

Poslovna spoznanja

Letnik 4 - Številka 1 - 2026



PROFILE: GORDON BROWN

the top job. Seen through that prism, his U.S. trip and other such international fixtures are a test he cannot afford to flunk. If recent realignments in foreign relations have seemed substantial—France's engagement with the U.S.; musical the Kremlin; the Shi'a revival; Australia's long-serving Prime Minister Howard, indeed, the departure of Blair—none of them is expected on Nov. 4. Russia, the election of Putin, the biggest event in the political calendar.

own is how to take advantage of that mood after the election. Brown will want to be on the new unilateralist argument, but he will be in the right place to counter it.

Brown is fascinated by the American election campaign but careful not to betray any partiality (his U.S. meetings with the candidates are scheduled, with studied neutrality, to last 45 minutes apiece). Though instinctively a supporter of the Democrats, his free-trade instincts clash with the populist protectionism that both Barack Obama and Hillary Clinton are voicing on the stump. He recently welcomed John McCain to Downing Street. Brown's verdict on the Arizona Senator and Republican candidate for the White House: "He's a good company."

'America is still a beacon to the world for its defense of liberty.'

DON BROWN

quent cavil against Brown is that Brown often vacations in the U.S., objects that it is not the fun and games as earnest policy discussions in Colerado. A colleague of the left, Brown is routinely stocking up on his house copy of *Moral*, a favorite of the Chinese leaders. He thinks China will play a favorable role in its relations with Britain in the age of globalization.

Relations between Russia and Britain remain chilly since the 2000 murder in London of Russian dissident Alexander Litvinenko, but there are signs that China is warming to Brown. He speaks regularly to the Chinese Premier Wen Jiabao, has offered to help facilitate dialogue with the Dalai Lama, and is also lobbying the Chinese to put pressure on Sudan to accept the deployment of peacekeepers in Darfur.

Contemporary International Relations says Brown is "building trust with the Chinese leaders. He thinks China will play a favorable role in its relations with Britain in the age of globalization."

Dark Suits, Buttoned Up

GIVE OR TAKE THE OLD PHOTO OPPORTUNITY, such as a recent kickabout with French President Nicolas Sarkozy at the Arsenal soccer stadium in London, Brown's lighter side is seldom on display when he meets foreign leaders. "Tony Blair and President Sarkozy are personal friends," says an adviser to the French President, "but it's a positive as it was with Blair in terms of foreign policy and European issues, but it lacks the personal friendship." Brown's joint press conference with Bush at Camp David last July was a study in embarrassment, as Bush's homespun joviality bounced off the dark-suited, buttoned-up Scot.

To an extent, that was just what the British public wanted to see. Blair's closeness to Bush, and before that to Bill Clinton, never quite won him the influence he expected of personal charisma and personal connections, says Katwala—and Britons became disenchanted with their then leader precisely because of this closeness and the alliance on Iraq. Katwala maintains that Brown's businesslike approach to foreign leaders is in tune with the times. Denis MacShane, a former Labour Foreign Office Minister, echoes the point: "Brown wants a respectful state-to-state relations with tricky countries like Russia and China, but he's not getting into that schmoozy cliche of beer glasses in the best Tony way."

Relations between Russia and Britain remain chilly since the 2000 murder in London of Russian dissident Alexander Litvinenko, but there are signs that China is warming to Brown. He speaks regularly to the Chinese Premier Wen Jiabao, has offered to help facilitate dialogue with the Dalai Lama, and is also lobbying the Chinese to put pressure on Sudan to accept the deployment of peacekeepers in Darfur.

Contemporary International Relations says Brown is "building trust with the Chinese leaders. He thinks China will play a favorable role in its relations with Britain in the age of globalization."

Kathy Lette says "there's a loving, frivolous side of him," and describes a surprise party Brown organized for his wife Sarah that started with Lette and other female friends including J.K. Rowling, hiding, giggling, behind Downing Street's formal furnishings. But as a scion of his nation's Calvinist tradition and the son of a Church of Scotland Minister, Brown grew up marinated in duty—which has perhaps contributed to the dour image the British press has long bestowed on him.



Defensive positions At the recent NATO summit.

This opinion sets him apart from other European leaders. "The Prime Minister dismisses reports that he entertained any thoughts of boycotting the Beijing Olympics in protest over China's crackdown in Tibet. He always over China's crackdown in the opening celebrations but to attend the closing ceremonies, where the mantle of the Olympics will be passed on to London, which will host the summer games in 2012. Brown's instinct is for greater engagement with China. "It's in America's interests as well as Europe's to reform our international institutions now. China is knocking on the door to be part of the international institutions," he says. "As China and India become more important, we will lose the moment at which we can persuade them that it's really in everybody's interests to be part of a reformed international system."

Brown's low-key style of advocacy on such issues, however, has done him little good at home. He is battling splits within his party and is braced for an electoral mauling in civic and mayoral elections on May 1. A poll for the *Sunday Times* newspaper, published on April 13, put support for the Conservative opposition at 44% to

STROKOVNA REVIIJA

POSLOVNA SPOZNANJA

UREDNIŠTVO

Fakulteta za komercialne in poslovne vede
Lava 7, 3000 Celje, Slovenija
revija@fkpv.si
03/428 55 56
www.fkpvs.si

GLAVNI UREDNIK

doc. dr. Bojan Macuh

ODGOVORNI UREDNICI

doc. dr. Tatjana Dolinšek
Andreja Nareks, mag.

UREDNIŠKI ODBOR

ddr. Aleš Jug, ZDA
mag. Breda Perčič, Slovenija
doc. dr. Tatjana Kovač, Slovenija
prof. dr. Andrej Raspor, Slovenija
prof. dr. Mirjana Pejić Bach, Hrvaška
prof. dr. Ivan Strugar, Hrvaška
mag. Petra Vovk Škerl, Slovenija
Petra Venek Zagoričnik, Slovenija
doc. dr. Tatjana Dolinšek, Slovenija
doc. dr. Bojan Macuh, Slovenija

JEZIKOVNI PREGLED

Za jezikovno ustreznost in vsebino prispevkov so odgovorni avtorice in avtorji, ki odgovarjajo tudi za morebitne kršitve avtorskih pravic.

FOTOGRAFIJA

Naslovnica Farzad Mohamadi, Unsplash

ARHIV REVIIJ

- Številka 2 (2025)
- Številka 1 (2025)
- Številka 2 (2024)
- Številka 1 (2024)
- Številka 2 (2023)
- Številka 1 (2023)

PODROČJE IN OPIS REVIIJE

Revija Poslovna spoznanja je strokovna revija, ki objavlja prispevke s področja ekonomije, turizma, informatike in varnostnega menedžmenta.

Revija je namenjena diplomantom in predavateljem, ki želijo svoje strokovne rešitve, izkušnje in dobre prakse predstaviti v naši reviji.

Cilj strokovne revije je, da z leti preraste v znanstveno in z rezultati dela potrdi kakovost študija in izobraževanja na FKPV.

POGOSTOST IZHAJANJA

Revija izhaja dvakrat na leto.

POLITIKA PROSTEGA DOSTOPA

Revija omogoča odprt dostop do strokovnih vsebin, ki temeljijo na načelu strokovnih spoznanj.

Revija in članki bodo objavljeni v bibliografskem sistemu Cobiss.

VABILO K OBJAVI PRISPEVKOV

Vabimo vas, da svoje strokovne prispevke objavite v strokovni reviji Poslovna spoznanja. Vsebina ni omejena zgolj na navedene tematske sklope, ampak smo odprti za vaše predloge.

Želimo objavljati prispevke, ki obravnavajo nove in aktualne teme in predstavljajo dosežke v stroki ter njihovo uporabo v praksi.

Prispevek oblikujte skladno z navodili za avtorje na za to pripravljeni predlogi

- Informacije avtorjem članka
- Predloga za pisanje članka

Končni prispevek pošljite na revija@fkpv.si



NAGOVOR GLAVNEGA UREDNIKA

Spoštovane bralke, spoštovani bralci,

pred vami je nova številka strokovne revije *Poslovna spoznanja*, ki jo izdaja Fakulteta za komercialne in poslovne vede (FKPV). Že dve desetletji naša fakulteta sledi viziji postati ena vodilnih zasebnih izobraževalnih institucij v slovenskem prostoru. S pričujočo izdajo nadaljujemo naše poslanstvo – izobraževanje visoko usposobljenih strokovnjakov in raziskovalcev ter spodbujanje prenosa znanja v prakso.

V obdobju, ki ga zaznamujejo hitre tehnološke spremembe in gospodarska negotovost, revija prinaša poglobljene analize ključnih vprašanj, ki oblikujejo našo realnost. Analiziramo vpliv splošne dohodninske olajšave na razpoložljivi dohodek zaposlenih v Sloveniji. Ugotovitve kažejo, da lahko že majhne zakonodajne spremembe na letni ravni prinesejo pomembne razlike v kupni moči posameznika. Raziskujemo uporabo velikih jezikovnih modelov v pedagoškem procesu in poudarjamo pomen kibernetske varnosti. V svetu, kjer so kibernetske grožnje postale stalnica, je vzpostavitev modelov »ničelnega zaupanja« ključna za zaščito intelektualne lastnine in podatkov. Prispevki osvetljujejo razvoj slovenskega javnega dolga od osamosvojitve dalje in analizirajo vpliv gospodarske negotovosti na poslovanje podjetij. Posebno pozornost namenjamo sociološkemu pogledu na dolgotrajno oskrbo starostnikov ter razvoju trajnostnih in inovativnih turističnih produktov, kot so glampingi v manjših krajih.

Naš cilj ostaja nespremenjen: z objavo strokovnih rešitev in dobrih praks potrjevati kakovost študija na FKPV. V letu 2025/2026 smo ponudbo nadgradili z novim programom *Poslovne vede I*, ki uvaja smer *Menedžment socialnih dejavnosti*, s čimer se neposredno odzivamo na potrebe sodobne družbe.

Vabim vas k branju in razmišljanju o prispevkih, ki dokazujejo, da sta povezovanje teorije in prakse ter nenehno učenje edina pot do dolgoročne konkurenčnosti in stabilnosti.

doc. dr. Bojan Macuh s soustvarjalci revije

PREDSTAVITEV FAKULTETE ZA KOMERCIALNE IN POSLOVNE VEDE



Fakulteta za komercialne in poslovne vede (FKPV) že dve desetletji sledi svoji viziji, postati ena najboljših zasebnih poslovnih fakultet v slovenskem izobraževalnem prostoru. Ves ta čas uresničujemo svoje poslanstvo, tj. izobraževati visoko usposobljene in odgovorne državljane, raziskovalce in znanstvenike, zato kakovosti dela namenjamo veliko pozornosti in odgovornosti.

Študentom ponujamo dobre materialne pogoje, hibridno izobraževanje, ugodne šolnine, razumevanje in občutljivost za socialne stiske, dostopnost predavateljev in vseh zaposlenih ter hitra odzivnost na spremembe. Imamo svojo lastno založbo in knjižnico, raziskovalni inštitut, karierni center ter široko mrežo zunanjih kompetentnih predavateljev tako iz Slovenije kot tudi tujine, ki imajo bogate izkušnje iz stroke in znanosti. Študij organiziramo v Celju in na dislociranih enotah po vsej Sloveniji.

Naši diplomanti so naše ogledalo in naš ponos. Zaposleni so na različnih strokovnih področjih od komercialne, turizma, poslovne informatike in varnostnega menedžmenta v lokalni skupnosti, v vseh regijah po državi in tudi v tujini. Širijo naše poslanstvo in omogočajo širši javnosti, da oceni kakovost našega izobraževanja in s tem vrednost Fakultete ter verodostojnost slogana, **Fakulteta, ki ponudi več.**

V študijskem letu 2025/2026 smo začeli z izvajanjem novega **visokošolskega študijskega programa Poslovne vede I.** Program združuje najboljše vsebine iz dosedanjih štirih programov prve stopnje in uvaja novo smer **Menedžment socialnih dejavnosti**. Predmetnik programa je skrbno oblikovan, da študentom v prvem letniku zagotovi **temeljna znanja poslovnih ved**, v nadaljevanju pa omogoči poglobljeno specializacijo v izbrani smeri. Ob zaključku študija študenti pridobijo strokovni naslov glede na izbrano smer:

KOMERCIJALA diplomirani ekonomist (VS)/diplomirana ekonomistka (VS)

POSLOVNA INFORMATIKA diplomirani poslovni informatik (VS)/diplomirana poslovna informatičarka (VS)

TURIZEM diplomirani organizator turizma (VS)/diplomirana organizatorica turizma (VS)

VARNOSTNI MENEDŽMENT diplomirani varnostni menedžer (VS)/diplomirana varnostna menedžerka (VS)

MENEDŽMENT SOCIALNIH DEJAVNOSTI diplomirani menedžer socialnih dejavnosti (VS)/diplomirana menedžerka socialnih dejavnosti (VS)

Študentje vseh dodiplomskih programov na FKPV ter diplomanti drugih fakultet pri nas izbirajo magistrski študij **Poslovne vede II**, s smermi komercialna, poslovna informatika, turizem in varnostni menedžment.

Raziskovalno usmerjeni posamezniki se po dokončanju druge stopnje študija odločajo za doktorski študij **Poslovne vede III**. Z lastnim znanstvenim delom s področja komercialnih ved, poslovne informatike ali turizma pridobijo naziv doktorja oz. doktorice znanosti.

KAZALO VSEBINE

Gregor Kobilica ■ 6

**VPLIV SPLOŠNE DOHODNINSKE OLAJŠAVE NA RAZPOLOŽLJIVI
DOHODEK ZAPOSLENIH**

Mateja Ažman ■ 14

SOCIOLOŠKI VIDIKI SKRBI IN POMOČI STAROSTNIKOM

Smiljan Benkovič ■ 21

RAZVOJ NOVIH UNIKATNIH LESENIH IZDELKOV RAFAEL WOODS

Anja Skrnički ■ 27

RAZUMEVANJE KIBERNETSKE VARNOSTI

Janez Domanjko, Bojan Macuh ■ 36

**DRUŽINSKA DINAMIKA IN INSTITUCIONALNA OBRAVNAVA: IZZIVI
SODELOVANJA S STARŠI V PROCESU VZGOJNEGA DELOVANJA**

Andrej Raspor, Drago Papler ■ 43

**FINANČNI TEMELJI SAMOSTOJNOSTI: OD PREVZEMA ZVEZNEGA DOLGA
SFRJ DO SUVERENEGA ZADOLŽEVANJA SLOVENIJE**

VPLIV SPLOŠNE DOHODNINSKE OLAJŠAVE NA RAZPOLOŽLJIVI DOHODEK ZAPOSLENIH

Povzetek: Prispevek obravnava vpliv sprememb splošne dohodninske olajšave na razpoložljivi dohodek zaposlenih v Sloveniji. Namen analize je s pomočjo simulacijskega izračuna prikazati finančni učinek različnih zakonodajnih ureditev na neto dohodek zaposlenega s povprečno bruto plačo. V raziskavi je primerjan učinek veljavne zakonodaje za leto 2025 z učinkom prvotno načrtovanih sprememb davčne zakonodaje, ki so predvidevale postopno zviševanje splošne dohodninske olajšave. Na podlagi simulacijskega izračuna je analizirana razlika v razpoložljivem dohodku zaposlenega pri enaki bruto plači, vendar ob različni višini splošne dohodninske olajšave. Rezultati kažejo, da višja splošna olajšava neposredno znižuje davčno osnovo in posledično tudi znesek obračunane dohodnine. Pri analizirani povprečni bruto plači razlika med obravnavanima zakonodajnima scenarijema znaša 48,62 € mesečno oziroma 583,44 € na letni ravni v korist scenarija z višjo splošno olajšavo. Ugotovitve poudarjajo pomen davčne politike pri oblikovanju razpoložljivega dohodka zaposlenih. Analiza kaže, da lahko tudi relativno majhne spremembe davčnih olajšav povzročijo merljive razlike v neto dohodku zaposlenih, kar lahko vpliva tudi na njihovo kupno moč in percepcijo lastnega finančnega položaja.

Ključne besede: plače, prejemki iz delovnega razmerja, dohodnina, splošna dohodninska olajšava, bruto plača, neto plača.

UVOD

Davčno-prispevna obremenitev dela predstavlja enega ključnih dejavnikov, ki vplivajo na razpoložljivi dohodek zaposlenih ter strošek dela delodajalcev. V razmerah, ko se v javnih razpravah pogosto poudarja nominalna rast plač, je za celovito razumevanje položaja zaposlenih bistveno upoštevati tudi učinke davčne politike, zlasti spremembe dohodninske lestvice in instrumentov, kot je splošna dohodninska olajšava. Prav olajšave imajo v progresivnih sistemih pomembno vlogo, saj neposredno vplivajo na davčno osnovo in posledično na neto izplačilo.

V Sloveniji je bilo v obdobju 2022–2025 zaznati spremembe zakonodajnega okvira, ki so vplivale na dinamiko načrtovanega razbremenjevanja dohodnine. Načrtovana ureditev je predvidevala postopno zviševanje splošne olajšave, kar bi pomenilo nižjo davčno osnovo in višji razpoložljivi dohodek zaposlenih. Kasnejše spremembe so to dinamiko ustavile, s tem pa odprle vprašanje, kakšen je bil dejanski finančni učinek za zaposlene pri tipičnih dohodkovnih ravneh.

Problem, ki ga obravnava ta prispevek, je pomanjkanje konkretnih, številčno podprtih prikazov vpliva sprememb splošne dohodninske olajšave na neto prejemke zaposlenih. V praksi se razprave pogosto ustavijo pri splošnih ocenah o »razbremenitvi« ali »obremenitvi« dela, manj pa je prikazov, ki bi na razumljiv način pokazali razliko v mesečnem in letnem razpoložljivem dohodku pri enaki bruto plači in primerljivih predpostavkah.

Cilj prispevka je prikazati učinek spremembe splošne dohodninske olajšave na razpoložljivi dohodek zaposlenega s povprečno bruto plačo v letu 2025. Analiza temelji na simulacijskem izračunu pri povprečni bruto plači 2.517,11 € in vključuje prispevke zaposlenega ter obvezni zdravstveni prispevek, pri čemer se upošteva zgolj splošna olajšava brez drugih individualnih olajšav ali posebnosti. Rezultat prispevka je kvantificiran prikaz razlike med veljavnim stanjem v letu 2025 in načrtovano ureditvijo, izražen v mesečnem in letnem učinku na neto dohodek.

Na podlagi navedenega je oblikovano osrednje vprašanje prispevka:

Kolikšen je finančni učinek spremembe splošne dohodninske olajšave na razpoložljivi dohodek zaposlenega s povprečno bruto plačo v letu 2025?

Struktura prispevka sledi zastavljenemu cilju. Po uvodu so predstavljena izhodišča obdavčitve dela in vloga splošne olajšave, sledi povzetek relevantnih zakonodajnih izhodišč, nato simulacijski izračun in interpretacija rezultatov. Prispevek se zaključi s poudarkom ključnih ugotovitev in praktičnim pomenom za razumevanje neto prejemkov zaposlenih.

OBDAVČITEV DELA IN RAZPOLOŽLJIVI DOHODEK

Obdavčitev dela predstavlja enega ključnih elementov davčnega sistema, saj neposredno vpliva na razpoložljivi dohodek zaposlenih in hkrati določa strošek dela za delodajalce. V večini sodobnih davčnih sistemov je obdavčitev dela sestavljena iz dveh glavnih komponent: prispevkov za socialno varnost in dohodnine. Prispevki zagotavljajo financiranje socialnih sistemov, kot so pokojninsko in invalidsko zavarovanje, zdravstveno zavarovanje ter zavarovanje za primer brezposelnosti, medtem ko dohodnina predstavlja splošni davčni instrument, ki prispeva k javnofinančnim prihodkom države (GOV.SI, 2023). Pri presoji dejanskega finančnega položaja zaposlenega je zato pomembno razlikovati med bruto in neto plačo. Bruto plača predstavlja osnovo za obračun prispevkov in davkov, medtem ko neto plača pomeni znesek, ki ga zaposleni dejansko prejme na svoj transakcijski račun. Razlika med obema je posledica davčno-prispevne obremenitve dela, ki v številnih državah predstavlja pomemben delež skupnega stroška dela (Promotiv.si, 2023).

Pri analizi obdavčitve dela je pomembno razlikovati tudi med prispevki za socialno varnost in dohodnino, saj imata ti dve komponenti različen namen. Prispevki za socialno varnost predstavljajo namensko dajatev, ki je povezana s financiranjem posameznih sistemov socialne države. Plačevanje prispevkov zaposlenim omogoča vključitev v sisteme socialne zaščite ter dostop do določenih pravic, kot so zdravstveno varstvo, pokojnine ali nadomestila v primeru bolezni in brezposelnosti (GOV.SI, 2023).

Dohodnina ima drugačno funkcijo. Gre za splošni javnofinančni prihodek, ki ni neposredno vezan na pridobitev določene individualne pravice ali storitve. V okviru dohodnine pomembno vlogo igrajo davčne olajšave in progresivna dohodninska lestvica, ki določata višino davčne osnove in s tem končno davčno obveznost posameznika. Spremembe v višini splošne dohodninske olajšave ali davčnih razredov zato neposredno vplivajo na razpoložljivi dohodek zaposlenih, ne vplivajo pa na njihov dostop do javnih storitev, ki se financirajo predvsem iz prispevkov za socialno varnost (ZDoh-2).

V strokovni literaturi se za opis skupne obremenitve dela pogosto uporablja pojem davčnega primeža (angl. tax wedge). Ta označuje razliko med celotnim stroškom dela za delodajalca (bruto II) in neto dohodkom zaposlenega. UMAR poudarja, da višina davčnega primeža pomembno vpliva na motivacijo za delo, konkurenčnost gospodarstva ter razpoložljivi dohodek gospodinjstev (UMAR, 2016).

V javnih razpravah o položaju zaposlenih se pogosto poudarja predvsem nominalna rast plač, zlasti bruto ali minimalne plače, vendar takšen pristop ne omogoča celovitega razumevanja dejanskega finančnega položaja zaposlenih. Nominalna rast bruto plače namreč ne pomeni nujno tudi sorazmerne rasti razpoložljivega dohodka, saj na končni neto znesek vplivajo davčna lestvica, višina olajšav in struktura prispevkov. Prav zato ima davčna politika pomembno vlogo pri oblikovanju razpoložljivega dohodka zaposlenih.

Eden izmed ključnih instrumentov davčne politike na področju obdavčitve dela je splošna dohodninska olajšava, ki zmanjšuje davčno osnovo in s tem neposredno vpliva na višino odmerjene dohodnine.

Spremembe v višini splošne dohodninske olajšave ali dohodninskih razredov vplivajo na razpoložljivi dohodek zaposlenih prek dohodnine, pri čemer bruto plača in s tem tudi strošek dela za delodajalca ostaneta nespremenjena. To pomeni, da lahko davčne spremembe povzročijo razliko v neto dohodku zaposlenega tudi v primeru, ko se bruto plača ne spremeni. Takšne spremembe pa ne vplivajo neposredno na vključitev v obvezna socialna zavarovanja in upravičenosti, ki so praviloma vezane na status zavarovanja in plačevanje prispevkov.

