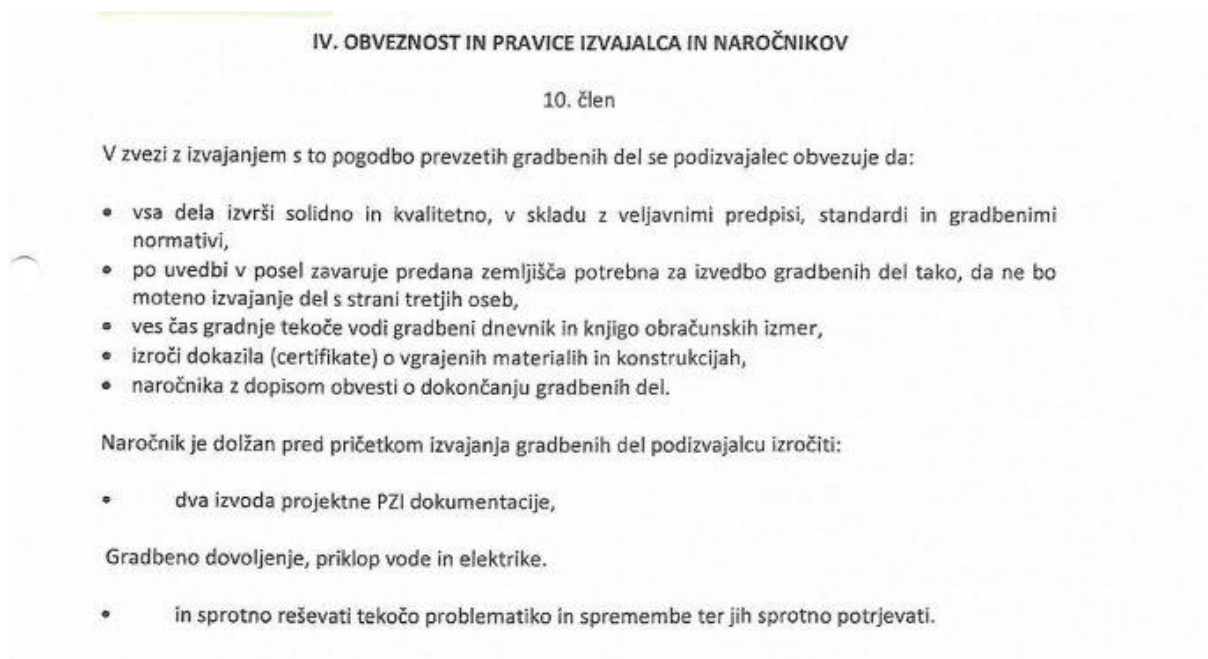
Pogodbena kazen: X

Opis problema

Pri izvajanju GO del je podizvajalec, v tem primeru podjetje GES d.o.o., naletel na problematiko pri zagotovitvi ustrezne električne moči za normalno izvajanje pogodbenih del. Podizvajalec je na naročnika naslovil zahtevek po zagotovitvi ustrezne električne moči za normalno izvedbo in dokončanje svojih del. Zahtevek je bil s strani glavnega izvajalca zavrnjen.

Ugotavljanje legitimnosti zahtevka

Pri izvedbi strehe stanovanjskega objekta se je podizvajalec soočil z nezadostno močjo električne moči na gradbišču. Zahtevek je takoj naslovil na svojega naročnika, ki pa se na poziv ni odzval. Pogodba, sklenjena med podizvajalcem in izvajalcem, iz katere je zaslediti dolžnosti in obveze pogodbenih partnerjev, v 10. členu jasno navaja, da je naročnik pred začetkom izvajanja gradbenih del podizvajalcu dolžan izročiti priklop vode in elektrike:



Slika 22: 10. člen pogodbe, obveznosti in pravice izvajalca in naročnika

Glavni izvajalec se je pogodbenim določilom skušal izogniti na različne načine, svoje argumente je predstavil v treh točkah:

- Strošek ureditve gradbišča je zajet v pogodbenem predračunu pri pripravljanih delih, v katerem je zajeta tudi elektrika: *»Priprava gradbišča (WC, ograja, baraka, elektrika, voda ...), postavitve gradbenih profilov.«*
- Strošek dobave in postavitve elektro omarice je podizvajalec že obračunal glavnemu izvajalcu. *»Dobava in postavitve elektro omarice za potrebe gradbišča (postavitve elektro omare, delo pri priklopu elektro omare na električno omrežje, meritve elektro omare).«*
- Podizvajalec mora prilagoditi svojo tehnologijo dela in organizacijo zagotovljeni električni moči na gradbišču.