SPLOŠNA DOHODNINSKA OLAJŠAVA: NAMEN IN UČINEK

Splošna dohodninska olajšava predstavlja enega ključnih instrumentov davčne politike na področju obdavčitve dohodkov fizičnih oseb. Njena osnovna funkcija je zmanjšanje davčne osnove zavezanca za dohodnino, kar posledično pomeni nižjo davčno obveznost in višji razpoložljivi dohodek posameznika. Splošna olajšava je namenjena vsem zavezancem za dohodnino in predstavlja temeljni mehanizem davčne razbremenitve dohodkov iz dela (ZDoh-2).

V progresivnih davčnih sistemih ima splošna davčna olajšava pomembno socialno in ekonomsko funkcijo. Znižuje davčno osnovo in s tem zmanjšuje davčno obremenitev zlasti pri nižjih in srednjih dohodkih, kjer lahko že relativno majhne spremembe davčnih olajšav pomembno vplivajo na razpoložljivi dohodek zaposlenih. S tem davčni sistem deloma uravnava razmerje med bruto in neto dohodkom ter vpliva na kupno moč prebivalstva (OECD, 2025).

V Sloveniji je splošna dohodninska olajšava določena v Zakonu o dohodnini (ZDoh-2), ki določa osnovna pravila obdavčitve dohodkov fizičnih oseb ter strukturo dohodninske lestvice. Poleg splošne olajšave zakon določa tudi posebne olajšave, kot so olajšave za vzdrževane družinske člane, invalidnost ali prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje. Splošna olajšava je edina davčna olajšava, ki pripada vsem zavezancem ne glede na njihov osebni ali družinski položaj (ZDoh-2).

Pomembnost splošne olajšave izhaja predvsem iz njenega neposrednega vpliva na davčno osnovo. Davčna osnova za odmero dohodnine se izračuna tako, da se od bruto dohodka najprej odštejejo prispevki za socialno varnost, nato pa še davčne olajšave. Višja kot je splošna olajšava, nižja je davčna osnova in posledično tudi znesek odmerjene dohodnine. To pomeni, da spremembe v višini splošne olajšave neposredno vplivajo na neto dohodek zaposlenega (Finančna uprava RS, 2026).

V praksi se vpliv splošne dohodninske olajšave pogosto odraža v razliki med bruto in neto plačo zaposlenih. Čeprav spremembe olajšav ne vplivajo na bruto plačo ali na prispevke za socialno varnost, lahko pomembno vplivajo na višino dohodnine in s tem na končni znesek, ki ga zaposleni prejme na svoj račun. Zaradi tega so spremembe v višini splošne olajšave pogosto predmet razprav o davčni politiki in razpoložljivem dohodku zaposlenih (Finančna uprava RS, 2026).

Razumevanje mehanizma delovanja splošne dohodninske olajšave je pomembno tudi za analizo učinkov sprememb davčne zakonodaje. Ker olajšava neposredno vpliva na davčno osnovo, lahko njena sprememba povzroči merljive razlike v mesečnem in letnem razpoložljivem dohodku zaposlenih. Prav ta učinek je osrednji predmet analize v nadaljevanju prispevka, kjer je na podlagi simulacijskega izračuna prikazan vpliv različnih zakonodajnih ureditev na neto dohodek zaposlenega.

SPREMEMBE DOHODNINSKE UREDITVE 2022–2025

V obdobju 2022–2025 je na področju obdavčitve dohodkov fizičnih oseb v Sloveniji prišlo do več pomembnih zakonodajnih sprememb. Te spremembe so se nanašale predvsem na višino splošne dohodninske olajšave ter na strukturo dohodninske lestvice, kar je neposredno vplivalo na razpoložljivi dohodek zaposlenih.

Spremembe davčne zakonodaje na področju obdavčitve dela so v številnih državah pogosto povezane z vprašanjem razbremenitve dela in spodbujanja gospodarske aktivnosti. Davčne olajšave predstavljajo enega izmed pomembnih instrumentov davčne politike, s katerim lahko država vpliva na razpoložljivi dohodek zaposlenih ter na davčno obremenitev dela. Analize mednarodnih organizacij pogosto poudarjajo, da lahko spremembe davčnih olajšav vplivajo na davčni primež ter na motivacijo za delo, saj neposredno spreminjajo razmerje med bruto in neto dohodkom zaposlenih (OECD, 2025).

Leta 2022 je bila sprejeta novela Zakona o dohodnini (ZDoh-2Z), ki je predvidevala postopno razbremenitev dohodnine. Ključni element te reforme je bil postopni dvig splošne dohodninske olajšave, ki naj bi se v prehodnem obdobju postopno povečevala. Po tej ureditvi naj bi splošna olajšava znašala 4.500 € v letu 2022, 5.500 € v letu 2023, 6.500 € v letu 2024 ter 7.500 € v letu 2025. Namen takšne

ureditve je bil povečati razpoložljivi dohodek zaposlenih ob nespremenjeni bruto plači ter s tem razbremeniti obdavčitev dela (ZDoh-2Z).

Poleg postopnega zviševanja splošne olajšave je novela predvidevala tudi določene spremembe v dohodninski lestvici, med drugim znižanje najvišje davčne stopnje iz 50 % na 45 %. Takšne spremembe so bile del širšega paketa davčnih razbremenitev dohodkov iz dela in so bile usmerjene v povečanje neto dohodkov zaposlenih ter v izboljšanje konkurenčnosti gospodarstva (ZDoh-2Z).

Po spremembi vlade konec leta 2022 je bila sprejeta nova novela Zakona o dohodnini (ZDoh-2AA), ki je spremenila dinamiko predhodno načrtovanih davčnih sprememb. Z novo zakonodajo se postopno zviševanje splošne dohodninske olajšave ni nadaljevalo v predvidenem obsegu, temveč je bila določena drugačna višina splošne olajšave. Posledično se je spremenil tudi dejanski učinek davčne reforme na razpoložljivi dohodek zaposlenih (ZDoh-2AA).

Spremembe zakonodaje so tako ustvarile dva različna zakonodajna scenarija. Prvi temelji na prvotno načrtovani davčni reformi z višjo splošno olajšavo, drugi pa na dejansko veljavni zakonodaji, ki je bila sprejeta konec leta 2022. Prav primerjava teh dveh scenarijev omogoča analizo vpliva sprememb splošne dohodninske olajšave na razpoložljivi dohodek zaposlenih.

Za namen takšne primerjave je v nadaljevanju prispevka izvedena simulacija izračuna dohodnine pri povprečni bruto plači, s katero je mogoče kvantitativno oceniti razliko v mesečnem in letnem razpoložljivem dohodku zaposlenega.

SIMULACIJSKA ANALIZA POVPREČNE BRUTO PLAČE: PREDPOSTAVKE IN IZRAČUN

Za oceno vpliva sprememb splošne dohodninske olajšave na razpoložljivi dohodek zaposlenih je bila izvedena simulacija izračuna dohodnine pri povprečni bruto plači. Simulacija temelji na metodološkem pristopu, uporabljenem v diplomskem delu avtorja, v katerem je analiziran vpliv sprememb dohodninske zakonodaje na neto dohodek zaposlenih (Kobilica, 2025).

Kot izhodišče za izračun je bila uporabljena povprečna mesečna bruto plača v višini 2.517,11 €, ki je bila v času priprave analize objavljena kot povprečna plača v Sloveniji. Namen uporabe povprečne bruto plače je zagotoviti primerljiv in realističen okvir za analizo vpliva davčnih sprememb na tipičnega zaposlenega (Statistični urad RS, 2025; povzeto po Kobilica, 2025).

Pri izračunu so bile uporabljene naslednje predpostavke:

- povprečna mesečna bruto plača: 2.517,11 € (Statistični urad RS, 2025; povzeto po Kobilica, 2025)
- prispevki zaposlenega za socialno varnost v višini 23,10 % (Racunovodja.com, b. d.; povzeto po Kobilica, 2026)
- obvezni zdravstveni prispevek 37,17 € (Racunovodja.com, b. d.; povzeto po Kobilica, 2025)
- upoštevana je bila izključno splošna dohodninska olajšava, brez drugih davčnih olajšav ali posebnih davčnih okoliščin.

Takšen pristop omogoča izolirano analizo vpliva spremembe splošne dohodninske olajšave na davčno osnovo in posledično na odmero dohodnine. Namen simulacije ni rekonstruirati celotne strukture dejanske plačilne liste posameznika, temveč zagotoviti primerljiv model, ki omogoča oceno vpliva zakonodajnih sprememb na razpoložljivi dohodek zaposlenega.

Dohodnina je bila izračunana na podlagi veljavne dohodninske lestvice za leto 2025 ter na podlagi načrtovane davčne ureditve, določene v noveli Zakona o dohodnini (ZDoh-2Z). Pri obeh scenarijih je bila uporabljena enaka bruto plača in enake predpostavke glede prispevkov, razlika pa je izhajala iz višine splošne dohodninske olajšave.

Za namen primerjave sta bila oblikovana dva scenarija izračuna:

- veljavna zakonodaja za leto 2025, kjer znaša splošna olajšava 438,33 € mesečno (ZDoh-2),
- načrtovana zakonodaja po noveli ZDoh-2Z, kjer bi splošna olajšava znašala 625 € mesečno.

Primerjava obeh scenarijev omogoča neposredno oceno vpliva spremembe splošne dohodninske olajšave na davčno osnovo in posledično na višino odmerjene dohodnine. Na podlagi takšnega simulacijskega izračuna je mogoče kvantitativno oceniti razliko v mesečnem in letnem razpoložljivem dohodku zaposlenega.

Rezultati simulacije so predstavljeni v naslednjem poglavju, kjer je prikazana primerjava davčne osnove in akontacije dohodnine med obema zakonodajnima scenarijema.

REZULTATI: MESEČNI IN LETNI UČINEK

Na podlagi izvedene simulacije je mogoče neposredno primerjati finančni učinek različnih zakonodajnih ureditev na razpoložljivi dohodek zaposlenega. Izračun temelji na enakih predpostavkah glede bruto plače, prispevkov za socialno varnost in obveznega zdravstvenega prispevka, razlika med scenarijema pa izhaja iz višine splošne dohodninske olajšave.

Rezultati izračuna so prikazani v tabeli, ki primerja davčno osnovo in akontacijo dohodnine pri veljavni zakonodaji za leto 2025 ter pri scenariju, ki bi veljal ob uveljavitvi prvotno načrtovane davčne reforme. Tabela 1 temelji na izračunih iz diplomskega dela avtorja (Kobilica, 2025).

Za boljše razumevanje finančnih učinkov spremembe splošne dohodninske olajšave je bila izvedena primerjalna analiza dveh zakonodajnih scenarijev. V obeh primerih so bile uporabljene enake predpostavke glede višine bruto plače, prispevkov za socialno varnost in obveznega zdravstvenega prispevka, razlika med scenarijema pa izhaja iz višine splošne dohodninske olajšave. Takšen pristop omogoča neposredno primerjavo davčne osnove in akontacije dohodnine ter s tem jasno kvantitativno oceno vpliva sprememb davčne zakonodaje na razpoložljivi dohodek zaposlenega.

Tabela 1: Primerjava izračuna davčne osnove in dohodnine po veljavni in načrtovani zakonodaji
(Lastni vir)

Postavka	Veljavna zakonodaja 2025	Načrtovana zakonodaja (ZDoh-22)
Bruto plača	2.517,11 €	2.517,11 €
Prispevki (23,1 %)	581,45 €	581,45 €
Obvezni zdravstveni prispevek	37,17 €	37,17 €
Splošna olajšava	438,33 €	625,00 €
Davčna osnova	1.460,16 €	1.273,49 €
Akontacija dohodnine	302,97 €	254,35 €
Razlika		48,62 € / mesec
Letna razlika		583,44 € / leto

Rezultati simulacije kažejo, da bi višja splošna dohodninska olajšava neposredno vplivala na nižjo davčno osnovo in posledično na nižjo odmero dohodnine. Pri analizirani povprečni bruto plači razlika med obema zakonodajnima scenarijema znaša 48,62 € mesečno v korist scenarija z višjo splošno dohodninsko olajšavo.

Na letni ravni takšna razlika pomeni 583,44 € višji razpoložljivi dohodek zaposlenega, ob predpostavki nespremenjene bruto plače in enakih davčno-prispevnih predpostavk. Čeprav se mesečna razlika na prvi pogled ne zdi visoka, se njen učinek na letni ravni že jasno pokaže kot merljiv vpliv davčne politike na razpoložljivi dohodek zaposlenih.

Rezultati simulacije tako potrjujejo, da lahko spremembe v višini splošne dohodninske olajšave povzročijo konkretne finančne učinke za zaposlene tudi v primeru, ko bruto plača ostane nespremenjena. Prav ta učinek predstavlja osrednji predmet interpretacije v nadaljevanju prispevka.

INTERPRETACIJA ZA ZAPOSLENEGA

Rezultati simulacijskega izračuna kažejo, da sprememba višine splošne dohodninske olajšave neposredno vpliva na razpoložljivi dohodek zaposlenega. Pri analizirani povprečni bruto plači razlika med veljavno zakonodajo za leto 2025 in scenarijem prvotno načrtovane davčne reforme znaša 48,62 € mesečno oziroma 583,44 € na letni ravni. Takšna razlika je posledica nižje davčne osnove, ki nastane zaradi višje splošne dohodninske olajšave.

Čeprav se mesečna razlika na prvi pogled ne zdi izrazito visoka, ima lahko na ravni gospodinjstva opazen vpliv na razpoložljivi dohodek. Razpoložljivi dohodek predstavlja pomemben dejavnik finančne stabilnosti posameznika, saj določa obseg sredstev, ki jih lahko gospodinjstva namenijo za potrošnjo, varčevanje ali druge finančne obveznosti. V tem kontekstu tudi relativno majhne spremembe davčnih olajšav lahko vplivajo na kupno moč zaposlenih (OECD, 2025).

Pri gospodinjstvih s povprečnimi dohodki lahko takšna razlika na letni ravni pomeni dodatna sredstva za pokrivanje osnovnih življenjskih stroškov, kot so energija, prevoz ali prehrana. Čeprav sprememba posamezno ne predstavlja velikega finančnega zneska, lahko na ravni širše populacije zaposlenih predstavlja pomemben element davčne politike, saj vpliva na skupni razpoložljivi dohodek gospodinjstev in njihovo kupno moč.

Podobne ugotovitve izhajajo tudi iz analize, predstavljene v diplomskem delu avtorja, kjer je bilo ugotovljeno, da spremembe splošne dohodninske olajšave povzročajo merljive razlike v razpoložljivem dohodku zaposlenih tudi v primeru nespremenjene bruto plače. Analiza je pokazala, da lahko zakonodajne spremembe na področju davčnih olajšav vplivajo na dejanski finančni položaj zaposlenih, saj neposredno spreminjajo davčno osnovo in s tem višino odmerjene dohodnine.

Rezultati simulacije tako potrjujejo, da ima splošna dohodninska olajšava pomembno vlogo pri oblikovanju neto dohodka zaposlenih. Njena višina neposredno vpliva na davčno osnovo in posledično na odmero dohodnine, kar pomeni, da lahko zakonodajne spremembe na tem področju povzročijo konkretne finančne učinke za zaposlene. Čeprav gre za relativno omejeno spremembo na mesečni ravni, lahko takšna razlika na letni ravni vpliva na kupno moč zaposlenih in na njihov dejanski razpoložljivi dohodek, zlasti pri gospodinjstvih z nižjimi ali povprečnimi dohodki.

Razumevanje teh mehanizmov je pomembno tudi z vidika širšega razumevanja učinkov davčne politike na finančni položaj zaposlenih. Analiza tako potrjuje, da spremembe davčnih olajšav predstavljajo pomemben instrument davčne politike, ki lahko neposredno vpliva na razpoložljivi dohodek posameznikov.

POMEN ZA DELODAJALCE IN KADROVSKE POLITIKE

Rezultati analize imajo poleg vpliva na zaposlene tudi določen pomen za delodajalce in kadrovske politike podjetij. Čeprav spremembe splošne dohodninske olajšave neposredno ne vplivajo na bruto strošek dela za delodajalca, lahko pomembno vplivajo na razumevanje plač in pričakovanja zaposlenih glede njihovega razpoložljivega dohodka.

V praksi zaposleni pogosto ocenjujejo svojo plačo predvsem na podlagi neto prejemka, ki ga prejmejo na svoj transakcijski račun. Razlike med bruto in neto plačo ter vpliv davčnih olajšav na končni znesek zaposlenim pogosto niso povsem jasne. Zaradi tega lahko spremembe davčne zakonodaje vplivajo tudi na percepcijo plač in na pričakovanja glede dejanskega finančnega položaja zaposlenih. Višina neto prejemka lahko predstavlja pomemben dejavnik zadovoljstva zaposlenih in s tem vpliva tudi na organizacijsko klimo.

V tem kontekstu postaja transparentna komunikacija plačilnih list in strukture obračuna plač pomemben element kadrovskih politik podjetij. Jasna razlaga posameznih postavk na plačilni listi, vključno s prispevki, davčno osnovo in davčnimi olajšavami, lahko prispeva k boljšemu razumevanju obračuna plače ter k zmanjševanju morebitnih nesporazumov med zaposlenimi in delodajalci.

Podobno izhaja tudi iz analize v diplomskem delu avtorja, kjer je poudarjeno, da razumevanje strukture davčno-prispevnih obremenitev vpliva na percepcijo plač in na razumevanje dejanskega finančnega položaja zaposlenih.

Analiza kaže, da spremembe davčne zakonodaje ne vplivajo zgolj na neto dohodek zaposlenih, temveč lahko posredno vplivajo tudi na komunikacijo o plačah, pričakovanja zaposlenih ter na transparentnost kadrovskih praks v podjetjih.

OMEJITVE IZRAČUNA

Pri interpretaciji rezultatov izvedene analize je treba upoštevati določene omejitve simulacijskega izračuna. Analiza temelji na modelnem primeru zaposlenega s povprečno bruto plačo, pri čemer so bile uporabljene standardizirane predpostavke glede davčno-prispevnih obremenitev. Takšen pristop omogoča jasno primerjavo zakonodajnih scenarijev, vendar hkrati pomeni določeno poenostavitev dejanskih okoliščin, ki lahko vplivajo na obračun dohodnine.

V simulaciji je bila upoštevana zgolj splošna dohodninska olajšava, medtem ko druge davčne olajšave niso bile vključene v izračun. V praksi lahko posamezni davčni zavezanci uveljavljajo tudi druge vrste olajšav, kot so olajšave za vzdrževane družinske člane, invalidnost ali prostovoljno dodatno pokojninsko zavarovanje, ki lahko pomembno vplivajo na končno davčno osnovo in s tem na višino odmerjene dohodnine.

Poleg tega analiza temelji na povprečni bruto plači v Sloveniji, kar pomeni, da rezultati predstavljajo analitični prikaz vpliva davčnih sprememb na tipičnega zaposlenega s povprečnim dohodkom. Pri zaposlenih z bistveno nižjimi ali višjimi dohodki se lahko učinki sprememb davčnih olajšav razlikujejo zaradi progresivne strukture dohodninske lestvice.

Rezultati simulacije zato predstavljajo poenostavljen analitični model, katerega namen je prikazati neposreden vpliv spremembe splošne dohodninske olajšave na razpoložljivi dohodek zaposlenega. Takšen pristop omogoča primerljivo analizo različnih zakonodajnih ureditev, vendar rezultatov ni mogoče neposredno posplošiti na vse davčne zavezance (Kobilica, 2026).

ZAKLJUČEK

Prispevek je obravnaval vpliv spremembe splošne dohodninske olajšave na razpoložljivi dohodek zaposlenega s povprečno bruto plačo v Sloveniji. Namen analize je bil na podlagi simulacijskega izračuna prikazati finančni učinek različnih zakonodajnih ureditev ter kvantitativno oceniti razliko med veljavno zakonodajo za leto 2025 in prvotno načrtovano davčno reformo.

Rezultati simulacije so pokazali, da višja splošna dohodninska olajšava neposredno vpliva na znižanje davčne osnove in posledično na nižjo odmero dohodnine. Pri analizirani povprečni bruto plači razlika med obema zakonodajnjima scenarijema znaša 48,62 € mesečno oziroma 583,44 € na letni ravni v korist scenarija z višjo splošno olajšavo. Analiza tako potrjuje, da lahko spremembe davčnih olajšav povzročijo merljive razlike v razpoložljivem dohodku zaposlenih tudi v primeru, ko bruto plača ostane nespremenjena.

Ugotovitve prispevka poudarjajo pomen davčne politike pri oblikovanju dejanskega finančnega položaja zaposlenih. Čeprav se spremembe davčnih olajšav pogosto obravnavajo predvsem v zakonodajnem ali političnem kontekstu, analiza kaže, da imajo lahko tudi relativno majhne spremembe davčne osnove opazen vpliv na neto dohodek zaposlenih in njihovo kupno moč.

Pri razpravah o finančnem položaju zaposlenih se pogosto poudarja predvsem rast nominalnih plač, zlasti minimalne ali povprečne bruto plače. Vendar pa višja bruto plača sama po sebi še ne pomeni nujno tudi sorazmernega povečanja kupne moči zaposlenih. Povečanje stroška dela lahko v določenih okoliščinah vpliva tudi na višje cene izdelkov in storitev, kar pomeni, da se realni učinek na kupno moč lahko razlikuje od nominalnega povečanja dohodka. Zaradi tega je pri presoji finančnega položaja zaposlenih pomembno upoštevati tudi davčno-prispevno strukturo plače ter instrumente davčne

politike, kot je splošna dohodninska olajšava, ki lahko vplivajo na razpoložljivi dohodek tudi brez spremembe bruto plače.

Prispevek tako prispeva k boljšemu razumevanju povezave med davčno zakonodajo in razpoložljivim dohodkom zaposlenih ter ponuja konkreten kvantitativni prikaz učinkov sprememb splošne dohodninske olajšave pri povprečni bruto plači.

Literatura in viri

- Finančna uprava RS. (2026). *Informativni izračun dohodnine*. Pridobljeno 3. 3. 2026 s spletne strani www.fu.gov.si/zivljenjski_dogodki_prebivalci/informativni_izracun_dohodnine
- GOV.SI. (2023). *Javne finance: kako država zbere sredstva?* Pridobljeno 3. 3. 2026 s spletne strani www.gov.si/zbirke/projekti-in-programi/zakaj-drzava-pobira-davke-in-prispevke/javne-finance-kako-drzava-zbere-sredstva
- Kobilica, G. (2025). *Računovodsko obravnavanje plač in drugih prejemkov* (Diplomska naloga). Celje: [G. Kobilica].
- OECD. (2025). *Taxing wages 2025*. Pridobljeno 3. 3. 2026 s spletne strani www.oecd.org/en/publications/taxing-wages-2025_b3a95829-en.html
- Promotiv.si. (2023). *Kaj je bruto plača in kaj neto plača*. Pridobljeno 3. 3. 2026 s spletne strani www.promotiv.si/bruto-neto-placa
- Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2016). *Ekonomski izzivi 2016*. Ljubljana: UMAR. Pridobljeno 3. 3. 2026 s spletne strani www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/izzivi/2016/EkonomskiIzzivi2016.pdf
- Zakon o dohodnini (ZDoh-2). (2006). *Uradni list RS*, št. 117 s spremembami in dopolnitvami. Pridobljeno 3. 3. 2026 s spletne strani pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO4697
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o dohodnini (ZDoh-2AA). (2022). *Uradni list RS*, št. 158. Pridobljeno 3. 3. 2026 s spletne strani pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO8661
- Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o dohodnini (ZDoh-2Z). (2022). *Uradni list RS*, št. 39 Pridobljeno 3. 3. 2026 s spletne strani pisrs.si/pregledPredpisa?id=ZAKO8361

SOCIOLOŠKI VIDIKI SKRBI IN POMOČI STAROSTNIKOM

Povzetek: Prispevek obravnava sociološke vidike skrbi in pomoči starostnikom v Sloveniji s poudarkom na tem, kako se starost kot življenjsko obdobje oblikuje v odnosih, institucijah in kulturnih predstavah. Namen članka je pokazati, da oskrba starejših ni zgolj organizacijsko ali zdravstveno vprašanje, temveč tudi vprašanje družbene vključenosti, moči, neenakosti in vrednot. V teoretičnem delu je staranje predstavljeno kot družbeni proces, pri čemer so izpostavljeni starizem (ageizem) ter posledice stereotipov in »nevidne« diskriminacije v vsakdanjih praksah. Posebna pozornost je namenjena vlogi socialnih mrež, osamljenosti in vlogi lokalne skupnosti ter prepletu formalne in neformalne oskrbe. Prispevek primerja institucionalno varstvo in oskrbo v skupnosti ter pokaže, da meje med njima v praksi postajajo manj ostre, vendar tveganja segregacije in zmanjšanja avtonomije ostajajo. Ugotovitve poudarjajo, da kakovostna skrb zahteva koordinirano mrežo storitev, ki starejšim omogoča čim daljše varno bivanje doma, hkrati pa mora zagotavljati dostojanstvo, možnost soodločanja in socialno vključenost. Članek sklene, da so za obvladovanje izzivov dolgožive družbe ključni zmanjševanje starizma, krepitev medgeneracijske solidarnosti in sistemsko urejena dolgotrajna oskrba, ki je enako dostopna ne glede na kraj bivanja ali socialno-ekonomski položaj.

Ključne besede: staranje, starostniki, starizem (ageizem), dolgotrajna oskrba, oskrba v skupnosti, institucionalno varstvo, socialna izključenost, medgeneracijska solidarnost.

UVOD

V vsakdanjih pogovorih se o starosti pogosto govori v dveh skrajnostih: kot o času »zasluženega miru« ali kot o obdobju bremena, odvisnosti in stroškov. Obe poenostavitvi sta zavajajoči, ker zameglita bistveno: starost ni samo biološko dejstvo, ampak družbeni položaj, ki se oblikuje v odnosih, normah in institucionalnih ureditvah. Prva skrajnost lahko romantizira starost in spregleda konkretne omejitve, s katerimi živijo številni starejši (zdravstvene, gibalne, kognitivne, socialne), druga pa starost reducira na problem, ki ga je treba »upravljaliti« – s tem pa hitro zdrsne v logiko, kjer se starejše začne obravnavati kot strošek ali tveganje. Sociološki pogled zato starost postavi v mrežo odnosov: v družino, sosesko, institucije, trg storitev, politiko in širše kulturne predstave o tem, kaj pomeni biti »koristen«, »samostojen« ali »odvisen«.

Življenjski primer, ki bo izhodišče razprave, je preprost, a realističen. 82-letna gospa živi sama v manjšem kraju. Njen vsakdan je urejen: kuhanje, kratek sprehod do trgovine, občasni pogovor s sosedo, televizija in rutine, ki ji dajejo občutek varnosti. Hči je zaposlena in živi približno 40 kilometrov stran; sin je zaradi dela v tujini prisoten predvsem po telefonu. Gospa je še razmeroma samostojna, vendar se kažejo začetni znaki kognitivnega upada: včasih pozabi, ali je že vzela zdravila; včasih jo prestraši lastna zmedenost, zato postane previdnejša in manj odhaja od doma. Takšna »mehka« ranljivost je pogosto nevidna – dokler se ne zgodi dogodek, ki vse postavi na novo. Ko nekega dne pade po stopnicah, družina nenadoma ne razmišlja več o tem, kaj je idealno, temveč, kaj je možno.

Na videz gre za praktično odločitev: dom za starejše, pomoč na domu, kombinacija s sosedi, ali pa tiho pričakovanje, da bo hči prevzela večino skrbi. Toda takšna odločitev ni nikoli zgolj logistična. V ozadju so čustva (strah, krivda, skrb, utrujenost), moralna pričakovanja (kaj »dober otrok« naredi), razmerja moči (kdo ima zadnjo besedo, kdo nosi odgovornost, ali gospa sploh še odloča o sebi), finančne zmožnosti (doplačila, stroški prevozov, prilagoditve doma) ter dostopnost storitev in lokalna infrastruktura (ali je pomoč na domu sploh dosegljiva, kako pogosto, kako hitro; ali obstaja dnevni center; kako je z javnim prevozom; koliko podpore je v skupnosti). Padec je torej sprožilec, ki razkrije širše vprašanje: kako je v naši družbi organizirana skrb in komu se skrb »pripisuje« kot dolžnost.

V takem primeru se hitro pokaže tudi razlika med dvema pogledoma na staranje. Prvi vidi starostnika predvsem kot osebo, ki jo je treba zaščititi, ker je ranljiva; drugi pa kot osebo, ki jo je treba obenem zaščititi in ohraniti kot nosilko dostojanstva, navad, identitete in pravice do odločanja. Ko družina začne iskati rešitve, se pogosto zgodi tiha preusmeritev: govor o gospe postane govor o tveganjih (sprašujejo

se: »Kaj, če se ponovi?«, »Kaj, če pozabi?«, »Kaj, če spet pade?«, manj pa govor o življenju (»Kaj ji je pomembno?«, »Česa se boji?«, »Kaj si želi?«). Tu se v praksi pokaže, kako blizu je vsakdanja skrb pojavu starizma: ne kot namerna žalitev, ampak kot avtomatična predpostavka, da starost sama po sebi pomeni manjšo kompetentnost in da je zato »normalno«, da drugi odločajo namesto starejšega.

Prav zato je ta primer sociološko obarvan. Oskrba ni le »paket pomoči«, temveč preplet družbene organizacije in osebne izkušnje. Za gospo je »ostati doma« lahko sinonim za ohranitev kontinuitete – svojega prostora, spominov, sosedskih stikov in občutka, da je še vedno »na svojem«. Za hčer je isti »dom« lahko prostor stalne skrbi in napetosti, ker fizična razdalja pomeni, da pomoč zahteva logistiko, dopuste, prevoze in nenehno psihološko pripravljenost na klic. Za institucije in storitve pa je gospa pogosto predvsem primer v sistemu: upravičenost, stopnja pomoči, kapacitete, čakalne dobe. Sociološki izziv je ravno v tem razkoraku: en dogodek (padeč) hkrati sproži tri različne realnosti – osebno, družinsko in institucionalno –, ki se morajo nekako uskladiti.

Namen članka je zato razmisliti o socioloških vidikih skrbi in pomoči starostnikom skozi naslednja vprašanja:

- Kako starost kot družbeni položaj oblikujejo kulturne predstave in stereotipi?
- Kako starizem vpliva na izbiro in organizacijo pomoči?
- Kako socialne mreže in lokalna skupnost delujejo kot varovalni ali tvegani dejavnik?
- Kako se v slovenskem prostoru prepletata formalna in neformalna oskrba?

Življenjski primer 82-letne gospe bo rdeča nit razprave: kot izhodišče, ki pokaže, da se »rešitve« ne iščejo v praznem prostoru, ampak v realnih omejitvah, odnosih in vrednotah – in kot opomnik, da je jedro vsake oskrbe vprašanje, kako ohraniti človeka v njegovi celovitosti, ne le v njegovi potrebi.

TEORETIČNA IZHODIŠČA

Staranje kot družbeni proces in »dolgoživa družba«

Staranje prebivalstva ni zgolj demografski trend, temveč proces, ki preoblikuje temeljne družbene institucije in vsakdanje odnose: razmerja med generacijami, organizacijo dela, stanovanjske vzorce, vlogo družine ter zasnovo socialne in zdravstvene politike. V slovenskem prostoru se (podobno kot drugod v Evropi) vse jasneje oblikuje dolgoživa družba, v kateri se spreminja razmerje med starostnimi skupinami, s tem pa se povečujejo potrebe po dolgotrajni oskrbi, pritisk na neformalno skrb in tveganja za socialno izključenost ranljivejših starejših. Tak premik ne prinese samo »več starejših«, temveč tudi vprašanje, kako družba organizira podporo in kako razume starost – kot polnopravno življenjsko obdobje ali kot odklon od normativne podobe produktivnosti (Kovšca, 2018, str. 11).

Za sociološko razumevanje je ključno, da starost obravnavamo večdimenzionalno. Poleg kronološke starosti so pomembne biološka oziroma funkcionalna starost (zmožnost opravljanja vsakodnevnih dejavnosti), psihološka starost (doživljanje lastne starosti, kognitivne in čustvene spremembe) ter socialna starost, ki jo določajo družbeno pripisane norme, vloge in pričakovanja – starost kot družbeni konstrukt, ki vpliva na status posameznika in njegove interakcije v skupnosti. Ta širša perspektiva pokaže, da starost sama po sebi ni sinonim za nemoč: ranljivost se pogosto oblikuje v stiku z okoljem, na primer z (ne)prilagojenostjo stanovanj, oddaljenostjo storitev, omejenim dostopom do prevoza ali šibkimi socialnimi mrežami (Lahe, 2016; Milavec Kapun, 2011).

Pomembno izhodišče socialne gerontologije je tudi koncept strukturnega zaostajanja (angl. structural lag), ki opisuje neskladje med hitro spreminjajočimi se življenjskimi poteki (daljša življenjska doba, drugačni vzorci dela in družine) ter institucijami, ki ostajajo zasnovane po starejših družbenih razmerah. Posledica je, da sistemi pogosto ne omogočajo postopnih, prilagodljivih prehodov med stopnjami podpore, temveč posameznike potiskajo v preveč toge rešitve. Za menedžment socialnih dejavnosti ta koncept pomeni konkretno opozorilo: kakovost oskrbe ni odvisna le od »več storitev«, temveč od prilagajanja struktur – mrež storitev, financiranja, standardov, kadrov in koordinacije med sektorji (Lahe, 2016).

Sociološka analiza staranja se dodatno poglobi, ko starost umestimo v neenakosti in razmerja moči. Perspektiva starostne stratifikacije poudarja, da so starostne skupine tudi družbeno razslojene: starost učinkuje podobno kot razred ali spol, saj vpliva na dostop do virov, socialno priznanje in možnosti izbire (Lahe, 2016). To je pomembno za razpravo o skrbi, ker pokaže, da »potrebe po pomoči« niso porazdeljene enakomerno. V starost se pogosto prenašajo kumulativni učinki preteklih neenakosti (npr. nižji dohodki, slabše zdravje, osamljenost, slabša stanovanjska situacija), zato so tudi ranljivosti v pozni starosti socialno pogojene (prav tam).

Posebej uporabna za razumevanje organizacije oskrbe je politično-ekonomska perspektiva starosti, ki opozarja, da marginalizacija starejših ni nujna posledica biologije, temveč rezultat družbenih ureditev, ki vrednotijo produktivnost in tržno koristnost. V tej logiki se starost lahko konstruira kot obdobje »odvečnosti«, hkrati pa se odgovornost za blaginjo pogosto premika z države na posameznike in družine (Lahe, 2016). Walkerjev poudarek o socialnem ustvarjanju odvisnosti dodatno pojasni, da se odvisnost ne »zgori sama«, temveč jo lahko krepijo sistemske ureditve in odsotnost prilagodljivih podpor v skupnosti. Na ravni prakse to pomeni, da se oskrba lahko nehote oblikuje kot mehanizem izločanja (nadzor, rutinizacija, pasivizacija), namesto kot podpora avtonomiji in ohranjanju identitete (prav tam). V tem okviru je pomembno še socialno konstrukcionistično izhodišče, ki pokaže, da način, kako družba govori o starosti, neposredno vpliva na to, katere oblike pomoči se zdijo legitimne. Če prevladujejo negativne predstave o starosti, se lahko pozornost in sredstva nesorazmerno usmerjajo v medicinsko obravnavo, manj pa v psihosocialne in osebne storitve, ki krepijo vključenost, samostojnost in kakovost življenja. To pomaga razumeti, zakaj je v praksi včasih lažje organizirati institucionalno rešitev kot pa stabilen, koordiniran paket podpore na domu: ne gre le za logistiko, temveč tudi za družbene prioritete in vrednotenje, kaj sploh štejemo kot »pravo« pomoč (Lahe, 2016).

Zato sodobni pristopi vse bolj poudarjajo iskanje ravnotežja med institucionalnimi in skupnostnimi oblikami pomoči ter podporo čim daljšemu bivanju v domačem okolju, ob jasni koordinaciji akterjev in storitev. V kontekstu dolgožive družbe to ni le tehnična usmeritev, temveč sociološko utemeljena potreba: če želimo, da primer 82-letne gospe ne postane avtomatično »problem namestitve«, moramo zmanjševati strukturno zaostajanje, upoštevati neenakosti, ki se kopičijo skozi življenjski potek, ter graditi podporne skupnosti, kjer skrb ne pomeni izgube statusa, temveč ohranjanje dostojanstva in vključenosti (Filipovič Hrast et al., 2014).

Starizem (ageizem) kot sociološki problem: stereotipi, izključevanje in »nevidna diskriminacija«

V sociološki razpravi o starosti je pojem starizem primeren in uveljavljen izraz za predsodke in diskriminacijo na podlagi starosti. Milavec Kapun (2011) starizem opredeli kot predsodek do osebe ali skupine oseb na podlagi starosti in poudari, da se kaže tudi kot izločanje starejših iz družbenega življenja, ko se njihove sposobnosti ter družbene vloge presojuje predvsem skozi leta. Posebej pomembno je opozorilo, da se starizem lahko pojavlja tudi v institucijah, ki skrbijo za bolne in onemogle, torej tudi v zdravstvenih in socialnovarstvenih okoljih (Milavec Kapun, 2011).

Starizem pogosto deluje tiho: ni vedno prepoznan kot diskriminacija, ker je ovit v jezik »skrbi«, »varnosti« ali »realnosti staranja«. V praksi se lahko izrazi v pokroviteljskem odnosu (infantilizaciji), v avtomatičnem dvomu o kompetentnosti starejših, v izključevanju iz odločanja o lastnem življenju ali v zniževanju pričakovanj glede njihovega prispevka. Takšne prakse lahko prehajajo v sistemske oblike diskriminacije – na primer v normah, postopkih in organizaciji storitev, ki starejših ne obravnavajo kot avtonomnih oseb, temveč kot pasivne prejemnike pomoči. V sociološkem smislu je starizem tesno povezan s tem, kako družba vrednoti produktivnost, mladost in hitrost. Šiplič in Kadiš (2002) opozarjata, da sodobne življenjske razmere stare ljudi lahko potiskajo na rob, v osamo in občutek nekoristnosti. Ko se starejšim »dodeli« vnaprej določena vloga (npr. »odvisni«, »nebogljenci«), lahko to vpliva tudi na samopodobo, kar povečuje tveganje za pasivnost in umik iz družbenih odnosov. To je pomembno tudi za razumevanje institucionalizacije: če je institucionalno varstvo predstavljeno kot edina »razumna« možnost, se lahko spregleda, da je pogosto posledica kombinacije socialne izolacije, pomanjkanja lokalnih podpor in organizacijskih omejitev storitev v skupnosti (Šiplič in Kadiš, 2002).

Socialna mreža, osamljenost in vloga skupnosti

Eden ključnih socioloških vidikov starosti je kakovost socialnih odnosov. Starost namreč ne prinaša le bioloških sprememb, temveč pogosto tudi preoblikovanje socialnih vlog: upokožitev zmanjša

vsakodnevne stike, lahko se zoži krog prijateljev, povečajo se izgube (smrt partnerja, vrstnikov), otroci se odselijo, hkrati pa se zaradi zdravstvenih omejitev zmanjša mobilnost. V takšnih okoliščinah socialna mreža (družina, sorodniki, sosede, prijatelji, društva, formalne službe) ni le »dodatek« k oskrbi, temveč varovalni dejavnik, ki vpliva na kakovost življenja, občutek varnosti in zmožnost ohranjanja samostojnosti. Socialni odnosi niso pomembni samo kot vir praktične pomoči, ampak tudi kot vir identitete, smisla in čustvene opore; zato je pri starejših pogosto odločilno, ali imajo občutek, da so še vedno »nekam vpeti« in da niso sami s svojimi težavami (Šiplič in Kadiš, 2002).

Šiplič in Kadiš (2002) osamljenost izpostavljata kot pojav, ki lahko pomembno zmanjša kakovost življenja starejših in vpliva na njihovo počutje ter socialno vključenost. Pri tem je sociološko pomembna razlika med objektivno osamljenostjo (dejansko malo stikov) in subjektivnim doživljanjem osamljenosti (občutek, da človek nima dovolj kakovostnih odnosov). Posameznik je lahko formalno »v stiku« z drugimi (npr. občasni obiski), a se vseeno počuti osamljenega, če ti stiki ne vključujejo pristnega zanimanja, poslušanja in občutka pripadnosti. Avtorja opozarjata tudi, da se starejši lahko umikajo v zasebnost, ker se v spremenjenem svetu težje znajdejo, hkrati pa se jim mlajši včasih izogibajo zaradi razlik v interesih in pogledih na svet (Šiplič in Kadiš, 2002). To pomeni, da osamljenost ni le individualna »težava«, ampak je pogosto rezultat širših družbenih sprememb: hitrejšega tempa življenja, razkroja tradicionalnih sosesk, večje prostorske razpršenosti družin in širših kulturnih predstav, ki starost povezujejo s pasivnostjo ali »odvečnostjo« (Šiplič in Kadiš, 2002).

Vloga skupnosti se zato kaže v tem, ali omogoča odnose, vidnost in sodelovanje starejših. Sociološko pomembno je, kako je prostor organiziran: ali je kraj »prijazen« do starejših (dostopne poti, klopi, varne površine, javni prevoz) in ali obstajajo priložnosti za srečevanje (društva, dnevni centri, knjižnice, medgeneracijski programi, prostovoljske aktivnosti). Filipovič Hrast et al. poudarjajo, da je poznano okolje lahko pomemben del identitete starejšega: prostor je povezan s spomini, življenjsko zgodbo in občutkom domačnosti, poleg tega pa ima socialni pomen, ker kaže na vpetost v odnose v skupnosti (npr. sosede, družina). To pomeni, da »ostati doma« ni zgolj stanovanjska odločitev, ampak ohranjanje socialne kontinuitete. Kadar je ta kontinuiteta prekinjena (npr. zaradi preselitve, izgube sosedskih stikov ali nedostopnosti storitev), se lahko poveča tveganje za osamljenost in zmanjšanje občutka varnosti (Filipovič Hrast et al., 2014).

Pri tem je ključno razumevanje, da »biti doma« ne pomeni nujno »biti brez pomoči«. Bivanje v skupnosti je lahko kakovostno le, če so prisotne formalne in neformalne podpore, če obstajajo aktivnosti in prostori za druženje ter če je starostnik prepoznan kot polnovreden član lokalnega življenja. Filipovič Hrast idr. oskrbo v skupnosti razumejo kot pomemben okvir podpore, ki omogoča ohranjanje samostojnosti in socialne vključenosti, vendar poudarjajo, da takšna oskrba zahteva mrežo akterjev in koordinacijo storitev (Filipovič Hrast et al., 2014). Če te mreže ni, lahko skupnost postane prostor nevidne izključenosti: starejši fizično ostanejo doma, socialno pa izginjajo iz javnosti. Takšna izključenost je pogosto tiha, ker se navzven zdi, da je vse v redu (»saj je doma«), v resnici pa človek izgublja stike, možnosti sodelovanja in občutek smisla.

Z vidika menedžmenta socialnih dejavnosti iz tega izhaja pomemben praktičen sklep: podpora starejšim ne sme biti zasnovana samo kot odziv na funkcionalne omejitve, temveč tudi kot preprečevanje socialnega umika. To vključuje krepitev sosedske in prostovoljske podpore, razvoj dnevnih programov, medgeneracijskih aktivnosti in dostopnih skupnostnih storitev, ki ne naslavlajo le »oskrbe telesa«, temveč tudi »oskrbo odnosov«. V sociološkem smislu je kakovost staranja zato merjena tudi po tem, ali skupnost starejšim omogoča, da ostanejo vidni, slišani in vključeni – ne zgolj zaščiteni (Filipovič Hrast et al., 2014).

Skrb za starejše: formalni in neformalni akterji ter logika dolgotrajne oskrbe

Skrb za starejše se v praksi odvija na presečišču neformalne oskrbe (najpogostejše družina, sorodniki, sosedi) in formalne oskrbe (socialnovarstvene storitve, patronaža, zdravstveni sistem, domovi). Sociološki problem nastane, ko se breme skrbi pretežno prenese na družino, brez zadostne javne podpore, ali ko formalni sistemi delujejo nepovezano in neprilagojeno realnim življenjskim situacijam. Filipovič Hrast in sodelavci (2014) oskrbo v skupnosti opredeljujejo kot formalno pomoč starejšim s strani organizacij, umeščenih v določeno skupnost, z namenom omogočanja čim daljšega in kakovostnega bivanja doma. Pri razumevanju skupnostne oskrbe je relevantna tudi povezava z

dolgotrajno oskrbo, ki zajema osebno, zdravstveno in socialno pomoč ter podporo pri temeljnih in podpornih življenjskih opravilih (prav tam).

V slovenskem prostoru se kot ključni izziv kaže prav sistemska ureditev dolgotrajne oskrbe in raznolikost storitev na lokalni ravni. Kobal Straus in Guštin poudarjata potrebo po sistemskih rešitvah in navaja nabor področij, ki se naslavlja (pomoč na domu, pomoč na daljavo, dnevni centri, pravica do družinskega pomočnika ipd.). To kaže, da se oskrba ne more razumeti le kot posamezna storitev, temveč kot mreža ukrepov, ki mora delovati koordinirano in dostopno (Kobal Straus in Guštin, 2018). Z vidika sociologije je pomembno vprašanje pravičnosti: ali imajo vsi starejši enake možnosti do pomoči, ne glede na kraj bivanja, socialno-ekonomski položaj ali družinske okoliščine. Neenakosti se hitro pokažejo med urbanimi in ruralnimi okolji, pa tudi med tistimi, ki imajo močne družinske mreže, in tistimi, ki živijo sami ali imajo šibke odnose. V takih primerih postanejo civilna družba, programi prostovoljstva in lokalna društva pomembni nadomestni viri podpore, vendar ne morejo trajno nadomestiti sistemske urejene oskrbe (prav tam).