Vodstvo podizvajalca je pripombam glavnega izvajalca ugovarjalo po navedenih točkah:

- *»Kar zadeva pripravljala dela, ste nam strošek Pripravljanih del najprej potrdili, potem pa razpolovili. Ta strošek zajema le strošek gradbiščne ograje okoli gradbišča (dobava in postavitve) ter strošek gradbiščne barake (dobava in postavitve). Ne zajema pa stroška WC-ja (ki bi ga morali kot glavni izvajalec priskrbeti vi), stroška elektrike, vode ... Vse to je, spoštovani, vaš strošek, ker ste tako tudi želeli.«* Iz korespondence med podizvajalcem in izvajalcem in predhodnega dogovora je razvidno, da sta si strošek pripravljanih del ureditve gradbišča delila. Glavni izvajalec je prevzel strošek vode in elektrike, podizvajalec pa stroške fizične ureditve gradbišča.
- *»Za potrebe gradbišča smo dobavili in postavili gradbiščno omarico, ki smo jo potrebovali, da smo lahko izvajali pogodbena dela. Ponudbo za dobavo in montažo omarice smo predložili nadzornemu organu, ki nam jo je pisno tudi potrdil. Strošek le-te je znašal 450 EUR, skladno s pogodbo smo jo mi zaračunali vam, vi pa investitorju, vsa dela iz te postavke ste kot glavni izvajalec dobili plačana.«* Glavni izvajalec se sklicuje na gradbiščno omarico, ki bi jo moral za normalno delovanje gradbišča priskrbeti sam. Podizvajalec je v tem primeru naredil uslugo glavnemu izvajalcu z dobavo in vzpostavitvijo gradbiščne omarice, za katero je pridobil tudi vso potrebno dokumentacijo. Sicer pa dobava in namestitev elektro omare ni povezana z močjo zagotovljene električne energije
- Na objektu je bil zagotovljen nazivni tok glavne varovalke jakosti 16 A, kar omogoča skupno moč 4–5 kW električne energije. Za potrebe gradnje stanovanjskega objekta, bi moral glavni izvajalec še pred podpisom pogodbe predvideti ustrezno končno moč uporabnikov in na podlagi tega ovrednotiti strošek el. energije. Brez izdatnega strokovnega znanja bi moral prevzemnik posla predvideti uporabo naslednjih odjemalcev:
 - Betonski mešalec – 1,5 kW;

- Električno orodje – $5 \times 0,5 \text{ kW} = 2,5 \text{ kW}$;
- Gradbiščna razsvetljava – $0,25 \text{ kW}$;
- Krožna žaga – 5 kW ;
- Pomožni prostori – 1 kW .

Skupna moč ob upoštevanju faktorja istočasnosti (0,7) tako znaša: $7,2 \text{ kW}$

Minimalna nazivna jakost toka bi tako morala znašati vsaj 23 A .

Glede na kratek izračun je jasno, da glavni izvajalec ni zadostil minimalnim pogojem za normalno delovanje gradbišča.

Menim, da glavni izvajalec ni argumentiral svojega stališča v nobeni izmed treh točk, zato je zahtevek podizvajalca upravičen.

Krivda za napako

Krivdo za napako je prevzel glavni izvajalec.