Institucionalna in skupnostna oskrba: zabrisane meje, novi modeli in tveganja segregacije

V klasičnem razumevanju sta institucionalna in skupnostna oskrba pogosto postavljeni kot nasprotji: prva naj bi pomenila »izločitev« in prenos življenja v režim ustanove, druga pa »ostanek v domačem okolju« ter ohranjanje kontinuitete. Takšna delitev je razumljiva, vendar sociološko preveč poenostavljena. V praksi se meje med oblikami oskrbe vedno bolj brišejo, saj se institucionalne ustanove vse pogostejše povezujejo z lokalnim okoljem in izvajajo tudi storitve v skupnosti, skupnostna oskrba pa se pogosto institucionalizira skozi standarde, programe in profesionalizacijo. Filipovič Hrast in sodelavci (2014) opozarjajo, da domovi v praksi vse pogostejše delujejo tudi kot ponudniki skupnostnih storitev (pomoč na domu, dnevni centri ipd.) ter da starejši ob selitvi v dom pogosto želijo ostati v domačem kraju, ker to ohranja občutek domačnosti in življenjske kontinuitete. Prav tako izpostavljajo trend približevanja institucionalne oskrbe modelom »domačnosti«, na primer z organizacijo manjših skupin in z večjim poudarkom na avtonomiji posameznika (Filipovič Hrast et al., 2014).

Sociološko gledano je to pomembno, ker kaže, da oskrba ni le lokacijsko vprašanje (dom vs. institucija), temveč vprašanje načina življenja. Institucija lahko zagotovi visoko raven varnosti in strokovnosti, vendar lahko hkrati – če je organizirana rigidno – omeji individualni ritem, zasebnost in možnost odločanja. Podobno lahko bivanje doma ohranja identiteto in občutek pripadnosti, vendar postane tvegano ali neznosno, če ni ustrezne podpore, če je človek socialno izoliran ali če breme oskrbe pretežno pade na enega družinskega člana. V tem smislu ne obstaja »idealna« oblika oskrbe sama po sebi; ključni sta kakovost in prilagojenost potrebam ter to, koliko določena oblika podpira dostojanstvo, socialno vključenost in avtonomijo (Kobal Straus in Guštin, 2018, Filipovič Hrast et al., 2014).

V razpravah o novih modelih je opaziti premik od binarne izbire (dom ali institucija) k razumevanju oskrbe kot kontinuuma: posameznik lahko v različnih fazah starosti potrebuje različno intenzivne podpore, zato so pomembni prehodi med storitvami in njihovo povezovanje. Tudi pri institucionalnem varstvu postaja relevantno vprašanje, ali je dom za starejše »zadnja postaja« ali pa del širše mreže, ki se povezuje z dnevnim varstvom, pomočjo na domu, patronažo, prostovoljstvom ter programi za ohranjanje socialnih stikov. Vloga menedžmenta socialnih dejavnosti se v tem kontekstu kaže kot usklajevanje storitev, preprečevanje vrzeli (npr. ko starejši »pade« med sistemoma) ter zagotavljanje, da uporabnik ne postane žrtev administrativnih meja med izvajalci in sektorji (Kobal Straus in Guštin, 2018, Filipovič Hrast et al., 2014).

Kljub pozitivnim trendom obstaja resno tveganje, da institucije postanejo prostori segregacije, če se starostnike obravnava predvsem kot »objekte oskrbe« in ne kot subjekte odnosov. Šiplič in Kadiš (2002) opozarjata na začarani krog, v katerem družba starejše najprej naredi »odvisne« (z izrinjanjem iz aktivnega življenja), nato pa institucije postanejo odgovor na problem, ki ga je družba deloma soustvarila (prav tam). Sociološko je to pomembno opozorilo, ker pokaže, da institucionalizacija ni vedno rezultat izključno zdravstvenih potreb, temveč je pogosto posledica socialnih procesov: osamljenosti, šibke mreže pomoči, starizma in pomanjkanja dostopnih podpor v skupnosti. Ko institucija postane »privzeta rešitev«, se problem s tem ne odpravi, ampak se pogosto zgolj premakne: iz soseske v ustanovo. Če je institucija organizirana predvsem po logiki učinkovitosti in rutine (urniki, standardizirani postopki), lahko nehote krepi pasivizacijo in zmanjšuje občutek samostojnosti, kar dolgoročno vpliva na kakovost

življenja (Šiplič in Kadiš, 2002). Tveganje segregacije ni le prostorsko (»ločeni so od skupnosti«), ampak tudi simbolno: starostniki lahko postanejo družbeno nevidni, njihovi glasovi pa manj slišani. Segregacija se kaže, ko se starejše obravnava kot homogeno skupino, ko se njihove individualne potrebe zamenjajo s standardiziranimi rešitvami, ali ko se odločanje premakne pretežno na strokovnjake in svojce. Tu se neposredno dotaknemo starizma: če predpostavimo, da stari ljudje »ne vedo več«, »ne zmorejo odločati« ali »se jim je treba prilagoditi brez razlage«, se tudi najbolj profesionalna oskrba lahko spremeni v paternalizem. To je posebej kritično v situacijah, kjer se odloča o selitvi v dom, o omejitvah gibanja ali o dnevni rutini, saj prav te odločitve najbolj posegajo v identiteto in občutek dostojanstva (prav tam).

Zato je sociološki izziv dvojni: (1) izboljšati kakovost institucionalnega varstva tako, da podpira avtonomijo, zasebnost, socialne odnose in smiselno vsakdanjost, in (2) hkrati razvijati podpirne strukture v skupnosti, da institucionalizacija ne postane »privzeta rešitev« zaradi odsotnosti drugih možnosti. Filipovič Hrast idr. (2014) prav s poudarkom na »domačnosti«, manjših skupinah in bolj individualizirani organizaciji kažejo smer, v katero se institucionalna oskrba lahko razvija, da zmanjša občutek depersonalizacije.

Pomembni elementi kakovostne oskrbe so tudi komunikacija, spoštovanje in vključevanje starejših v odločanje. Šiplič in Kadiš (2002) poudarjata, da je treba odstopiti od tradicionalnega pogleda, da gre pri starejših predvsem za bolne in nege potrebne ljudi, ter jih obravnavati kot polnovredne člane družbe, pri čemer je treba upoštevati njihove potrebe in spodbujati potenciala tega življenjskega obdobja (prav tam). To ni zgolj »mehka« moralna zahteva, temveč sociološko jedro kakovostne oskrbe: kadar so starejši vključeni v odločanje, se krepi njihov občutek nadzora, zmanjšuje stres, izboljšuje sodelovanje in pogosto tudi učinkovitost podpore. Hkrati je to neposredna protitež starizmu: če starejše vidimo le skozi prizmo primanjkljajev, nevede reproduciramo diskriminacijo; če pa jih vidimo kot nosilce izkušenj, socialnega kapitala in življenjske zgodovine, se odpre prostor za medgeneracijsko sodelovanje, participacijo in bolj humane oblike oskrbe (prav tam).

ZAKLJUČEK

Skrb za starostnike se na prvi pogled res zdi področje storitev, standardov in organizacije. Vendar sociološki pogled pokaže, da se v ozadju vedno odvija nekaj širšega: družba skozi način pomoči starejšim razkriva, kako razume vrednost človeka, ko ta ni več v »produktivnem« obdobju, in kako ureja odnose odgovornosti med posameznikom, družino, lokalnim okoljem in državo. Oskrba ni nevtralna tehnična rešitev, temveč družbeni odnos, v katerem se prepletajo moč, pričakovanja, stigma, solidarnost in (ne)enak dostop do podpore.

Če se vrnem k primeru 82-letne gospe, ki živi sama v manjšem kraju: ključni trenutek ni padec sam po sebi, temveč to, kako okolje interpretira situacijo. Ena možnost je, da dogodek takoj postane dokaz »nevarnosti starosti«, kar sproži hitro pot v institucionalizacijo, pogosto brez resnega premisleka o alternativah. Druga možnost pa je, da padec razumemo kot signal za prilagoditev podpore: preverjanje varnosti doma, vključitev pomoči na domu, vzpostavitev rednih stikov (npr. patronaža, prostovoljci, sosedska mreža), morda dnevni center ali varovanje na daljavo. Razlika med obema potema ni zgolj organizacijska, je simbolna: v prvi je gospa predvsem »tveganje«, ki ga je treba obvladati, v drugi pa je oseba z zgodovino, odnosi in pravico do soodločanja. Prav tu se pokaže starizem kot »nevidna« diskriminacija: ne kot odprta žalitev, ampak kot logika, po kateri starost avtomatično pomeni nesposobnost, zaradi česar se odločanje premakne stran od starostnika.

Teoretična izhodišča opozarjajo, da starost ni samo biološko stanje, temveč družbeni položaj, ki se oblikuje skozi vloge, pričakovanja in institucionalne prakse. Ko starejše obravnavamo pokroviteljsko ali jih rutinsko izključujemo iz odločanja, to ni le individualna napaka, temveč del širše kulture, ki vrednoti predvsem mladost, hitrost in učinkovitost. Posledica je dvojna: starejši lahko postopoma internacionalizirajo vlogo odvisnosti, hkrati pa se družba navadi, da je njihovo krčenje življenjskega prostora »normalno«. V takem kontekstu se institucionalno varstvo pogosto pojavi kot samoumevna rešitev, čeprav bi bile v številnih primerih možne tudi oblike podpore, ki bi ohranile več avtonomije in socialne vključenosti.

Posebej pomembno se mi zdi poudariti pomen socialnih mrež in skupnosti. Pri gospe iz primera problem ni le pomoč pri gospodinjstvu, temveč nevarnost osamljenosti in postopnega izginjanja iz družbenega življenja. Ravno tu se pokaže razlika med »oskrbo« in »življenjem«: človek lahko prejema pomoč, pa je še vedno socialno izoliran. Skupnostna oskrba zato ni le logistika storitev, temveč ustvarjanje pogojev, da starejši ostanejo del vsakdanjih odnosov – da niso prisotni le kot uporabniki, temveč kot sosedi, člani društev, stari starši, prijatelji. Ko storitve v skupnosti delujejo dobro, ne podpirajo samo telesne varnosti, temveč tudi identiteto, občutek smisla in pripadnosti.

Hkrati pa je treba biti realističen: neformalna skrb družine ima meje in pogosto ni pravično porazdeljena. V slovenskih razmerah lahko pričakovanje, da bo družina »nekako že«, hitro postane prikrita socialna politika, ki breme prenese na posamezne družinske člane (pogosto ženske) in na njihove časovne ter finančne zmožnosti. Pri našem primeru to pomeni, da se lahko hči znajde v moralnem primežu: če zmore vse sama, je izčrpana; če poišče formalno pomoč, jo okolje lahko presoja; če predlaga dom, se ji lahko očita, da »je mamo oddala«. Takšni pritiski niso zasebna drama, temveč družbeni simptom nejasno razdeljene odgovornosti. Kot ključna se torej pokaže potreba po sistemu dolgotrajne oskrbe, ki je predvidljiv, dostopen in koordiniran, tako da družina ni prisiljena improvizirati med čakalnimi dobami, razdrobljenimi informacijami in občutkom krivde.

V tem smislu se mi zdi bistveno sporočilo članka naslednje: kakovostna skrb za starostnike ni merjena le po številu postelj ali ur pomoči, temveč po tem, koliko avtonomije, dostojanstva in socialne povezanosti omogoča. Dober sistem je tisti, ki zna ponuditi več ravni podpore: od preventivnih in skupnostnih oblik (prostovoljstvo, dnevni programi, sosedske mreže, pomoč na domu, tehnologije varovanja na daljavo) do kakovostnega institucionalnega varstva, kadar to postane nujno. Ključna je tudi možnost prehajanja med oblikami, ker se potrebe starejših sčasoma spreminjajo. Za menedžment socialnih dejavnosti to pomeni usklajevanje akterjev, povezovanje storitev in gradnjo lokalnih mrež, kjer se socialni in zdravstveni vidiki ne izključujejo, ampak dopolnjujejo.

Če povzamem v misli, ki se mi zdi najpomembnejša: družba se ne izkaže po tem, kako hitro zna starost »organizirati«, ampak po tem, ali zna starostniku omogočiti, da ostane človek z glasom, odnosi in pravicami. Ko bo gospa iz uvoda lahko – tudi ob pomoči – še vedno odločala o svojem ritmu, o tem, kdo ji pomaga, in kdaj želi družbo ali mir, bomo lahko govorili o oskrbi, ki presega golo funkcionalnost. Takrat pomoč ni mehanizem izločanja, temveč oblika solidarnosti, ki starostniku ne odvzame sveta, ampak mu ga pomaga ohraniti.

Literatura in viri

- Filipovič Hrast, M. et al. (2014). *Oskrba starejših v skupnosti: dejavnosti, akterji in predstave*. Ljubljana: Fakulteta za družbene vede. Pridobljeno 20. 11. 2025 s spletne strani www.fdv.uni-lj.si/docs/default-source/zalozba/pages-from-oskrba-starejsih.pdf?sfvrsn=4
- Kobal Straus, K. in Guštin, E. (2018). Resolucija o nacionalnem planu zdravstvenega varstva 2016–2025 »Skupaj za družbo zdravja«. V M. T. Volasko (ur.), *Starejši kot sedanjost in prihodnost družbe* (str. 31–36). Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije. Pridobljeno 16. 11. 2025 s spletne strani www.ds-rs.si/sites/default/files/dokumenti/ds_zbornik_starejsi_notranjost_e.pdf
- Kovšca, A. (2018). *Uvodne misli*. V M. T. Volasko (ur.), *Starejši kot sedanjost in prihodnost družbe* (str. 11–14). Ljubljana: Državni svet Republike Slovenije, Varuh človekovih pravic Republike Slovenije. Pridobljeno 16. 11. 2025 s spletne strani www.ds-rs.si/sites/default/files/dokumenti/ds_zbornik_starejsi_notranjost_e.pdf
- Lahe, D. (2016). *Sociološki vidiki odnosa mladih do staranja, starosti in starejših ljudi v slovenski postmoderni družbi* (Doktorska disertacija). Maribor: [D. Lahe]. Pridobljeno 22. 11. 2025 s spletne strani dk.um.si/Dokument.php?id=107134&lang=slv
- Milavec Kapun, M. (2011). *Starost in staranje: gradivo za 2. letnik*. Ljubljana: Zavod IRC. Pridobljeno 6. 11. 2025 s spletne strani www.skupnost-vss.si/impletum/docs/Skriti_dokumenti/Starost_in_staranja-Milavec.pdf
- Šiplič, V. in Kadiš, D. (2002). Psihosocialni vidik staranja. *Socialno delo*, 41(5), 295–300. Pridobljeno 18. 11. 2025 s spletne strani www.dlib.si/stream/URN:NBN:SI:doc-C4Z9B0KD/40ec3076-8e1a-425c-a191-31a34aa3971b/PDF

RAZVOJ NOVIH UNIKATNIH LESENIH IZDELKOV RAFAEL WOODS

Povzetek: V današnjem globalno konkurenčnem okolju je razvoj novega izdelka strateški element, ki podjetju omogoča trajno rast. V članku sem se osredotočil na razvoj unikatnih lesenih izdelkov podjetja Rafael Woods, namenjenih gospodinjski uporabi za slovenski trg. Prispevek predstavlja del širše raziskave, ki sem jo izvedel v okviru magistrske naloge pod mentorstvom redne prof. dr. Tine Vukasović na Fakulteti za komercialne in poslovne vede. V teoretičnem delu so predstavljeni ključni koncepti razvoja novega izdelka, ki sem jih podkrepil z izvedbo globinskega intervjuja z lastnikom podjetja in tako oblikoval smernice za razvoj in plasiranje novih izdelkov na trg. Analiza intervjuja razkriva, da podjetje temelji na tradicionalnem obrtniškem znanju, trajnostnem pristopu in ročni obdelavi lesa, hkrati pa se sooča s potrebo po večji prepoznavnosti in jasni trženjski strategiji. Ugotavljam, da imajo unikatni leseni izdelki podjetja Rafael Woods pomemben tržni potencial ter da je ob jasno zasnovanem in dosledno izvedenem trženjskem pristopu uspešna uvedba na slovenski trg dosegljiva.

Ključne besede: razvoj novega izdelka, unikatni leseni izdelki, Rafael Woods, SWOT analiza, življenjski cikel izdelka.

RAZVOJ NOVIH IZDELKOV

Novi izdelek je rezultat ustvarjalnega in sistematičnega procesa, s katerim podjetje razvije, izboljša ali preoblikuje obstoječo ponudbo z namenom zadovoljevanja potreb potrošnikov in doseganja konkurenčne prednosti na trgu. Vukasović (2024, str. 68) novi izdelek definira kot tistega, »ki je prvič predstavljen na trgu, lahko pa gre tudi za izboljšan ali spremenjen izdelek, ki podjetju in potrošnikom prinaša dodano vrednost.« Novi izdelek torej ni nujno popolna inovacija, temveč lahko predstavlja tudi novo različico, dodatno funkcionalnost, spremenjeno embalažo ali izboljšano kakovost obstoječega izdelka.

Kotler in Keller (2022, str. 309) novi izdelek opredeljujeta kot »blago, storitev ali idejo, ki jo podjetje ponudi trgu in ki je po svojih lastnostih, funkciji ali uporabi nova za podjetje in/ali za trg.« Avtorja poudarjata, da lahko novost izdelka izhaja iz različnih vidikov: tehnologije, uporabnosti, oblikovanja ali tržnega pozicioniranja. Podobno navaja Cooper (2019, str. 36–47), da razvoj novega izdelka predstavlja strateško voden proces, ki povezuje inovacije, tržne raziskave, tehnični razvoj in poslovne odločitve z namenom uspešne komercializacije. Ulrich in Eppinger (2016, str. 14) pa izpostavljata, da je novi izdelek rezultat večfaznega procesa – od generiranja idej do lansiranja – ki mora biti usklajen s potrebami ciljnega trga in poslovnimi cilji podjetja. Novi izdelek je torej vsaka nova ali izboljšana ponudba podjetja, ki v primerjavi z obstoječimi rešitvami ustvarja dodano vrednost za potrošnika in podjetje ter je rezultat strateško vodenega procesa inovacij.

Razvoj in uvedba novega izdelka sta za podjetja ključna strategija za preživetje, rast in ohranitev konkurenčne prednosti v današnjem dinamičnem poslovnem okolju. Kot navajajo Kotler, Armstrong in sodelavci (2018, str. 280), predstavlja razvoj novih produktov pravo življenjsko silo poslovanja; podjetja so se namreč prisiljena nenehno prilagajati zahtevam kupcev, saj v nasprotnem primeru tvegajo propad. Ta proces je še toliko bolj nujen zaradi vse krajših življenjskih ciklov izdelkov, kjer nove tehnologije hitro povzročijo zastarelost obstoječih rešitev.

Glavni razlogi za uvedbo novega izdelka

Glavni razlogi, ki narekujejo razvoj novega izdelka, vključujejo:

- 1 Odzivnost na potrebe trga in kupcev – tržne raziskave so ključno orodje, ki podjetjem pomaga prepoznati vrzeli ali še neizpolnjena pričakovanja potrošnikov. Na tej podlagi nastanejo rešitve, ki ne le zadovoljijo, temveč aktivno nagovarjajo specifične želje uporabnikov.
- 2 Konkurenčna prednost in rast – inovacije omogočajo trajno konkurenčno prednost, izboljšanje tržnega položaja in krepitev zvestobe blagovni znamki.

- 3 Ekonomska učinkovitost in dobičkonosnost – novi izdelki pogosto omogočajo racionalizacijo proizvodnega procesa, višjo dodano vrednost in večji dobiček.
- 4 Tehnična skladnost in standardi – uvajanje novih izdelkov omogoča usklajevanje s sodobnimi tehničnimi, varnostnimi in okoljskimi normativi.
- 5 Spodbujanje inovativnega okolja – podpora kultura, odprte informacijske strukture in sodelovalno okolje znotraj podjetja krepijo sposobnost razvoja ter uspešne uvedbe novih izdelkov na trg.

Stopnje v razvoju novega izdelka

Proces razvoja in uvajanja novih izdelkov predstavlja eno ključnih področij strateškega trženja in inovacijskega managementa. Novi izdelki so temelj dolgoročne konkurenčnosti podjetja, saj omogočajo rast, diferenciacijo ter učinkovito prilagajanje spreminjajočim se potrebam potrošnikov in tržnim razmeram. Kotler in Keller (2022, str. 554) razvoj novega izdelka opredeljujeta kot sistematičen proces pretvorbe ideje v tržno uspešen izdelek. (Vukasović, 2024, str. 69) pa poudarja, da gre za kompleksen, interdisciplinaren proces, ki zahteva tesno sodelovanje različnih funkcij podjetja – od raziskav in razvoja do trženja, financ in strateškega vodenja.

V praksi se uporabljajo različni modeli, ki proces razvoja izdelka razčlenjujejo na pet do deset faz. Sodobni pristopi, kot so *Stage-Gate* model, *Agile NPD* ali *Modified NPD Frameworks*, pa vključujejo več medfaznih aktivnosti in povratnih zank. V nadaljevanju je zato predstavljen razširjen 14-stopenjski model, ki temelji na sintezi sodobne literature in omogoča poglobljeno razumevanje celotnega procesa (Guzik, 2023, str. 24; Robson, 2023, str. 22; Cooper, 2021).

Številni avtorji (Urban in Hauser, 1993, str. 32–36; Ulrich in Eppinger, 2016, str. 19) opozarjajo, da linearni modeli ne odražajo več realne kompleksnosti procesov, ki potekajo iterativno in vključujejo številne povratne korake. Zaradi tega se uveljavljajo razširjeni modeli, kot sta *Modified Stage-Gate* ali *Agile NPD*, ki v proces vključujejo dodatne faze testiranja, validacije in sprotne prilagajanja trgu (Cooper, 2021, str. 44).

Na podlagi pregleda literature (Guzik, 2023, str. 24–26; Robson, 2023, str. 6–7; Cooper, str. 54, 2021; Vukasović, 2024, str. 93) je mogoče oblikovati 14-stopenjski model (Tabela 1) procesa razvoja in uvajanja novega izdelka, ki bolje odraža sodobne pristope k inovacijam in trženju.

Tabela 1: 14-stopenjski model razvoja in uvajanja novega izdelka (Lastni vir)

Faza	Stopnja procesa	Ključne značilnosti/aktivnosti
1	Določitev strateške smeri razvoja izdelkov	Opredelitev vizije, ciljev in kriterijev za nove izdelke (strateški okvir)
2	Generiranje idej	Zbiranje zamisli iz notranjih in zunanjih virov (zaposleni, kupci, konkurenti, trendi)
3	Zbiranje in vrednotenje idej	Ocena skladnosti z zmožnostmi podjetja in tržnimi trendi
4	Predizbor (filtriranje) idej	Izločitev idej, ki so tehnično ali ekonomsko neprimerne
5	Razvoj konceptov izdelkov	Oblikovanje več različic konceptov z opisom koristi in ciljne skupine
6	Testiranje konceptov	Preverjanje odziva ciljnih potrošnikov na posamezne koncepte
7	Izbor najboljšega koncepta	Odločitev za nadaljnji razvoj na podlagi rezultatov testiranja
8	Poslovna analiza	Ocena prodajnega potenciala, stroškov, dobičkonosnosti in tveganj
9	Razvoj prototipa	Tehnični razvoj, oblikovanje in funkcionalno testiranje prvega prototipa
10	Interno testiranje in optimizacija	Notranja preverba kakovosti, funkcionalnosti in varnosti izdelka
11	Tržni preizkus (pilotno lansiranje)	Omejeno uvajanje izdelka na testnem trgu za merjenje odziva kupcev
12	Prilagajevanje in izboljšave	Nadgradnja izdelka in strategije glede na rezultate preizkusa

13	Komercializacija (uradno lansiranje izdelka)	Polna uvedba izdelka na trg, implementacija trženjskega spleta
14	Spremljanje uspešnosti in post-launch analiza	Ocena prodajnih rezultatov, zadovoljstva kupcev in povratne informacije za nadaljnje izboljšave

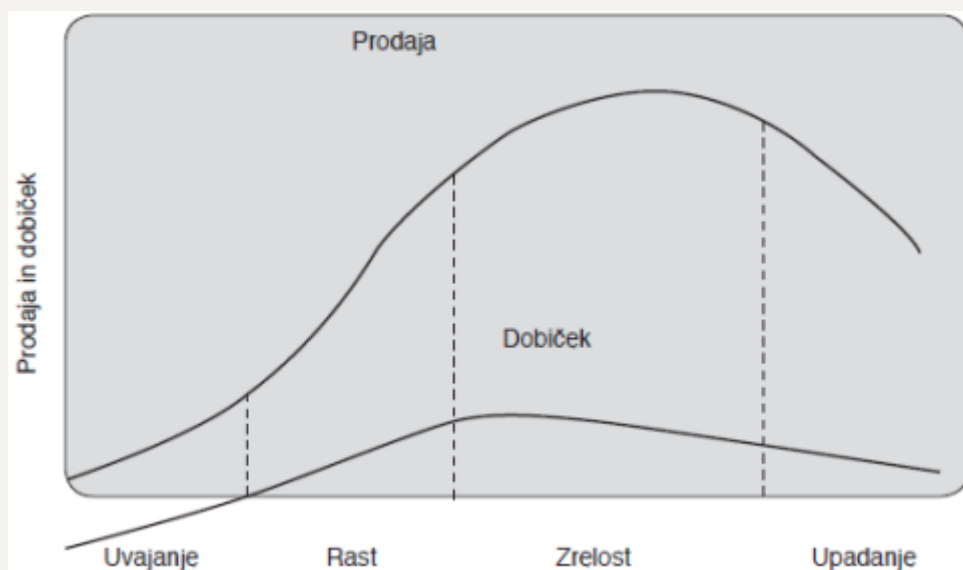
ŽIVLJENJSKI CIKEL IZDELKA

Vsak izdelek ima omejeno življenjsko dobo, saj prehaja skozi različna obdobja: uvajanje na trg, rast, zrelost in upadanje (Vukasović in Jagodič, 2017, str. 113). Te faze se med seboj razlikujejo glede na obseg prodaje, dobičkonosnost in marketinške aktivnosti podjetja (Vukasović, 2024, str. 65).

Nekateri avtorji mednje vključujejo tudi obdobje nasičenosti, ko prodaja doseže svoj vrhunec. Posamezne faze imajo specifične značilnosti, ki se odražajo v obsegu prodaje, gibanju dobička in uporabi trženjskih pristopov. Krivulja življenjskega cikla izdelka se navadno prikazuje v zvonasti ali S-obliki (Slika 1), kjer lahko spremljamo gibanje prodaje in dobička skozi čas.

Razumevanje tega cikla je za podjetja ključno, saj omogoča načrtovanje ustreznih trženjskih strategij. Cilji se med posameznimi fazami razlikujejo:

- **Uvajanje:** Povečati prepoznavnost izdelka in doseči zavedanje o njegovem obstoju.
- **Rast:** Čim bolj razširiti tržni delež.
- **Zrelost:** Ohraniti tržni položaj in hkrati maksimirati dobiček.
- **Upadanje:** Znižati stroške, povezane z izdelkom, ter izkoristiti še preostale možnosti zaslužka.



Slika 1: Faze življenjskega cikla izdelka (Vukasović, 2024, str. 65)

Faza uvajanja je začetno obdobje, ko podjetje lansira izdelek na trg. Za to fazo so značilni visoki stroški razvoja in promocije, nizka prodaja ter majhen ali celo negativen dobiček. Proizvajalec mora vložiti veliko sredstev v oglaševanje in druge oblike tržnega komuniciranja, da zagotovi prepoznavnost izdelka ter spodbudi prve kupce k nakupu. Uspeh je odvisen od tega, kako hitro podjetje doseže zavedanje o obstoju izdelka in kako učinkovito se odzove na povratne informacije prvih uporabnikov.

Faza rasti nastopi, ko se izdelek uveljavi in pridobi priljubljenost. Prodaja začne hitro naraščati, prav tako tudi dobiček. Podjetje v tem obdobju krepi svoj tržni delež, širi prodajne poti, povečuje distribucijo in pogosto uvaja izboljšave ali nove različice izdelka, da ohrani konkurenčnost. Cene se lahko nekoliko znižajo, vendar povpraševanje še vedno raste. Tipične strategije v tej fazi so vstopanje v nove tržne segmente, dodajanje novih lastnosti izdelku ter intenzivno oglaševanje (Vukasović, 2024, str. 66).

Faza zrelosti je obdobje, v katerem izdelek doseže vrhunec prodaje. Trg se začne nasičevati, konkurenca se krepi, stopnja rasti pa se upočasni. Dobički so še vedno visoki, vendar se postopoma zmanjšujejo. V

tem času podjetja največ vlagajo v ohranjanje tržnega deleža – bodisi s prilagajanjem cen, iskanjem novih kupcev, širjenjem blagovne znamke bodisi z dodajanjem novih lastnosti izdelku. To je običajno najdaljša faza življenjskega cikla, ki jo lahko razdelimo na tri podfaze: zgodnjo, stabilno in pozno zrelost, pri čemer se v zadnji rast prodaje povsem ustavi (Kotler, 1998, str. 365; Radonjič in Iršič, 2011).

Faza upadanja nastopi, ko se povpraševanje začne zmanjševati. Razlogi so lahko tehnološki napredek, sprememba potreb kupcev ali prihod novih, naprednejših izdelkov. Prodaja vztrajno pada, dobički se zmanjšujejo, promocija pa postaja vse manj učinkovita. Podjetja se morajo v tej fazi odločiti, ali bodo izdelek postopoma umaknili s trga, ga preoblikovali, poiskala nišne trge ali čim bolj zmanjšala stroške, da bi iz njega iztisnili še zadnje dobičke (Vukasović, 2024, str. 68).

RAZVOJ PROCESA NOVIH IZDELKOV V PODJETJU RAFFAEL WOODS

Predstavitev podjetja Rafael Woods

Podjetje Rafael Woods, s. p., iz Hoč pri Mariboru je specializirano za ročno izdelavo unikatnih lesenih izdelkov, kot so sklede, žlice, jedilni pribor, podstavki ter okrasni kosi za dom. Ustanovitelj in glavni ustvarjalec Rafael Košec Tekavc je umetnik, ki v svojem delu prepleta kiparstvo, grafiko in kaligrafijo z globoko ljubeznijo do lesa. Rafael Woods je mlada, a predana blagovna znamka, ki je svojo pot začela leta 2023 z željo po ustvarjanju trajnostnih lesenih izdelkov za kuhinjo in dom. Posebno se posveča izdelavi kuhinjskih pripomočkov, kot so deske za rezanje, žlice in podstavki, ter estetsko dovršenih dodatkom, ki v vsak prostor vnesejo toplino narave.



Slika 2: Skleda za sadje

(www.rafaelwoods.si/wp-content/uploads/2022/02/HK5A8324-62-rafaelwoods-izdelki-web.jpg)



Slika 3: Kapljična žlička

(www.rafaelwoods.si/wp-content/uploads/2022/02/HK5A8324-62-rafaelwoods-izdelki-web.jpg)

Proces razvoja novih izdelkov podjetju Rafael Woods

Na osnovi poglobljenega intervjuja z lastnikom podjetja lahko proces razvoja izdelkov strnem v naslednje ugotovitve:

- Proces razvoja izdelkov v podjetju Rafael Woods poteka pretežno samostojno. Lastnik prične z analizo povpraševanja na trgu, nato pripravi risbo in nadaljuje z unikatno ročno izdelavo izdelka.

Ključna načela pri tem so uporabnost, estetika ter dodan umetniški izraz. Ker podjetje nima zaposlenih, celoten proces – od ideje do končnega izdelka – poteka izključno pod okriljem lastnika. V določenih fazah se sicer opira na neformalna mnenja prijateljev iz gostinstva in gospodinjstev, ki nudijo praktične vpoglede.

- Faze razvoja so zaradi narave dela manj formalizirane, saj gre za omejeno število izdelkov (20–50 kosov). Vsak izdelek je unikatni, saj se tudi glede na lastnosti uporabljenega lesa med seboj razlikuje.
- Povratne informacije imajo v procesu pomembno vlogo. Lastnik jih zbira najprej pri družinskih članih (različne starostne skupine), nato pri dijakih in profesorjih, s katerimi sodeluje. Pozitivne odzive prejema pogosto, kritike pa sprejema kot izziv za izboljšave.
- Tipični uporabnik izdelkov je ekološko ozaveščena, inovativna oseba, ki ceni tradicijo in unikatnost. Stranke največji pomen pripisujejo ceni oziroma dostopnosti, ko pa izdelke spoznajo, v ospredje stopijo unikatnost, naravni materiali in zaščita izdelka.
- Tržni trendi kažejo na porast zanimanja za naravne materiale, hkrati pa tudi na povečanje števila konkurenčnih izdelkov iz tujine, ki so pogosto nejasnega porekla in neznane obdelave. Prednost znamke Rafael Woods je transparentnost glede izvora lesa in uporaba jasnih postopkov zaščite.
- Uporaba in vzdrževanje sta strankam pomembna, zato ob vsakem nakupu prejmejo jasna navodila ter informacije o možnostih popravila izdelka v primeru poškodb.
- Promocija temelji na kombinaciji digitalnih in tradicionalnih kanalov: Instagrama, Facebooka, spletna stran, razstav ter predvsem ustnega izročila. Digitalni kanali služijo večinoma za vzpostavitev prvega stika, medtem ko spletna prodaja še ni vzpostavljena. Kot najučinkovitejši kanal se je izkazalo ustno priporočilo, t. i. »od ust do ust«.
- Sodelovanje z vplivneži trenutno ni del strategije, saj lastnik meni, da unikatni izdelki tovrstne promocije ne potrebujejo. V prihodnje načrtuje strukturirane kampanje, predvsem za lastno zaščitno kremo, ki jo bo promoviral prek spletne strani in video vsebin, medtem ko bodo unikatni izdelki še naprej predstavljeni na osebnih razstavah
- Faze življenjskega cikla izdelka vključujejo:
 - a. Pridobivanje (trajnostno izbrani les, ročna obdelava)
 - b. Predelava (sušenje, oblikovanje, zaščita)
 - c. Uporaba (gospodinska raba – sklede, pribor)
 - d. Vzdrževanje (naravna olja, redna nega)
 - e. Končni izkoristek (reciklaža, predelava v energijo)
- Izdelki podjetja Rafael Woods predstavljajo unikatne, trajnostne in estetsko dovršene lesene izdelke za gospodinjstvo. Njihove osrednje značilnosti so:
 - a. Ročna izdelava in unikatnost – vsak kos je rezultat ročnega dela, zato je poseben in neponovljiv.
 - b. Trajnost – uporaba kakovostnega, lokalnega in certificiranega lesa ter naravnih premazov podaljšuje življenjsko dobo izdelkov.
 - c. Funkcionalnost – izdelki so namenjeni vsakodnevni uporabi (npr. kuhinjski pripomočki, servirne sklede, pladnji), hkrati pa imajo tudi dekorativno vrednost.
 - d. Estetska vrednost – sodobno oblikovanje združuje tradicijo in modernost ter izpostavlja naravno lepoto lesa.
 - e. Okoljska odgovornost – izdelki so biološko razgradljivi in primerni za reciklažo.

S tem se izdelki podjetja Rafael Woods jasno diferencirajo od plastičnih in kovinskih alternativ, saj združujejo trajnost, brezčasno kakovost in elemente kulturne dediščine

SWOT analiza

Na osnovi ugotovitev o poslovanju podjetja Rafael Woods sem oblikoval SWOT analizo v kateri prikazujem prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti povezane z razvojem novih izdelkov tega podjetja. Analiza je prikazana v Tabeli 2.

Tabela 1: SWOT analiza novih izdelkov podjetja Rafael Woods (Lastni vir)

Prednosti (<i>Strengths</i>)	Slabosti (<i>Weaknesses</i>)
➤ Visok dizajnerski standard in prilagodljivost ➤ Trajnostna usmeritev (certificirani materiali) ➤ Vitka proizvodnja in kratki roki	➤ Omejene kapacitete ➤ Nižja pogajalska moč pri surovinah ➤ Manjša prepoznavnost na domačih in tujih trgih
Priložnosti (<i>Opportunities</i>)	Nevarnosti (<i>Threats</i>)
➤ Rast povpraševanja po trajnostnih interierjih ➤ Krožno gospodarstvo, ponovna uporaba materialov ➤ Povpraševanje po unikatnih izdelkih ➤ Sodelovanje kupca pri izdelavi izdelka	➤ Intenzivna konkurenca in cenovni pritiski ➤ Motnje v dobavnih verigah, logistika ➤ Regulativa in certificiranje – stroški skladnosti

ZAKLJUČEK

Podjetje Rafael Woods se nahaja v panogi, kjer se dinamika razvoja kaže v vse hitrejši evoluciji tehnologij, procesov in zahtev kupcev. Jasno je, da prihajajoči trendi ne temeljijo zgolj na estetski dovršenosti izdelkov, temveč predvsem na njihovi trajnostni komponenti, sledljivosti materialov in odgovornem odnosu do okolja ter družbe. Prav zato je kombinacija oblikovalske odličnosti, uporabe certificiranih in okolju prijaznih materialov ter vitke, digitalno podprte proizvodnje tista temeljna prednost, ki podjetju omogoča gradnjo dolgoročne konkurenčne pozicije. Ta sinergija združuje tradicionalno mojstrstvo z inovativnimi pristopi, kar zagotavlja, da se podjetje razlikuje od množice ponudnikov in ohranja ugled blagovne znamke na visoki ravni. Podjetje Rafael Woods ni zgolj proizvajalec estetsko dovršenih izdelkov, temveč celovito podjetje, ki razume zahteve časa in odgovorno soustvarja prihodnost panoge. Z zavezanostjo trajnostnim rešitvam, tehnološki odličnosti in premišljeni rasti podjetje postavlja temelje za stabilen razvoj in globalno prepoznavnost. To je strategija, ki ne gradi samo na kratkoročnem dobičku, temveč na dolgoročni vrednosti za kupce, zaposlene, partnerje in širšo družbo. Zato lahko zaključimo, da je Rafael Woods na dobri poti, da postane prepoznaven igralec v svoji panogi in da bo s svojo usmerjenostjo k inovacijam ter trajnosti uspešno kos izzivom prihodnosti.

Literatura in viri

- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., Volkov, M. in Kotler, P. (2018). *Principles of marketing* (7th ed.). Richmond: Pearson Education Australia.
- Cooper, R. G. (2019). The drivers of success in new-product development. *Industrial Marketing Management*, 76, 36–47.
- Cooper, R. G. (2021). *Winning at new products: creating value through innovation* (5th ed.). New York: Basic Books.
- Guzik, A. (2023). Overview of new product development strategies and models. *Catallaxy*, 8(1), 21–34.
- Kotler, P. (1998). *Trženjsko upravljanje: analiza, načrtovanje, izvajanje in nadzor*. Ljubljana: GV Založba.
- Kotler, P. in Keller, K. L. (2022). *Marketing management* (16th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Radonjič, D. in Iršič, M. (2011). *Strateški marketing*. Velenje: Pozoj.
- Rafael Woods. (2025). Pridobljeno 14. 9. 2025 s spletne strani www.rafaelwoods.com
- Robson, I. (2023). The new product development process execution, integration and configuration. *British Journal of Management*.
- Ulrich, K. T. in Eppinger, S. D. (2016). *Product design and development* (6th ed.). Columbus: McGraw-Hill Education.
- Ulrich, K. T. in Eppinger, S. D. (2016). *Product design and development* (6th ed.). Columbus: McGraw-Hill Education.
- Urban, G. L. in Hauser, J. R. (1993). *Design and marketing of new products* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Vukasović, T. (2024). *Strateško trženje v poslovnem okolju*. Ljubljana: B2 Visoka šola za poslovne vede.
- Vukasović, T. in Jagodič, G. (2017). *Osnove trženja in strateškega tržnega načrtovanja*. Harlow: Pearson Education.

RAZUMEVANJE KIBERNETSKE VARNOSTI

Povzetek: V vse bolj digitalnem svetu je kibernetska varnost postala temelj sodobnega življenja. Subjekti v vseh gospodarskih panogah in družbenih podsistemi so odvisni od varnih informacij. Z razvojem tehnologije se namreč razvijajo tudi z njo povezane grožnje. Tako sta npr. WannaCry ali NotPetya pokazala, kako ranljivi so lahko medsebojno povezani sistemi. Kibernetski napadi so danes pogosto povezani s krajo podatkov, motenjem delovanja gospodarstva in ogrožanjem varnosti ljudi. Kibernetska varnost je tako disciplina, ki ščiti digitalne sisteme, omrežja in podatke pred poškodbami, motnjami ter krajo. Sodobno življenje postaja vse bolj odvisno od tehnologije, zato je kibernetska varnost postala temelj globalne stabilnosti. Napadalce pri tem najpogosteje motivira finančna korist, predvsem z uporabo izsiljevalske programske opreme, vendar so pogosti tudi politični in ideološki razlogi, maščevanje ter želja po prepoznavnosti. Številni vdori se začnejo s socialnim inženiringom, kjer napadalci z lažnimi sporočili, ponarejenimi stranmi ali priponkami izkoristijo človeško napako, zato je ozaveščanje uporabnikov ena ključnih obramb. Dodatno tveganje predstavlja hitra uvedba in uporaba umetne inteligence brez jasnih pravil uporabe, kar lahko poveča izpostavljenost nenadzorovanemu širjenju podatkov. Učinkovito preprečevanje temelji na večplastni zaščiti, in sicer zlasti na rednem posodabljanju operacijskih sistemov in aplikacij, hitrem nameščanju varnostnih popravkov po njihovi izdaji, uporabi večfaktorske avtentikacije, segmentaciji omrežij, nadzoru privilegiranih dostopov, šifriranju podatkov ter rednih varnostnih kopijah, ki so ločene od primarnega omrežja. Pri tem ne obsega le tehničnih zaščitnih ukrepov, temveč tudi človeško ozaveščenost, pravne okvire in mednarodno sodelovanje. Cilj kibernetske varnosti je zagotoviti zaupanje, integriteto in razpoložljivost digitalnih sredstev, zato le-ta ni enkraten ukrep, temveč neprekinjen proces, ki krepi digitalno odpornost družbe.

Ključne besede: kibernetska varnost, kibernetski napadi, kibernetske grožnje, izsiljevalska programska oprema, informacijski sistemi.

UVOD

Razvoj kibernetske varnosti sega v zgodnja leta razvoja interneta, ko so se računalniški sistemi in omrežja na globalni ravni začeli povezovati. Na začetku so bile grožnje razmeroma preproste, saj so jih pogosto izvajali posamezniki ali majhne skupine, ki so se razvijale z internetom. Z razvojem interneta so postajali kibernetski napadi bolj domišljeni in prefinjeni. Mednje spadajo zlasti avtomatizirani napadi, uničujoča zlonamerna programska oprema, izsiljevalska programska oprema (ransomware) in lažno predstavljane. V 21. stoletju je kibernetska varnost postala eden najpomembnejših stebrov nacionalne varnosti, gospodarske stabilnosti in družbenega zaupanja. Z naraščajočo odvisnostjo sveta od digitalne infrastrukture se povečuje tudi njena izpostavljenost kibernetskimi grožnjami, ki lahko ogrozijo podatke, motijo opravljanje najpomembnejših storitev in destabilizirajo celotna gospodarstva. Naraščajoča medsebojna povezanost sistemov, od računalništva v oblaku in umetne inteligence do industrijskih nadzornih sistemov in osebnih naprav, je ustvarila globalni digitalni ekosistem, ki je sicer učinkovit, a hkrati zelo ranljiv. Zaradi te nove realnosti kibernetska varnost ni le tehnično vprašanje, temveč osrednji izziv sodobnega upravljanja in mednarodnih odnosov. Kot odgovor na te izzive se je industrija kibernetske varnosti močno razširila in razvila. Danes že obsega širok nabor tehnologij, kot so napredni požarni zidovi, sistemi za preprečevanje vdora, enkripcija podatkov in umetna inteligenca za zaznavanje anomalij. Poleg teh tehnologij vsebuje kibernetska varnost tudi številne procese in postopke, vključno z odzivom na incidente, rednim varnostnim preverjanjem, ocenjevanjem tveganj, stalnim učenjem in usposabljanjem zaposlenih. Omenjeni procesi skupaj z njo zagotavljajo zaščito digitalnih vsebin in virov za posameznike v organizaciji. Tehnologije za zaščito vsebin in podatkov imajo skupne aktivnosti, ki pomagajo zmanjševati ranljivost in ščitijo pred škodljivimi digitalnimi dejavnostmi, kar v sodobnem digitalnem svetu zagotavlja bolj varno delovanje.

KIBERNETSKA VARNOST IN NJEN POMEN

Nacionalni inštitut za standarde in tehnologijo opredeljuje kibernetško varnost kot »sposobnost zaščite ali obrambe kibernetškega prostora pred kibernetškimi napadi« (NITS, 2025). Podobno jo opisuje tudi Agencija Evropske unije za kibernetško varnost, in sicer kot »vse dejavnosti, potrebne za zaščito omrežij in informacijskih sistemov, njihovih uporabnikov in drugih oseb, ki jih prizadenejo kibernetške grožnje« (ENISA, 2016). Ti dve opredelitvi poudarjata, da je kibernetška varnost presegla zgolj tehnično obrambo, saj vključuje strukture upravljanja, politike in človeško ozaveščenost, potrebne z zaščito tako digitalnih kot fizičnih sredstev.