Jamčevalni zahtevki in stroški sanacije

Strošek dodatne moči električne energije je znašal pribl. 300 evrov. Zaradi izpada električne energije je nastal zastoj s krovskimi deli vsaj za en teden, razen tega so se odnosi med partnerjema bistveno poslabšali. Pogodba, ki je zavezovala podizvajalca k izvedbi del, je bila za glavnega izvajalca očitno slabo pripravljena, saj iz tega naslova ni bil upravičen do nobenega jamčevalnega zahtevka. Če bi se primer nadaljeval na sodišču, bi se upoštevala določila iz pravnih aktov, ki urejajo gradbene pogodbe.

Zaključek

Vodstvo podizvajalca je ravnalo korektno in v skladu s pogodbo. Glavni izvajalec je poizkušal izsiljevati svojega podizvajalca v izogib dodatnim stroškom, v tem primeru neuspešno.

9 ZAKLJUČEK

Namen diplomske naloge je bil na praktičnem primeru prikazati način poslovanja gradbenega inženiring podjetja, tako z vidika izvajanja internih nalog podjetja kot z vidika izvajanja projektnega dela (gradnja objektov). V podjetju, ki je bilo predmet obravnave, sem že kot študent opravljal obvezno študijsko prakso, od jeseni leta 2015 pa sem tam tudi redno zaposlen, trenutno na oddelku komerciale. Dosedanje delovne izkušnje ter mnoge interne informacije, ki sem jih pridobil s strani zaposlenih, so mi izdatno pripomogle k dokončanju diplomske naloge. Ob pisanju naloge sem pridobil mnogo znanj, ki jih bom v prihodnosti s koristjo uporabil, vsekakor pa upam in želim, da bodo moja spoznanja pomagala tudi drugim, ki bodo prebirali moje delo.

Diplomsko nalogo sem v osnovi razdelil na tri glavne sklope. V prvem sklopu sem predstavil osnovne značilnosti izbranega podjetja GES d.o.o.. Navedel sem dejavnosti, ki ji podjetje izvaja, in predstavil okolje in tržno območje, v katerem posluje, večji poudarek pa sem namenil še poslovnemu rezultatu in referencam v obdobju od ustanovitve do leta 2015. Drugi sklop se nanaša na način organiziranosti podjetja. V tem delu sem podrobno analiziral obstoječo organizacijsko strukturo podjetja glede na vplivne faktorje (specializacija, standardizacija, hierarhija, centralizacija in zaposleni). Na podlagi ugotovitev analiz sem nato predlagal možnosti izboljšav oz. reorganizacije podjetja. Zadnji del naloge sem posvetil izvedbi projektov z vidika sodelovanja s podizvajalci. Ena izmed tipičnih lastnosti gradbenega inženiring podjetja je ravno ta, da pridobljena dela oddaja podizvajalcem. Predstavil sem način izbora podizvajalcev, kot je v praksi pri obravnavanem podjetju. Podrobneje sem se posvetil še analizi prednosti in slabosti izvajanja del s stalnimi podizvajalci ter predstavil ključna pogodbena določila, ki jih morata tako izvajalec kot podizvajalec upoštevati pri sami izvedbi projekta. Kot zanimivost sem na koncu v treh praktičnih primerih predstavil način korespondence med glavnim izvajalcem in podizvajalcem v primeru kršitev pogodbenih obveznosti.

Ugotovil sem, da je vidik organizacije podjetja zelo pomemben, ne le v gradbeništvu, temveč tudi v drugih panogah v gospodarstvu. Vsako podjetje, ki deluje na trgu in želi ustvarjati pozitiven poslovni rezultat, mora stremeti k povečanju učinkovitosti in zmanjšanju nepotrebnih stroškov, le tako bo lahko doseglo zastavljene cilje. Menim, da je projektno-matrična organizacijska shema najbolj primerna za gradbena podjetja, ki delujejo na enak ali podoben način kot podjetje GES d.o.o.. Takšna oblika dela je primerna predvsem zaradi fleksibilnosti in možnosti, da se pod enotnim vodstvom združujejo strokovnjaki z različnih področij. Graditev objektov namreč zahteva širok spekter znanj, ki ga ne more obvladovati en človek. Razen tega morajo danes podjetja čim bolj optimizirati delovne enote, kar z nenehnim vključevanjem v projektno delo in v druge naloge podjetja omogoča ravno matrični organizacijski sistem. Zaradi načina organiziranosti gradbenega inženiring podjetja, ki je v prvi vrsti