Koncept kibernetške varnosti se je v devetdesetih letih prejšnjega stoletja razvil iz informacijske varnosti, ko se je poudarek preusmeril z zaščite izoliranih računalnikov na obrambo medsebojno povezanih sistemov. Z razvojem interneta so se začeli pojavljati tudi kibernetški napadi, ki so z leti postajali vse bolj prefinjeni. Od zgodnjih, razmeroma preprostih virusov in črvov do velikih, zelo kompleksnih napadov kot so Stuxnet, WannaCry in NotPetya. Vsak od teh napadov je pokazal zmožnost kibernetških operacij, da povzročijo škodo v resničnem svetu, vključno z motnjami v bolnišnicah, energetskih sistemih in mednarodni logistiki (Greenberg, 2018). Bistvo kibernetške varnosti je tako sodelovanje, saj se nobena posamezna država ali organizacija ne more sama braniti pred nacionalnimi kibernetškimi grožnjami.

Kibernetška varnost ima danes pomembno vlogo pri zaščiti vladnih podatkov, poslovnih in industrijskih informacij, intelektualne lastnine in osebnih podatkov pred hekerji in kibernetškimi napadalci. Računalniška omrežja podpirajo množico dejavnosti, katerih izguba bi lahko ohromila številne uporabnike. Pomembne izboljšave v brezžičnem omrežju, mobilnem omrežju in telekomunikacijah preko optike spodbujajo raziskovalca k uporabi vsesplošne, to je prodorne inteligence. Le-ta se uporablja na vseh področjih življenja, zlasti na v povezavi s pametnimi telefoni in urami, domovi, e-zdravjem, e-upravo in podobno. Naprave opravljajo svojo nalogo bodisi znotraj določene aplikacije (npr. pametni telefoni, dom, ...) bodisi kot del širše platforme. V takšnih okoljih senzorji zbirajo podatke, aktuatorji pa na njihovi podlagi sprožijo ukrepe, pri čemer med seboj komunicirajo preko vnaprej določenih komunikacijskih protokolov. Kramer (2003) meni, da je široka uporaba sodobne tehnologije premo sorazmerna z naraščanjem kibernetške kriminalitete. Glavni cilj kibernetške varnosti je, da zaščiti informacije in podatke pred napadi in da zmanjša možnost globalnih posledic. Kibernetško varnost lahko dosežemo le s sistematičnim razvojem, kar pa ni dosegljivo z naključnimi metodami. Pojav pandemije COVID-19 je za podjetja pomenil številne izzive, saj so se zaposleni morali navaditi na delo od doma. Le-to se namreč izvaja na omrežju, ki je manj zavarovano od tistega na sedežu podjetja. Iz tega razloga podjetja pospešujejo svojo digitalno preobrazbo, saj zaradi večje izpostavljenosti tveganju postaja kibernetška varnost glavna skrb. Praksa kaže, da je kar 47 % posameznikov, ki so delali od doma, nasledlo prevari z lažnim predstavljanjem (Nabe, 2020). Kibernetški napadalci in hekerji so pandemijo COVID-19 zaznali kot priložnost za okrepitev svojih kriminalnih dejavnosti. Pri tem so manipulirali z ranljivostjo zaposlenih, ki so delali od doma in izkoriščali njihovo veliko zanimanje za novice, povezane s koronavirusom (npr. z uporabo zlonamernih lažnih spletnih strani).

Eden od razlogov za porast kibernetških napadov je tudi posledica dejstva, da nekatera mlada in srednja podjetja ne uporabljajo pristopa t. i. »naprava v osebni lasti podjetja«, ampak uporabljajo pristop, imenovan »prinesi svojo napravo«, kar pomeni, da lahko zaposleni za dostop do informacij podjetja uporabljajo svoje osebne naprave (telefone, tablice ali prenosnike). Delo od doma ne pomeni enake ravni kibernetške varnosti kot delo v pisarni. Pri uporabi osebnega računalnika ali prenosnika za dostop do datotek in podatkov podjetja so uporabniki kibernetškim napadom bolj izpostavljeni. Težava je tudi, da zaposleni morda ne redno izvajajo protivirusnega programa ali skeniranja proti zlonamerni programski opremi oz. da tega programa sploh ne izvajajo. Domače delovno okolje je običajno slabše zaščiteno kot poslovno, saj pogosto ne vključuje naprednih mehanizmov za preprečevanje in zaznavanje napadov. Poleg tega je domače Wi-Fi omrežje praviloma ranljivejše in zato lažje tarča napada (Nabe, 2020).

NAJVEČJI KIBERNETSKI NAPADI

Leta 2017 je Ukrajina doživela najbolj uničujoč kibernetški napad doslej. Za zlonamerno programsko opremo NotPetya so sicer sprva mislili, da je le izsiljevalska, a so kmalu ugotovili, da je to program za

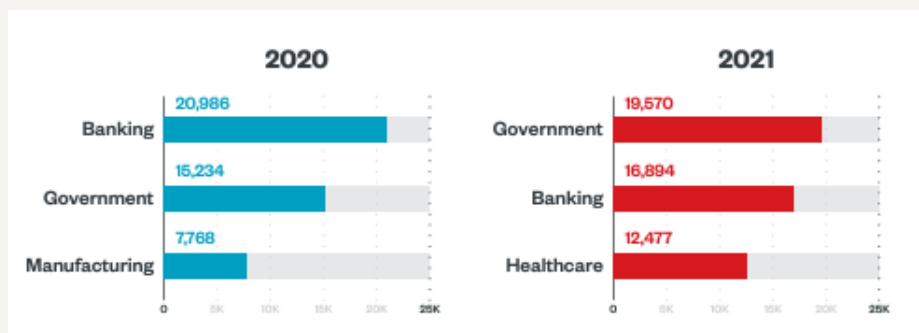
brisanje podatkov, ki je namenjen uničenju in ne okoriščenju (Greenberg, 2018). Po napadu se je zlonamerna programska oprema hitro razširila po svetu. Z njo so se okužila številna globalna podjetja, kot so Maersk, Merck in FedEx, pri čemer je ta oprema motila številne procese v okuženih podjetjih.

Samo Maersk je moral ponovno namestiti cca. 45.000 računalnikov in vsaj 4.000 strežnikov, pri čemer je povzročena škoda znašala med 250 in 300 milijoni ameriških dolarjev (Cimpanu, 2018), medtem ko je škoda na globalni ravni presegla 10 milijard ameriških dolarjev (Greenberg, 2018). Po napadu so številne vlade in organizacije sprejele potrebne protiukrepe in reforme za zmanjšanje tveganja podobnih napadov. Podjetja so npr. pospešila uvajanja segmentacije omrežja in načel ničelnega zaupanja, s čimer so izolirala kritične sisteme z namenom da se zlonamerna programska oprema ne bi mogla preprosto širiti po omrežju. Načrt obnove Maerska je poudaril segmentacijo in pristop varnostnega kopiranja kot bistvena ukrepa za zmanjšanje tveganja. Tudi druga prizadeta podjetja so začela uporabljati varnostno kopiranje, obnove zunaj pasu in ročne obnove kritičnih sistemov (Columbia University, 2025). Varnost je postala glavna naloga, zato so podjetja začela preverjati in spremljati zunanje ponudnike programske opreme, kar je zahtevalo večjo preglednost (preverjanje seznamov materialov za programsko opremo) in natančneje določena pogodbeno varnostna jamstva.

Poročilo ameriške centralne banke navaja, da so uporabniki namenili veliko skrb zaščiti svojih dobavnih verig in se temu prilagajali z diverzifikacijo odnosov z dobavitelji in s povečanjem odpornosti proti napakam posrednikov (Crosignani, Macchiavelli in Silva, 2020). Pri tem so nadgradili svoje procese upravljanja tako da so zagotovili pravočasno upravljanje varnostnih posodobitev. Iz tega razloga so tudi vzpostavili strožje protokole za spremljanje ranljivosti. Raziskovalno podjetje Check Point Research je decembra 2020 objavilo, da so za vdor v uporabniku programsko opremo Microsoft Office 365 hekerji izkoristili preprodajalce Microsoftove programske opreme in ponudnika varnosti, podjetje CrowdStrike, ki je sicer bilo neuspešno napadeno.

Raziskovalci sumijo, da je za napad odgovorna hekerska skupina s sedežem v Rusiji, ki je napadla tudi dobavno verigo SolarWinds. Napadalcı so z novo kampanjo neželene elektronske pošte, v kateri so kot pretvezo uporabili ponarejene Amazonove darilne kartice, preko priponk ali povezav širili bančnega trojanca Dridex. E-poštno sporočilo je žrtvam pri tem ponujalo povezavo do darilnega bona v vrednosti 100 ameriških dolarjev, vsebovalo pa je izvirni logotip Amazona. Žrtev kibernetkega napada je bila britanska veriga kozmetične kirurgije The Hospital Group, kateri je skupina izsiljevalskih programov REvil zagrozila z objavo fotografij slavnih osebnosti pred operacijo in po njej. Omenjene fotografije so bile del 600 GB ukradenih podatkov. Nadalje so leta 2023 razkrili alarmantno povečanje napadalnih shem lažnega predstavljanja, ki so bile usmerjene na različna omrežja Blockchain, to je od Etheruma in Binance Smart Chain do Polygona, Avalanche in še skoraj 20 drugih omrežij. Pri tem je bila uporabljena tehnika črpanja kripto denarnice. Na to so se odzvali v FBI, CISA in ACSC ASD, ki so skupaj izdali Nasvet o kibernetki varnosti StopRansomware za izsiljevalsko programsko opremo Play. Ta oprema zagotavlja vpogled v TTP skupine izsiljevalske programske opreme Play, skupaj s kazalniki ogroženosti, ki so bili ugotovljeni s preiskavami FBI od oktobra 2023 dalje. Isiljevalska programska oprema Play uporablja model dvojnega isiljevanja, ki vpliva na podjetja in organizacije kritične infrastrukture v Severni in Južni Ameriki, Evropi ter Avstraliji (Check Point Research, 2023).

V poročilu o kibernetki varnosti za leto 2021 podjetje Cisco navaja, da sta lažno predstavljanje in isiljevalska programska oprema postala najpogostejša načina kibernetkih napadov med pandemijo. Slika 1 prikazuje tri gospodarske panoge v povezavi z odkrivanjem datotek z isiljevalsko opremo v letih 2020 in 2021 in zneski so v dolarjih.



Slika 1: Tri gospodarske panoge, povezane z odkrivanjem datotek z izsiljevalsko opremo v letih 2020 in 2021 (Cisco, 2021, str. 4)

V letu 2020 je bilo največ napadov na področju bančništva, v javni upravi in proizvodnih podjetjih. V letu 2021 se je število napadov povečalo zlasti v javni upravi in zdravstvu. V teh napadih je bila daleč najpogostejše uporabljena okužba z opremo WannaCry. Pristop »spray and pray«, ki ga uporabljajo starejše oz. podedovane oblike izsiljevalske opreme, kot je npr. WannaCry, lahko pojasni velik obseg okužb. Napad namreč cilja široko in ne specifično. V zadnjih letih pa se je uveljavila predvsem sodobna izsiljevalska oprema, ki je bolj ciljna in organizirana ter praviloma povzroči večjo škodo (Cisco, 2021).

Vodilno podjetje za varnost in kibernetiko odpornost je leta 2021 objavilo poročilo z naslovom »The State of Email Security« report. Omenjeno poročilo kaže, da so se podjetja v letu 2020 soočala s tveganjem kibernetске varnosti zlasti zaradi vse večjega obsega napadov, digitalne preobrazbe dela, ki jo je povzročila pandemija ter splošnega pomanjkanja kibernetске pripravljenosti, znanja in usposabljanja. Poročilo temelji na globalni raziskavi 1.225 vodilnih podjetij s področja informacijske tehnologije in kibernetске varnosti in je podprto s podatki Mimecastovega centra za grožnje, ki dnevno preverja več kot milijardo e-poštnih sporočil. Kar 79 % sodelujočih v raziskavi je pri tem navedlo, da so zaradi premajhne kibernetске varnosti njihova podjetja v letu 2020 doživela motnje v poslovanju, finančno izgubo ali drugo oviro. Anketiranci so za glavnega krivca za te motnje navedli izsiljevalsko programsko opremo. Rezultati raziskave kažejo tudi, da je izsiljevalska programska oprema v letu 2020 prizadela 61 % podjetij, kar je 20 % več kot leto prej. Podjetja, ki so bila prizadeta, so zaradi izpadov v sistemih v povprečju izgubila šest delovnih dni, pri čemer jih je 37 % navedlo, da so ti izpadi trajali teden dni ali več. Med podjetji, prizadetimi z izsiljevalsko programsko opremo, jih je odkupnino plačalo 52 %, a le dvema tretjinama med njimi je svoje podatke uspelo tudi obnoviti. Preostala tretjina podjetij svojih podatkov kljub plačilu odkupnine ni nikoli prejela (Mimecast, 2021).

Junija 2021 je IBM Security v svojem poročilu Cost of Data Breach Report 2021 objavil rezultate globalne študije. Poročilo navaja, da so težave s podatki v raziskavo vključena podjetja v povprečju stale 4,24 milijonov dolarjev, kar je najvišji strošek v 17-letni zgodovini poročila. Na podlagi poglobljene analize vdorov v podatke, ki jih je doživelo več kot 500 organizacij študija kaže, da so zaradi drastičnih operativnih premikov med pandemijo postali varnostni incidenti dražji (stroški so se povečali za 9,8 %) in težje obvladljivi. Chris McCurdy, podpredsednik podjetja IBM in generalni direktor IBM Security je dejal, da pomenijo višji stroški kibernetске varnosti, ob povečanih stroških tehnoloških sprememb med pandemijo, za podjetja hudo breme. Čeprav so stroški vdora podatkov v letu 2020 dosegli rekordno raven, je poročilo pokazalo pozitivne znake vpliva sodobnih varnostnih taktik, kot so umetna inteligenca, avtomatizacija in sprejetje pristopa ničelnega zaupanja, ki lahko ugodno vplivajo na višino stroškov pri podobnih napadih v prihodnosti (IBM Security, 2021).

Za izvedbo napada z izsiljevalsko opremo v maju 2021, ki je za teden dni ohromil dostavo goriva na jugovzhodu Združenih držav, je FBI okrivil kriminalno hekersko skupino imenovano DarkSide. Podjetje Colonial Pipeline, upravljalec enega največjih cevovodov za gorivo, je 7. maja 2021 namreč sporočilo, da je bilo napadeno z izsiljevalsko programsko opremo. Šlo je za napad v katerem kriminalna skupina zaklene računalniški sistem in zadrži podatke do plačila odkupnine. V odgovor je podjetje zaprlo svoj cevovod, ki dobavlja skoraj polovico letalskega goriva in bencina, porabljenega na atlantski obali Združenih držav. Zaprtje je ohromilo letalski promet in povzročilo paniko med vozniki motornih vozil. Da

bi se podjetje izognilo še večji škodi je izsiljevalcem plačalo odkupnino v višini 75 Bitcoinov ali skoraj 5 milijonov ameriških dolarjev (Schwartz, Perlroth, 2021).

Nadalje so v agenciji za kibernetisko varnost in varnost infrastrukture vložili velike napore v izboljšanje odpornosti kritične infrastrukture Združenih držav. Agencija se zaveda, da organizacije potrebujejo preprost način za dostop do uporabnih in pravočasnih informacij o kibernetiski varnosti. V ta namen so razvili program stopransomware.gov, ki je osrednja lokacija za opozorila in navodila za vse uporabnike. V povezavi z FBI je Agencija ustanovila delovno skupino za boj proti izsiljevalski programski opremi. Spoznala je namreč, da je potrebno v tem boju združiti podjetja, javno upravo in druge deležnike. Kot rezultat teh naporov je nastala Join Cyber Defense Collaborative kot skupnost strokovnjakov, ki je prva linija kibernetiske obrambe. Njena naloga je zlasti delitev informacij v realnem času in nudenje pomoči z namenom zmanjševanja tveganj (Easterly, 2023).

Storitve obračunavanja in zavarovanja ponudnikom zdravstvenih storitev, kot so bolnišnice, lekarne in druge zdravstvene organizacije zagotavlja podjetje Change Healthcare. Februarja 2024 je bilo žrtev napada z izsiljevalsko programsko opremo, ki je povzročil izpade storitev in ukradel osebne zdravstvene podatke približno 190 milijonov Američanov. Zaradi tega izpada so sistemi za obračunavanje v zdravniških ordinacijah in zdravstvenih ustanovah prenehali delovati, motena pa je bila tudi obdelava zavarovalniških zahtevkov. Obnova vseh prizadetih sistemov je trajala skoraj dva meseca. Posamezniki, katerih podatki so bili ukradeni, so bili o tem pisno obveščeni, ponujena pa jim je bila tudi dvoletna podpora za spremljanje kreditne sposobnosti in zaščito pred krajo identitete. Obenem so bile proti podjetju Change Healthcare vložene tožbe zaradi varnostnih pomanjkljivosti. V njegovem letnem poročilu za leto 2024 so navedeni stroški neposrednega odziva na kibernetiski napad v višini 2,2 milijarde ameriških dolarjev, skupni vplivi kibernetiskih napadov pa v višini več kot 3 milijarde ameriških dolarjev. Zaradi kasnejših posodobitev informacijskega sistema podjetje poroča o nadaljnjih stroških.

Podoben je tudi primer skupine UnitedHealth. Na zaslišanju pred U.S. Senate Committee on Finance je njegov izvršni direktor sir Andrew Witty potrdil, da je podjetje sicer plačalo 22 milijonov ameriških dolarjev odkupnine preko Bitcoina, vendar da to objave nekaterih ukradenih podatkov kriminalcem ni preprečilo (U.S. Senate Committee on Finance, 2024).

Nasploh velja, da so se zahteve po plačilu odkupnin v zadnjih letih povečevale. Največja znana posamezna odkupnina plačana kadarkoli, je leta 2024 znašala 75 milijonov ameriških dolarjev. Prejemnik je bila izsiljevalska skupina Dark Angels, plačnik pa nerazkrito podjetje s seznama Fortune 50 (Needham, 2025).

RAZLOGI ZA KIBERNETSKE NAPADE IN NJIHOVO PREPRIČEVANJE

Kibernetiske grožnje in napadi lahko izvirajo od koder koli in so z enako natančnostjo usmerjene na javno upravo, podjetja in posameznike. Za povzročitev obsežne škode napadalci pogosto potrebujejo minimalne vložke, medtem ko morajo napadeni nenehno vlagati v zmožnost spremljanja in odkrivanja napadov ter biti sposobni hitrega odziva. Kibernetiska varnost je tudi pogoj za zaupanje v digitalno gospodarstvo in trajnostno rast.

Kibernetiska varnost se sooča s temeljnim človeškim izzivom, to je z vedenjem in ozaveščenjem. Novi globalni raziskavi podjetja IBM in inštituta Ponemon (2025) razkrivata, da uvajanje umetne inteligence v organizacijah poteka hitreje kot vzpostavljanje nadzornih in varnostnih mehanizmov, saj podjetja pogosto dajejo prednost takojšnjemu uvajanju rešitev pred sistematičnim nadzorom in upravljanjem tveganj. Ugotovitve kažejo, da je verjetnost vdora v nenadzorovane sisteme umetne inteligence večja in da so obenem ti vdori tudi dražji. Raziskava razkriva, da znaša povprečni strošek vdora za napadeno organizacijo 4,4 milijona ameriških dolarjev in da se je v primerjavi z letom prej zmanjšal za 9 %, kot posledica hitrejša identifikacije in zadrževanja.

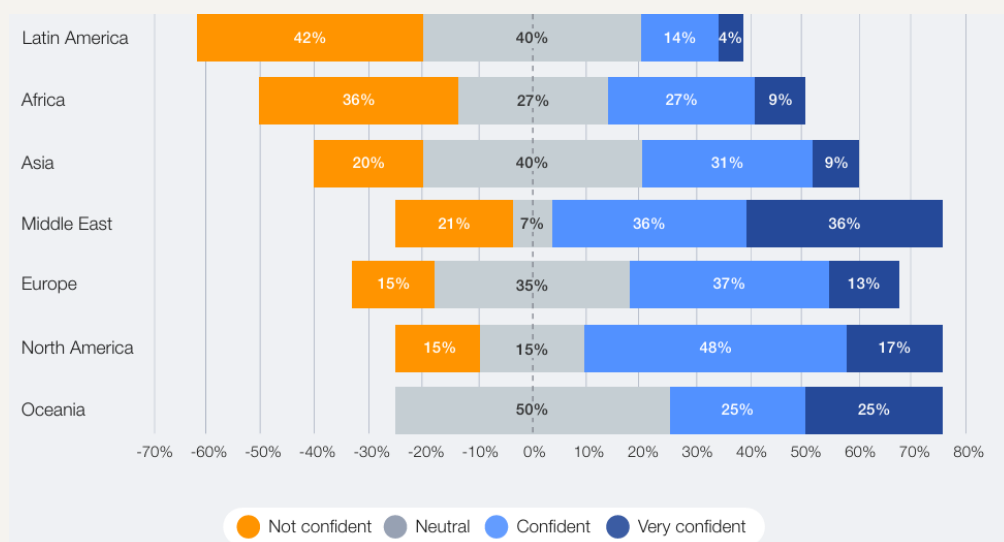
V primerjavi z organizacijami, ki teh rešitev ne uporabljajo, imajo uporabniki osebne inteligence na področju varnosti približno 1,9 milijona ameriških dolarjev stroškovnih prihrankov. Po globalni raziskavi podjetja IBM in inštituta Ponemon je 97 % organizacij, ki so poročale o varnostnem napadu, povezanim z umetno inteligenco navedlo, da v času napada nad uporabo umetne inteligence niso imeli ustreznih

kontrol. Raziskava obenem ugotavlja tudi, da 63 % organizacij, nima vzpostavljene politike upravljanja umetne inteligence oz. da to politiko šele razvija. Raziskave kažejo, da so še vedno glavni razlog za uspešne kibernetске vdore človeške napake, zlasti tiste, ki so povezane z lažnim predstavljanjem, šibkimi gesli ali napačnim posodabljanjem in konfiguracijo informacijskih sistemov (IBM, 2025).

Organizacija Global Cybersecurity Outlook je leta 2024 izpostavila naraščajočo neenakost v kibernetškem prostoru, v poročilu leta 2025 pa osvetlila vse večjo kompleksnost kibernetškega okolja, ki ima globoke in daljnosežne posledice za organizacije in posameznike. To kompleksnost opredeljuje vrsta dejavnikov, med katerimi so pomembni zlasti (World Economic Forum, 2025):

- stopnjevanje geopolitičnih napetosti, ki povečuje negotovost poslovnega okolja;
- povečana integracija in odvisnost od kompleksnejših dobavnih verig, ki vodi v večja in bolj nepredvidljiva tveganja;
- hitro sprejemanje novih tehnologij, kar povzroča nove ranljivosti, ki jih kibernetски kriminalci učinkovito izkoriščajo;
- širjenje regulatornih zahtev, ki organizacijam povzroča dodatne napore pri prilagajanju.

Omenjene razmere še poslabšuje vse večja vrzel v znanjih in spretnostih, zaradi česar je obvladovanje kibernetških tveganj izjemno zahtevno. Poročilo Global Cybersecurity Outlook 2025 tako poudarja naraščajočo kompleksnost kibernetškega prostora in njeno neenakost, kar povečuje razliko med velikimi in malimi organizacijami, pogloblja razkorak med razvitimi in razvijajočimi se gospodarstvi ter povečuje razlike med sektorji. Slika 2 prikazuje regionalne razlike v kibernetški odpornosti (World Economic Forum, 2025).



Slika 2: Regionalne razlike v kibernetški odpornosti (World Economic Forum, 2025, str. 30)

Raziskava prikazuje nesorazmerje v kibernetški odpornosti med posameznimi deli sveta. Tako npr. v Evropi in Severni Ameriki le 15 % anketirancev nima zaupanja v sposobnost svoje države, da se odzove na večje kibernetске napade usmerjene v kritično infrastrukturo, v Afriki pa se ta delež poveča na 36 % in v Latinski Ameriki na 42 %. Nadalje je 71 % vodilnih na področju kibernetске varnosti mnenja, da so majhne organizacije že dosegle kritično prelomno točko in da se ne morejo več ustrezno zaščititi pred naraščajočo kompleksnostjo kibernetških tveganj. Neenakost je povezana tudi z zaposlenimi v kibernetškem sektorju, saj 49 % organizacij javnega sektorja navaja, da za doseganje svojih ciljev na področju kibernetске varnosti nimajo potrebnega znanja. Omenjeni odstotek je kar za 33 % višji kot leta 2024. Nasploh je javni sektor nesorazmerno prizadet, saj kar 38 % anketirancev poroča o nezadostni zaščiti, pri čemer je v velikih in srednjih podjetjih takih le 10 % (World Economic Forum, 2025).

Za preprečevanje kibernetških napadov je potrebna kombinacija tehnologije, izobraževanja in usklajenega delovanja. Digitalne grožnje se razvijajo, zato je učinkovito preprečevanje odvisno od

krepite odpornosti, razvijanja tehnologij in ozaveščanja ljudi. Strokovnjaki za kibernetiko varnost poudarjajo, da zaščita vključuje več plasti, tj. ljudi, procese in tehnologijo, ki morajo delovati usklajeno, saj je le tako mogoče zmanjšati ranljivost in se hitro odzvati na napade. David Koh, komisar za kibernetiko varnost in izvršni direktor Cyber Security Agency of Singapore (CSA) meni, da ima varnost sistemov umetne inteligence (oz. pomanjkljivost le teh) lahko daljnosežne posledice glede na njeno vse večje spreminjanje. Meni, da je treba umetno inteligenco razvijati in uporabljati na varen, zanesljiv in zaupanja vreden način ter za javno dobro. Za napredek pri tem bo potreben vključujoč, večstranski in več deležni pristop. Digitalna tehnologija, kot je umetna inteligenca, je brez meja in globine. Koh nadalje poudarja, da moramo za zavarovanje umetne inteligence sodelovati in to kljub geopolitičnim napetostim ter konkurenci na področju kritičnih in nastajajočih tehnologij (World Economic Forum, 2025).

Med najpomembnejšimi ukrepi je gotovo uvedba močnega nadzora dostopa. National Institute of Standards and Technology priporoča več faktorske avtentikacije za preverjanje identitete uporabnika in preprečevanje nepooblaščenega dostopa do kritičnih sistemov (NITS, 2025). Naslednji ključni pristop je povezan z rednim posodabljanjem programske opreme in upravljanjem s popravki. Številne kibernetiske napade bi bilo namreč mogoče preprečiti s pravočasnimi varnostnimi posodobitvami. Po podatkih Microsoft Security in Cybersecurity and Infrastructure Security Agency sta vzdrževanje posodobljenih sistemov in redno nameščanje varnostnih popravkov za kritične ranljivosti takoj po izdaji, med najučinkovitejšimi ukrepi pred izsiljevalsko programsko opremo in vdori v omrežje (CISA, 2025, Microsoft Security Blog, 2021). Pomemben ukrep je povezan tudi s segmentacijo omrežja, to je delitvijo velikih omrežij na manjše, izolirane segmente. S tem je mogoče omejiti širjenje izsiljevalske programske opreme ali nepooblaščenega dostopa, ko pride do kršitev. Agencija Evropske unije za kibernetiko varnost ugotavlja, da je segmentacija omrežja skupaj z ustreznimi požarnimi zidovi in sistemi za zaznavanje vdora bistvena za zaščito kritične infrastrukture in industrijskih nadzorov (ENISA, 2023). To pomeni, da morajo organizacije vzdrževati tudi varnostne kopije pomembnih in ključnih podatkov brez povezave ter tako zagotoviti, da je tudi v primeru napada izsiljevalske programske opreme mogoče delovanje obnoviti. Usposabljanje in ozaveščanje zaposlenih ostajata med ključnimi, najučinkovitejšimi in najbolj spregledanimi obrambami. Glede na poročilo IBM za leto 2023 o stroških kibernetiskih vdorov, je človeška napaka odgovorna za več kot 80 % varnostnih incidentov. Zaposlene bi morali naučiti, kako opraviti redne posodobitve programov, kako prepoznati poskus lažnega predstavljanja, kako ravnati z občutljivimi informacijami in pravočasno prijaviti sumljive dejavnosti. Ozaveščanje spodbuja kulturo varnosti, kar dopolnjuje tehnično obrambo (IBM, 2025).

Potrebno je tudi krepiti izmenjavo obveščevalnih podatkov o kibernetiskih grožnjah in spodbujati sodelovanje med državami in organizacijami za hitrejše odkrivanje in odzivanje nanje. Direktiva Evropske unije (Direktiva 2022/2555, 2022) od držav članic zahteva, da sprejmejo enotne standarde kibernetiske varnosti in delijo informacije o grožnjah med sektorji. Organizacije bi morale sprejeti varnostni okvir ničelnega zaupanja (Zero Trust). Gre za pristop, ki predpostavlja, da noben uporabnik ali sistem ni že sam po sebi vreden zaupanja, ne glede na to, ali se nahaja v omrežju ali zunaj njega. To pomeni, da je potrebno vsako zahtevo za dostop preveriti, avtorizirati in nenehno spremljati skozi celotno sejo. Izvajanje okvira ničelnega zaupanja zahteva integracijo naprednih tehnologij, pri čemer (Terry, 2025):

- več faktorska avtentikacija na podlagi tveganja preverja identitete uporabnikov in sistemov na podlagi njihovega profila tveganja v danem trenutku;
- zaščita identitete zagotavlja, da so identitete uporabnikov in sistemov zavarovane in dosledno preverjene;
- varnost končnih točk naslednje generacije ščiti končne točke z najsodobnejšimi varnostnimi ukrepi in preprečuje nepooblaščen dostop ter napade;
- tehnologija delovnih obremenitev v oblaku ohranja varnost v vseh oblačnih okoljih in zagotavlja zaščito delovnih obremenitev pred kršitvami.

Poleg teh tehnologij zahteva pristop ničelnega zaupanja tudi šifriranje podatkov, varno komunikacijo po e-pošti ter preverjanje higiene sredstev in končnih točk, preden se uporabniki povežejo z aplikacijami (Terry, 2025).

Preprečevanje kibernetiskih napadov je torej odvisno od celostnega pristopa, ki združuje tehnološke rešitve, organizacijsko politiko in človeško ozaveščenost. Gre zlasti za uveljavljanje močne avtentikacije,

pravočasno nameščanje popravkov ter spodbujanje medsebojnega sodelovanja. Vsaka plast obrambe pri tem prispeva svoj delež k zmanjšanju tveganja. Kibernetiske grožnje so vse bolj prefinjene in razvite, zato bosta odpornost in sposobnost njihovega preprečevanja v veliki meri vplivala na uspeh strategij kibernetiske varnosti v naslednjih letih.

ZAKLJUČEK

Kibernetiski napadi predstavljajo danes eno najresnejših globalnih groženj, saj ogrožajo gospodarstvo, državno varnost, infrastrukturo in zaupanje v digitalno okolje. Motivi za napade segajo od finančnih koristi, političnih interesov in ideoloških prepričanj do maščevanj ali želje do prepoznavnosti. Prav ta raznolikost namenov napadalcev zahteva celosten in prilagodljiv pristop k zaščiti informacijskih sistemov.

Ker se kibernetiske grožnje hitro razvijajo in presegajo vse meje, ne more nobena organizacija ali država delovati samostojno. Ključ do učinkovite zaščite je v stalnem upravljanju tveganj, preventivnih ukrepov in mednarodnem sodelovanju. Pomembno vlogo ima pri tem človek, saj večina napadov temelji na psihološki manipulaciji, nepozornosti ali pomanjkljivem znanju uporabnikov. Zato mora vsaka organizacija razviti kulturo kibernetiske varnosti, ki vključuje izobraževanje, ozaveščanje in odgovorno ravnanje vseh zaposlenih.

Kibernetiska varnost ni enkraten ukrep, temveč nenehen proces prilagajanja novim grožnjam in tehnologijam. Temelji na zaupanju, znanju in sodelovanju med javnim in zasebnim sektorjem. Le s takšnim pristopom lahko družba zgradi odporno digitalno okolje, ki zagotavlja zaščito podatkov, kontinuiteto delovanja in varnost posameznika. V svetu, kjer so tehnologija, ekonomija in varnost tesno prepletene, postaja kibernetiska varnost temelj digitalne prihodnosti ter merilo zaupanja v sodobno digitalizacijo.

Literatura in viri

- Check Point Research. (2023). *25th December – threat intelligence report*. Pridobljeno s spletne strani research.checkpoint.com/2023/25th-december-threat-intelligence-report
- Check Point Research. (2020). *28th December – threat intelligence report*. Pridobljeno s spletne strani research.checkpoint.com/2020/28th-december-threat-intelligence-report
- Cimpanu, C. (2018). *Maersk reinstalled 45,000 PCs and 4,000 servers to recover from NotPetya attack*. Pridobljeno s spletne strani www.bleepingcomputer.com/news/security/maersk-reinstalled-45-000-pcs-and-4-000-servers-to-recover-from-notpetya-attack
- Cybersecurity and Infrastructure Security Agency (CISA). (2025). *Stop ransomware guide*. Pridobljeno s spletne strani www.cisa.gov/stopransomware/ransomware-guide
- Cisco. (2021). *Navigating new frontiers. The trend micro 2021 annual cybersecurity report*. Pridobljeno s spletne strani documents.trendmicro.com/assets/rpt/rpt-navigating-new-frontiers-trend-micro-2021-annual-cybersecurity-report.pdf
- Columbia University. (2025). *NotPetya: a Columbia University case study*. Pridobljeno s spletne strani www.sipa.columbia.edu/sites/default/files/2022-11/NotPetya%20Final.pdf
- Crosignani, M., Macchiavelli, M. in Silva, A. F. (2020). *Pirates without borders: the propagation of cyberattacks through firms' supply chains*. Pridobljeno s spletne strani www.newyorkfed.org/medialibrary/media/research/staff_reports/sr937.pdf
- Easterly, J., (2023). *The attack on colonial pipeline: what we've learned & what we've done over the past two years*. Pridobljeno s spletne strani www.cisa.gov/news-events/news/attack-colonial-pipeline-what-weve-learned-what-weve-done-over-past-two-years
- Direktiva (EU) 2022/2555 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 14. decembra 2022 o ukrepih za visoko skupno raven kibernetiske varnosti v Uniji, spremembi Uredbe (EU) št. 910/2014 in Direktive (EU) 2018/172 ter razveljavitvi Direktive (EU) 2016/1148 (direktiva NIS 2) (Besedilo velja za EGP). (2022). *Uradni list EU*, št. L 333. Pridobljeno s spletne strani eur-lex.europa.eu/eli/dir/2022/2555/oj?locale=sl
- European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). (2016). *Definition of cybersecurity - gaps and overlaps in standardisation*. Heraklion: ENISA. Pridobljeno s spletne strani www.enisa.europa.eu/sites/default/files/publications/Cybersecurity_Definition_Gaps_v1_0.pdf
- Greenberg, A. (2018). *The untold story of NotPetya, the most devastating cyberattack in history*. Pridobljeno s spletne strani www.wired.com/story/notpetya-cyberattack-ukraine-russia-code-crashed-the-world
- IBM. (2025). *Cost of a data breach report 2025*. Pridobljeno s spletne strani www.ibm.com/reports/data-breach
- IBM Security. (2021). *Cost of a data breach report 2021*. Pridobljeno s spletne strani info.techdata.com/rs/946-OMQ-360/images/Cost_of_a_Data_Breach_Report_2021.PDF
- Nabe, C. (2020). *Impact of COVID-19 on cybersecurity*. Pridobljeno s spletne strani www2.deloitte.com/ch/en/pages/risk/articles/impact-covid-cybersecurity.html
- National Institute of Standards and Technology (NIST). (2025). *Cybersecurity and privacy*. Pridobljeno s spletne strani www.nist.gov/cybersecurity-and-privacy
- Needham, D. (2025). *The true cost of a cyber incident – average costs hide worst case scenarios*. Pridobljeno s spletne strani www.squalify.io/en/insights/true-cost-of-cyber-incidents

Microsoft Security. (2021). *Deep dive into the Solorigate second-stage activation: from SUNBURST to TEARDROP and Raindrop*. Pridobljeno s spletne strani www.microsoft.com/en-us/security/blog/2021/01/20/deep-dive-into-the-solorigate-second-stage-activation-from-sunburst-to-teardrop-and-raindrop

Mimecast. (2021). *Mimecast Report: 61% of organizations were infected with ransomware in 2020. Annual "The State of Email Security" report also finds 79% suffered disruption or financial loss due to cyber preparedness shortcomings* Pridobljeno s spletne strani www.mimecast.com/resources/press-releases/the-state-of-email-security-report

Kemmerer, R. A. (2003). Cybersecurity. V *Proceedings of the 25th International Conference on Software Engineering*, Portland, OR, USA, 3–10 May 2003 (str. 705–715). Portland: IEEE. Pridobljeno s spletne strani ieeexplore.ieee.org/document/1201257

Schwartz, M. in Perlroth, N. (2021). DarkSide, blamed for gas Pipeline attack, says it is shutting down. *The New York Times*. Pridobljeno s spletne strani www.nytimes.com/2021/05/14/business/darkside-pipeline-hack.html

Terry, R. (2025). *Zero Trust security explained: principles of the Zero Trust model*. Pridobljeno s spletne strani www.crowdstrike.com/en-us/cybersecurity-101/zero-trust-security

U.S. Senate Committee on Finance. (2025). *Hacking America's health care: assessing the change healthcare cyber attack and what's next*. Pridobljeno s spletne strani www.finance.senate.gov/hearings/hacking-americas-health-care-assessing-the-change-healthcare-cyber-attack-and-whats-next

World Economic Forum. (2025). *Global cybersecurity outlook 2025*. Geneva: World Economic Forum. Pridobljeno s spletne strani reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Cybersecurity_Outlook_2025.pdf

DRUŽINSKA DINAMIKA IN INSTITUCIONALNA OBRAVNAVA: IZZIVI SODELOVANJA S STARŠI V PROCESU VZGOJNEGA DELOVANJA

Povzetek: Živimo v času, ko so medsebojni odnosi, in s tem tudi družina, v krizi. O otroci so očitno najšibkejši člen v družbi, saj se na njih odslikavajo vse napake, ki jih delamo. Najpomembnejši, najtrajnejši in najbolj zaupni odnos v otrokovem življenju je odnos s starši. Strokovni centri so namenjeni za sprejem predvsem vzgojno ogrožene, vzgojno težavne otroke in mladostnike s čustvenimi ter vedenjskimi težavami. Večina njih je hkrati tudi učno manj uspešna. V Sloveniji jih v centre usmerjajo Centri za socialno delo in po novem tudi sodišča. Empirični del je sestavljen iz kvantitativne in kvalitativne raziskave. Pri prvi je bil uporabljen anketni vprašalnik. Merjeni in analizirani so rezultati zadovoljstva ter njihova pomembnost za uporabnike (otrok in mladostnikov) storitev v Strokovnem centru Mladinski dom Maribor. Zastavljene hipoteze so na koncu analizirane in interpretirane.

Ključne besede: otroci, mladostniki, družina, dom, družba, Center za socialno delo, Strokovni center.

UVOD

Temeljna izhodišča za pojmovanje čustvenih in vedenjskih težav temelji na psiholoških, socioloških, socialno-pedagoških, medicinskih in pravnih spoznanjih. Vzgojni program opredeljuje varstvo, oskrbo, nego, vzgojo in izobraževanje mladostnikov s čustvenimi in vedenjskimi težavami in je skupek tujih in domačih strokovnih in praktičnih spoznanj na področju izvendružinske vzgoje (Škoflek et al., 2004, str. 4–5).

Mladostnik je dejavnik in subjekt načrtovanja, odločanja in delovanja. Mladostnikova socializacija naj bi povečala izbiro življenjskih možnosti, življenjskega stila, vrednostnega sistema, ki ga bo obdržala na površju glavnega toka družbe. Vzgoja in izobraževanje otrok je odgovorna družbena naloga, učiteljev, vzgojiteljev in drugih strokovnih sodelavcev. Naloga, s katero skušamo nadoknaditi razvojne primanjkljaje, ki so nastali v predhodnih razvojnih obdobjih (Švarc, 2011, str. 51).

Diagnosticiranje in opredeljevanje čustvenih in vedenjskih težav je izjemno kompleksna naloga. Opredeliti jih je mogoče le znotraj socialno-kulturnega konteksta, saj izven tega ne obstajajo. Dejstvo je, da družba pričakuje, država pa omogoča obstoj vzgojnih ustanov, ki je dovolj velik razlog, da znotraj obstoječih spoznanj poiščemo tiste, ki omogočajo razumevanje, spoznavanje ter obravnavanje čustvenih in vedenjskih težav. Različni avtorji so uspešno združili spoznanja pedagoške, sociološke, psihiatrične, psihološke in socialno pedagoške stroke ter oblikovali teoretične modele za prepoznavanje simptomatike čustvenih in vedenjskih težav ter razumevanja etiologije. Strokovna, teoretična in praktična spoznanja so stalnica za razumevanje osebnosti in vedenja. Ta spoznanja oblikujejo doktrino dela vzgojnih ustanov (Škoflek et. al., 2003, str. 7).

Isti avtor (prav tam, ista stran) navaja, da je cilj vzgoje usposabljanje mladostnikov za samostojno življenje v družbi. Temeljne naloge pri vzgoji so: postavljanje ciljev, nagrajevanje in kaznovanje. Zelo je pomembno, da so postavljeni cilji uravnoteženi in usklajeni z razvojnimi možnostmi mladostnika. Takrat lahko pričakujemo, da se bo mladostnik primerno socializiral.

V Mladinskem domu Maribor se vzgojitelji in strokovni delavci zavzemajo, da bi nadoknadili razvojne primanjkljaje in vrzeli, ki so nastali v predhodnih obdobjih. Mladostnikom povedo, da ne morejo

nadomestiti družine in staršev, lahko pa jim omogočijo sprejetost, toplino, urejenost in zanesljivo prijateljstvo.

DEJAVNIKI ODRAŠČANJA MLADOSTNIKOV

Obravnavali bomo nekaj osnovnih dejavnikov odraščanja mladostnikov, kot so: družina, dom, spol, socialno okolje, šola, vrstniki idr. Poglejmo najprej družino.

Družina

Družina tvori osnovno celico družbene ureditve. Težko si je predstavljati, da bi družba delovala brez nje. Zaradi kulturnih razlik se družina razlikuje od družbe do družbe. Družino obravnavamo kot univerzalno družbeno institucijo in je nujen del človeške družbe (Haralambos in Holborn, 2001, str. 325).

Sodoben čas zahteva od nas, da najpomembnejšo družbeno vrednoto ohranjamo, ji dovolimo, da se spreminja, dopolnjuje in nadgrajuje (Macuh, 2013, str. 26).

Zaradi očitnih sprememb družinskega življenja danes iščemo odgovore na vprašanje, ali je sociologija družine sposobna reflektirati spreminjanje družinskega življenja. Pri iskanju odgovorov ugotavljamo, da je analiza družinskega življenja interdisciplinarna teoretska, metodološka in empirična prepletenost. Kot vidimo, gre za splet socialnozgodovinskih, feminističnih, psiholoških, psihoanalitičnih, disciplin. Navedene discipline, ki proučujejo družino, ne morejo več delovati suvereno, upoštevati pa morajo dogajanja, izsledke in analize drugih disciplin (Švab, 2001, str. 6).

Družino smatramo kot skupino ljudi, kjer so sorodstveno vezani. Odrasli člani družine prevzemajo skrb in odgovornost za otroke. Sorodstvene vezi so med posamezniki, ki so poročeni ali krvni sorodniki, odnosi pa vedno potekajo znotraj skupine sorodnikov. Antropologi in sociologi jo imenujejo nuklearna družina (Giddens, 2007, str. 173). Gold (2015, str. 39) meni, da je urejeno digitalno življenjsko okolje družine lahko zagotovilo za razcvet trdoživosti in državljanstva. Dialogi o digitalni tehnologiji v družini morajo potekati nenehno, saj otroci potrebujejo pripravo na izzive digitalne dobe. Dialogi bodo razkrili strahove staršev in ambivalentnost. Starši bodo prepoznali svoje lastne skrbi, ki jih ne smejo prenašati na druge. Otroke je potrebo usposobiti do točke, da bodo kritični uporabniki in ne nemočne žrtve.

Več problemska družina pomeni, da so bili otroci v družini deležni stresnim situacijam, kot so menjava okolja, partnerske težave, ki se v večini primerov ne končajo po ločitvi, temveč se nadaljujejo v dopolnjenih družinah. Pogost problem je odvisnost, v večini primerov alkohol. Zaradi premehke vzgoje starši onemogočajo otroku spoznavanje mej, zaradi pretrde pa jim zatrejo iniciativo in ga zlomijo v notranjosti (Krajncan, Zorc Maver in Bajželj, 2007, str. 98).

Spol

V družini je neenakost spolov prisotna že od nekdaj. Po mnenju sociologov bi ženske, ki niso zaposlene, doma pa opravljajo delo gospodinje, morale imeti plačilo kot druge oblike zaposlitve, saj je del ženske-matere nujno potrebno za normalno delovanje sodobne družbe. Enakost spolov v Sloveniji je postala del vsakdanje politike, saj se pri načrtovanju, odločanju, izvajanju političnih usmeritev upošteva specifični položaj obeh spolov. Vse politične ukrepe je potrebno oblikovati tako, da odpravljajo neenakost in prispevajo k spodbujanju enakosti spolov.

Macuh (2013, str. 73) povzema, da je v Evropski uniji, Združenih narodih in Svetu Evrope enakost spolov opredeljena kot temeljno načelo. Enakost spolov ne smemo razumeti kot istost, temveč kot sprejemanje razlik med ženskami in moškimi, ki morajo biti enako vrednotene v različnih družbenih vlogah.

Biološka razlika med ženskami in moškimi je razdelitev dela glede na spol ter hkrati najbolj učinkovit način organiziranja družbe. Zaradi večje fizične moči moški opravljajo težja, ženske pa lažja dela. Delitev

dela po spolu je navzoča v vseh družbah, prednost delitve dela glede na spol pa pojasnjujejo njegovo univerzalnost. Biološka razlika med spoloma daje temelje za gradnjo delitve dela med spoloma (Haralambos, 2001, str. 595).