omejeno glede delovnih kapacitet, mora takšno podjetje za izvajanje gradbeno-obrtniških in inštalacijskih del najemati podizvajalce, ki oddelajo vsak svoj del pridobljenega posla. Pri tem je treba prednostno upoštevati določene kriterije in faze, ki sem jih še posebej poudaril. Najpomembnejši kriterij, ki ga je treba upoštevati, je konkurenčnost cene, sledi kriterij dosedanjih izkušenj, ki se navezuje na kakovost izvedbe, in pa lokacija oz. sedež podizvajalca. Drug pomemben sklop pri sodelovanju s podizvajalci pa se nanaša na dosledno upoštevanje pogodbenih določil in poslovno-partnerskih odnosov, h katerim se zavezujeta oba partnerja s ciljem uspešnega in dolgoročnega sodelovanja.

VIRI

Dobnik, C. 2008. Pogodbe v gradbeništvu. Ljubljana, Verlag Daschhofer založba: str. 8.

GES, gradbeništvo energetika sanacije, d.o.o. Dejavnost. 2015.

<http://www.ges.si/dejavnost/> (Pridobljeno 20. 12. 2015.)

Hauc, A. 2002. Projektni management. Ljubljana, GV založba: str. 7, 25.

Hauc, A. 2008. Projektni management. 2. spremenjena in dopolnjena izdaja. Dotis. Ljubljana, GV založba: str. 7, 29.

Jurekič, M. 2012. Destruktivni kanibalizem v gradbeništvu.

<http://kultura.novomesto.si/si/revija-rast/?id=8831> (Pridobljeno 2. 3. 2016.)

Kavčič, B. 1991. Sodobna teorija organizacije. Ljubljana, Državna založba Slovenije: str. 196.

Kranjc, V. 2006. Gospodarsko pogodbeno pravo. Maribor, GV založba: str. 200, 400, 402.

Lipičnik, B. 1997. Organizacija podjetja. 2. predelana in dopolnjena izdaja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: str. 6, 21–22, 22, 24–25, 42, 48–54.

Lipičnik, B. 1999. Organizacija podjetja. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: str. 55.

Obligacijski zakonik (OZ). Uradni list RS št. 83/2001: str. 240, 247, 251, 419, 466, 493, 629, 630, 631, 649, 662.

Plavšak, N., Juhart, M., Jadek Pensa, D., Kranjc, V., Grilc, P. 2004. Obligacijski zakonik s komentarjem. Posebni del. 3. Knjiga. Ljubljana, GV založba: str. 817, 909.

Pšunder, M., Klanšek, U., Šuman, N. 2008. Organizacija grajenja. Maribor, Fakulteta za gradbeništvo: str. 11-12, 22, 23–24, 25, 23–26, 33–35, 36.

Pšunder, M., Klanšek, U., Šuman, N. 2009. Gradbeno poslovanje. Maribor, Fakulteta za gradbeništvo: str. 9, 10, 14, 17, 19, 28, 66.

Reflak, J., Kerin, A., Pšunder, I. 2007–2014. Od projekta do objekta. Strokovni priročnik za pripravo, vodenje in organizacijo gradnje. Ljubljana. Del 10, poglavje 14, Verlag Daschofer založba: str. 6

Rozman, R. 2000. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: str. 90, 98.

Rozman, R. 2001. Analiza in oblikovanje organizacije. Ljubljana, Ekonomska fakulteta: str. 86-87, 93–94, 100.

Stop Neplačniki! Poslovni imenik. 2016.

<https://www.stop-neplacniki.si/ges-doo/> (Pridobljeno 3.2.2016.)

Tehnična specifikacija za javne ceste. Uradni list RS št. 65/2009.

Velkoverh, A. 2007. Priročnik za gradbene izvajalce. Ljubljana, Obrtna zbornica Slovenije: str. 5, 8, 28, 32.

Zakon o graditvi objektov (ZGO–1). Uradni list RS št. 110/2002: člen 32, 33.