Socialno okolje

Zavestno, odgovorno in relativno svobodno bitje ne bi postalo brez družbenega okolja in načrtne vzgoje, saj večkrat pozabljamo, da se posameznikova osebnost ne more razviti izven družbe, menita Peček in Lesar (2009, str. 76, 78). Socialno okolje človeka so konkretne skupine ljudi, ki zavestno ali brez zavedanja vplivajo nanje. Oblikujejo se vrednote, konkretne lastnosti in norme, ki jih vceplja in spoštuje ta družba. Družba opravi določeno selekcijo, glede katere lastnosti so zaželenе, katere ne in s tem spodbujajo posameznikov razvoj. Macuh (2013, str. 15) ugotavlja, da hitro razvijajoče družbe v vseh okoljih narekujejo posamezniku nenehno socializacijo do konca življenja. Človek kot družbeno bitje je odvisen od vključevanja v družbo in brez tega bi težko preživel. V procesu socializacije človek oblikuje svojo osebnost in lastnosti, ki so mu dane, brez primerne okolja pa se sam od sebe ne bi mogel razviti.

Šola

V obdobju osamosvojitve Slovenije se je začelo poudarjati, da je vzgoja v smislu oblikovanja svetovnega nazora stvar družine in ne javne šole. S tem dobi vzgoja v šoli večji pomen. Ni pomembno le, kakšne cilje, vrednote postavljamo v vzgoji v ospredje, temveč kako jih postavljamo. Pomemben je proces vzgoje, ki ne prispeva le k reprodukciji družbenih razmerij, ampak k emancipaciji posameznikov (Peček in Lesar, 2009, str. 163). Macuh (2013, str. 110) piše, da je osnovna šola obvezna in brezplačna, Cilj je dati učencem temeljno znanje in jih pripraviti za nadaljnjo šolane ter usposabljanje za poklicno in osebno življenje. Učenci se naučijo razumevati osnovne zakone narave, razvijajo govorno kulturo, radovednost, ustvarjalnost, odnose z vrstniki in odraslimi. Učitelji jih spodbujajo pri razvijanju interesov za različne dejavnosti in oblikujejo njihove navade.

V najširšem pomenu je izobraževanje eden od vidikov socializacije, saj vključuje pridobivanje znanja in učenja veščin. Izobraževanje pomaga oblikovati prepričanje in moralne vrednote (Haralambos, 2001, str. 733).

Šola ima pomembno vlogo v začetni fazi mladostnikovega odraščanja v adolescenci, pri komaj zarisani mladostnikovi identiteti. V tem obdobju lahko pride do dramatičnega razkoraka, da mladostnik ne ve, kdo je in s strahom, da mu ne bo uspelo biti to, o čemer sanja. Šola preganja mladostnika, da hitro dozori, ne pokaže pa mu kontinuitete med pripravo med učenjem in vstopom v svet dela, ki predstavlja prvo ureditev identitete, čeprav je še vedno sama identiteta negotova. Če mladostnik hoče oblikovati primerno predstavo o sebi, mora imeti pozitivno mnenje, tako imenovano samozavest in sprejeti negativno mnenje, da je kos sovražnim dogodkom v življenju. Mladostnikova samozavest se pogosto s strani učiteljev zamenjuje za domišljavost, sprejemanje samega sebe pa priznanje mladostnika, da ni kaj prida in tako učitelj misli, da lahko z negativnimi ocenami in mnenji izpostavlja tisti nič, ki ga mladostnik tako ali tako čuti v sebi. Poglobljanje praznine pripelje do nepopravljivih dejanj (Galimberti, 2009, str. 27, 28).

»Družba lahko preživi samo, če med njenimi člani obstaja zadostna stopnja homogenosti. Izobraževanje to homogenost ohranja in krepi s tem, da v otroka že od začetka vceplja nujne podobnosti, ki jih zahteva skupno življenje,« navaja Durkheim (povzeto po Haralambos, 2001, str. 734).

Na kratko smo predstavili pomen in vlogo mladinskih domov ter pravila, ki jih je potrebno upoštevati s strani otrok in mladostnikov. V nadaljevanju predstavljam, kako mora delovati Mladinski dom, da so zadovoljene potrebe uporabnikov. V empiričnem delu pa bomo predstavili del raziskave.

EMPIRIČNI DEL

V okviru empiričnega dela smo izvedli kvantitativno raziskavo, v kateri smo analiziral anketni vprašalnik upoštevajoč zadovoljstvo in pomembnost za otroke in mladostnike v Strokovnem centru Mladinski dom Maribor. Analizirali bom eno zastavljeno hipotezo. Na koncu bomo predstavili rezultate delne kvalitativne raziskave in podali mnenja ter predloge za izboljšanje.

Hipoteza

Zastavili smo hipotezo:

H1: Mladostniki ocenjujejo dimenzijo sodelovanje s starši kot najmanj pomemben element.

S pomočjo parnega T-testa bom raziskal, kako mladostniki ocenjujejo pomembnost sodelovanja s starši. Pomembnost bom izmeri na Likertovi lestvici od 1 do 5. Pri tem 1 pomeni »zelo nepomembno« in 5 »zelo pomembno«.

Hipotezo H1 smo potrdili, če mladostniki dimenzijo »sodelovanja s starši« ocenijo kot najmanj pomembno med vsemi dimenzijami v vprašalniku na lestvici 1 do 5. Ugotavljali bomo statistično značilnost med prvima dvema paroma. Predvidevamo, da je ocena mladostnikov glede sodelovanja z njihovimi starši najmanj pomembna. Pri H1 smo preverjali, ali mladostniki ocenjujejo dimenzijo sodelovanje s starši kot najmanj pomemben element.

Preverili smo vseh šest kazalnikov (dimenzij) iz anketnega vprašalnika glede na ocenitev pomembnosti s strani mladostnikov.

Skupno povprečje vseh trditev pomembnosti v kazalniku »lik vzgojitelja«, je 4,31 (Tabela 1).

Tabela 1: Kazalnik 1 – Pomembnost (Lastni vir)

		Vzgojitelj je vzornik – pomembnost.	Vzgojitelj je topel, ljubeč, prijazen – pomembnost.	Vzgojitelj začuti vsakega mladostnika – pomembnost.	Vzgojitelj ima občutek za delo z mladostniki – pomembnost.	Vzgojitelj je dosleden, strogo korekten – pomembnost.
Št.	Veljavno	70	70	70	70	70
	Manjka	0	0	0	0	0
Srednja		4,27	4,30	4,32	4,54	4,10
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	4,00
Način		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Minimalna		1,00	1,00	1,00	1,00	1,00
Maximalna		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Skupno povprečje vseh trditev pomembnosti v kazalniku »strokovnost vzgojitelja« je 4,41 (Tabela 1).

Tabela 2: Kazalnik 2 – Pomembnost (Lastni vir)

		Vzgojitelj je avtoritativen – pomembnost.	Vzgojitelj je dober povezovalac in poslušalec – pomembnost.	Vzgojitelj pomaga mladostnikom v kritičnih situacijah – pomembnost.	Vzgojitelj skrbi za mladostnike – pomembnost.	Vzgojitelj je pripravljen uvajati novosti – pomembnost.
Št.	Veljavno	70	70	70	70	70
	Manjka	0	0	0	0	0
Srednja		4,20	4,44	4,64	4,54	4,21
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Način		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Minimalna		1,00	2,00	2,00	3,00	1,00
Maksimalna		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Skupno povprečje vseh trditev pomembnosti v kazalniku »medsebojni odnosi« je 4,41 (Tabela 2).

Tabela3: Kazalnik 3 – Pomembnost (Lastni vir)

		V MD se dobro počutite – pomembnost.	S sovrstniki se dobro razumete – pomembnost.	Odnosi so korektni in prispevajo k dobri klimi – pomembnost.	Se skupno veselite nad uspehom – pomembnost.	Obstaja toleranca vzgojiteljev nad posamezniki – pomembnost.
Št.	Veljavno	70	70	70	70	70
	Manjka	0	0	0	0	0
Srednja		4,55	4,51	4,50	4,25	4,20
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Način		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Minimalna		1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
Maksimalna		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Skupno povprečje vseh trditev pomembnosti v kazalniku »sodelovanje s starši« je 4,05 (Tabela 3).

Tabela 4: Kazalnik 4 – Pomembnost (Lastni vir)

		Mladostniki so povezani s starši – pomembnost.	Vzgojitelji sodelujejo s starši – pomembnost.	Vzgojitelji postavljajo meje staršem – pomembnost.	Vzgojitelji informirajo starše o situaciji – pomembnost.
Število	Veljavno	70	70	70	70
	Manjka	0	0	0	0
Srednja		4,54	4,14	3,41	4,10
Mediana		5,00	5,00	4,00	5,00
Način		5,00	5,00	5,00	5,00
Minimalna		2,00	1,00	1,00	1,00
Maksimalna		5,00	5,00	5,00	5,00

Skupno povprečje vseh trditev pomembnosti v kazalniku »notranje delovne razmere« je 4,60 (Tabela 4).

Tabela5: Kazalnik 5 – Pomembnost (Lastni vir)

		Mladinski dom je dobro opremljen – pomembnost.	MD zagotavlja varnost mladostnikom – pomembnost.	Prehrana je zdrava in dobra – pomembnost.	Prostori za interesno dejavnost so urejeni – pomembnost.	Mladostniki imajo zagotovljen prevoz v šole – pomembnost.
Št.	Veljavno	70	70	70	70	70
	Manjka	0	0	0	0	0
Srednja		4,58	4,68	4,62	4,44	4,65
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Način		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Minimalna		3,00	2,00	1,00	1,00	1,00
Maksiimalna		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Skupno povprečje vseh trditev pomembnosti v kazalniku »vrednote« je 4,50 (Tabela 5).

Tabela 6: Kazalnik 6 – Pomembnost (Lastni vir)

		Čutite spoštovanje, enakost, poštenost, odkritost – pomembnost.	Lahko izražate lastno mnenje – pomembnost.	Se zavzemajo vzgojitelji za mladostnike – pomembnost.	Si medsebojno pomagata – pomembnost.	So vzgojitelji in vi do njih načelni – pomembnost.
Št.	Veljavno	70	70	70	70	70
	Manjka	0	0	0	0	0
Srednja		4,47	4,64	4,51	4,44	4,44
Mediana		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Način		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00
Minimalna		1,00	2,00	2,00	1,00	1,00
Maksimalna		5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Mladostniki ocenjujejo sodelovanje s starši kot najmanj pomembno trditev, smo zato lahko **H1 potrdili**.

»Sodelovanje s starši« – mladostniki so najbolj zadovoljni s trditvijo, da »vzgojitelji informirajo starše o situaciji«. Najpomembnejša jim je trditev, da so »mladostniki povezani s starši«. Najmanj so zadovoljni s trditvijo, da »vzgojitelji postavljajo meje staršem«. Ta trditev je zanje tudi najmanj pomembna. V povprečju so vse trditve zadovoljstva in pomembnosti v kazalniku ocenili z več kot 4. To nakazuje, da so mladostniki v povprečju z vsemi trditvami zadovoljni in so jim le-te pomembne.

Ugotovitve

Sodelovanju s starši je potrebno posvetiti veliko časa. Iskati je potrebno primere dobre prakse, kako se pogovarjati s starši in se jim približati na razumljiv in spremenljiv način. Zaradi pomanjkanja vzgojiteljevega časa za delo z njimi (oddaljenost staršev), kar predstavlja tudi finančni zalogaj, je potrebno iskati ustrezne rešitve.

Raziskava je potrdila moja predvidevanja glede klime in odnosov v Mladinskem domu Maribor. Pokazala je, da mladostniki imajo težave s starši, saj so tudi zaradi odnosov z njimi v Mladinskem domu Maribor. Ugotavljam, da niso težava samo starši, ampak tudi pomanjkanje vzgojiteljevega časa za delo z njimi. S primernim, strpnim, razumevajočim, ljubeznivim sodelovanjem so pozitivni rezultati mladostnikove socializacije neizbežni.

SMERNICE ZA PRIHODNJE DELO

Za izboljšanje stanja in uspešnejšo reintegracijo mladostnikov v družbo so nujni koraki za izboljšanje stanja v odnosih med otroci in starši. Zato je potrebno krepiti delo in tudi sodelovanje s starši. Kljub temu da mladostniki to dimenzijo ocenjujejo nižje, je treba sodelovanju s starši posvetiti več časa in iskati primere dobre prakse za vzpostavitev konstruktivnega dialoga. Odpraviti je treba pomanjkanje vzgojiteljevega časa za delo s starši, kar vključuje reševanje kadrovskih in finančnih vprašanj (npr. zaradi oddaljenosti staršev). Cilj vzgoje mora ostati usposabljanje za samostojno življenje, kar dosežemo z uravnoveženimi cilji, ki so usklajeni z razvojnimi možnostmi posameznika.

Skratka, uspešna socializacija mladostnikov s čustvenimi in vedenjskimi težavami zahteva strpno, razumevajočo in ljubeznivo sodelovanje vseh deležnikov – od strokovnih delavcev v centrih do staršev in širšega socialnega okolja.

ZAKLJUČEK

Obravnavo mladostnikov s čustvenimi in vedenjskimi težavami predstavlja enega najbolj kompleksnih izzivov sodobne pedagoške in socialne stroke. Raziskava v Strokovnem centru Mladinski dom Maribor je osvetlila ključne dejavnike, ki vplivajo na proces socializacije in uspešnost vzgojnega delovanja v izvendružinskem okolju. Družina ostaja primarna celica družbe, vendar se v sodobnem času sooča s krizo medsebojnih odnosov, kjer so otroci pogosto najšibkejši člen. Strokovni centri ne morejo v celoti nadomestiti družine in staršev, lahko pa mladostnikom ponudijo nujno potrebno sprejetost, toplino, urejenost in zanesljivo prijateljstvo, s čimer skušajo nadoknaditi razvojne primanjkljaje iz preteklosti. Empirični del je s pomočjo kvantitativne analize potrdil specifičen odnos mladostnikov do različnih dimenzij njihovega bivanja v domu. Mladostniki kot najbolj pomembne elemente ocenjujejo notranje delovne razmere (povprečje 4,60), kamor sodijo varnost, oprema in prehrana ter vrednote (povprečje 4,50), kot so spoštovanje, enakost in možnost izražanja lastnega mnenja. Hipoteza H1, da mladostniki dimenzijo sodelovanja s starši ocenjujejo kot najmanj pomembno (povprečje 4,05), je bila potrjena. To odraža kompleksnost njihovih primarnih odnosov, saj so se mnogi v domu znašli prav zaradi težav v družinskem okolju. Strokovnost in osebnost vzgojitelja (povprečje 4,41) ostajata ključna stebra, pri čemer mladostniki visoko cenijo vzgojiteljevo pomoč v kritičnih situacijah in njihovo skrb za varovanje. Zaključimo lahko, da je cilj vzgojnega delovanja opolnomočen mladostnik, ki je sposoben samostojnega življenja. Doseganje tega cilja pa zahteva strpno in ljubeznivo sodelovanje vseh družbenih deležnikov, od centrov za socialno delo do šolskega sistema, ki morajo skupaj graditi varno mrežo za najšibkejšie člene naše družbe.

Literatura in viri

- Galimberti, U. (2009). *Grozljivi gost: nihizem in mladi*. Ljubljana: Modrijan.
- Giddens, A. (2007). *Sociologija*. Ljubljana: Euroadria.
- Gold, J. (2015). *Vzgoja v digitalni dobi*. Radovljica: Didakta.
- Haralambos, M. in Holborn, M. (2003). *Sociologija: teme in pogledi*. Ljubljana: DZS.
- Krajncan, M., Zorc Maver, D. in Bajželj, B. (2008). *Socialna pedagogika – med teorijo in prakso*. Ljubljana: Pedagoška fakulteta.
- Macuh, B. (2013). *Uvod v sociologijo*. Celje: Fakulteta za komercialne in poslovne vede.
- Peček Čuk, M. In Lesar, I. (2009). *Moč vzgoje*. Ljubljana: Tehniška založba Slovenije.
- Škoflek, I., Selšek, M., Ravnikar, F., Brezničar, S., in Krajncan, A. (2004). *Vzgojni program*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
- Škoflek, I., Selšek, M., Ravnikar, F., Brezničar, S. in Krajncan, A. (2003). *Vzgojni program-osnutek*. Ljubljana: Zavod za šolstvo.
- Švab, A. (2001). *Družina: od modernosti k postmodernosti*. Ljubljana: Zbirka Sodobna Družba.
- Švarc, E. (2011). *Smisel in učinkovitost bivanja mladostnikov v vzgojnem zavodu* (Magistrska naloga). Ljubljana: [E. Švarc].

Andrej Raspor
FKPV, Celje, Slovenija
andrej.raspor@t-2.si
Drago Papler
drago.papler@gmail.com

FINANČNI TEMELJI SAMOSTOJNOSTI: OD PREVZEMA ZVEZNEGA DOLGA SFRJ DO SUVERENEGA ZADOLŽEVANJA SLOVENIJE

Povzetek: Članek analizira razvoj javnega dolga Slovenije od osamosvojitve dalje, pri čemer izpostavi vpliv razpada Jugoslavije in prevzema dela njenega dolga. Ugotavlja, da se je dolg skozi čas spreminjal v več fazah, pri čemer so največji porasti povezani z gospodarskimi krizami (zlasti po letu 2008 in med pandemijo COVID-19). Raziskava poudarja, da dinamike dolga ni mogoče pripisati zgolj posameznim vladam, temveč predvsem širšim makroekonomskim in institucionalnim dejavnikom.

Ključne besede: javni dolg, Slovenija, fiskalna politika, gospodarske krize, zadolževanje.

UVOD

Državno zadolževanje predstavlja ključen instrument fiskalne politike, saj omogoča financiranje proračunskih primanjkljajev, investicij ter upravljanje likvidnosti in refinanciranje obveznosti. Njegova kakovost se presoja predvsem skozi razmerje med stroški in tveganji portfelja dolga ter skozi institucionalno transparentnost in razvitost finančnih trgov (IMF & World Bank, 2009; IMF & World Bank, 2014).

V evropskem prostoru se javni dolg primerja na podlagi maastrichtske definicije konsolidiranega bruto dolga sektorja država, ki vključuje valuto in depozite, dolžniške vrednostne papirje ter posojila (Eurostat, 2026). Po podatkih Eurostata je dolg sektorja država v tretjem četrtletju 2025 znašal 137,8 % BDP v Italiji, 83,7 % v Avstriji, 67,6 % v Sloveniji, 63,0 % v Nemčiji in 57,2 % na Hrvaškem (Eurostat, 2026a).

Razvoj javnega dolga Slovenije je tesno povezan z razpadom Socialistične federativne republike Jugoslavije in razdelitvijo njenega zunanjega dolga. Jugoslavija se je v sedemdesetih letih intenzivno zadolževala, pri čemer se je njen zunanji dolg med letoma 1972 in 1982 povečal z 2,4 na več kot 20 milijard USD, kar je privedlo do dolžniške krize v začetku osemdesetih let (Cvikl in Mrak, 1996; Rocha, 1991).

Po osamosvojitvi je Slovenija postopoma vzpostavila institucionalni okvir upravljanja javnega dolga, ki temelji na evropskih statističnih standardih ESA 2010 in pravilih fiskalnega nadzora Evropske unije (Eurostat, 2026).

Literatura javni dolg obravnava na treh ravneh: zgodovinski razvoj zadolževanja, institucionalne in metodološke okvire upravljanja ter vpliv dolga na makroekonomsko stabilnost. Klasična analiza Northa in Weingasta (1989) poudarja pomen verodostojnih institucij za razvoj javnega dolga, medtem ko sodobne smernice IMF in Svetovne banke izpostavljajo optimizacijo razmerja med stroški in tveganji ter razvoj domačih finančnih trgov (IMF & World Bank, 2014). Pomemben okvir predstavlja tudi evropska statistična metodologija, ki omogoča primerljivost med državami, ob hkratnem opozorilu na razlike med različnimi definicijami dolga (Eurostat, 2026; Banka Slovenije, 2026; Ministrstvo za finance Republike Slovenije, 2025; SURS, 2025).

Za razumevanje slovenskega primera je ključen tudi kontekst jugoslovanske dolžniške krize in nasledstva dolga, kjer raziskave poudarjajo vlogo mednarodnih institucij, pogajalskih procesov in razdelitve dolga na alocirani in nealokirani del (Cvikl in Mrak, 1996; OECD, 1990; Mrak, 1992; Stanic, 2001).

Na tej podlagi se ta članek umešča med dela, ki povezujejo zgodovinsko-institucionalni pristop z empirično analizo sodobnega javnega dolga. Njegov prispevek je predvsem v tem, da povezuje dolgo trajanje razvoja državnega zadolževanja, jugoslovanski kontekst dolžniške krize in sodobno analizo slovenskega dolga po posameznih obdobjih fiskalne politike.

Na podlagi zgodovinskega razvoja državnega zadolževanja ter empirične analize gibanja javnega dolga v Sloveniji po osamosvojitvi članek obravnava naslednje raziskovalno vprašanje: Kako se je javni dolg Republike Slovenije razvijal od razpada Socialistične federativne republike Jugoslavije do sodobnega obdobja ter v kolikšni meri so spremembe dolga povezane z makroekonomskimi krizami in fiskalno politiko posameznih vlad?

Za natančnejšo analizo članek obravnava tudi več povezanih podvprašanj:

1. Kakšna je bila dinamika zunanjega dolga Jugoslavije v obdobju pred razpadom države in kako je ta vplivala na začetno dolžniško pozicijo Slovenije?
2. Kako se je javni dolg Republike Slovenije razvijal po osamosvojitvi glede na institucionalni okvir Evropske unije in statistične standarde ESA 2010?
3. Ali je mogoče spremembe javnega dolga v Sloveniji povezati z makroekonomskimi šoki, kot so finančna kriza po letu 2008, sanacija bančnega sistema ter pandemija COVID-19?

METODOLOGIJA RAZISKAVE

Raziskava temelji na kombinaciji zgodovinsko-institucionalnega pristopa in empirične analize sekundarnih podatkov o javnem dolgu Republike Slovenije. Analitični okvir združuje kvalitativno interpretacijo zgodovinskih procesov z deskriptivno statistično analizo gibanja dolga po posameznih obdobjih.

V empiričnem delu so uporabljeni uradni podatki treh ključnih institucij: Statističnega urada Republike Slovenije (SURS), Ministrstva za finance Republike Slovenije in Banke Slovenije. Ti viri omogočajo celovit vpogled v različne vidike dolga, in sicer konsolidirani bruto dolg sektorja država, dolg državnega proračuna ter zunanji dolg gospodarstva. Zaradi razlik v metodoloških pristopih med posameznimi viri analiza upošteva omejitve neposredne primerljivosti kazalnikov.

Osrednji del empirične analize temelji na primerjavi dinamike dolga po mandatih vlad Republike Slovenije. Za ta namen so bili uporabljeni podatki Ministrstva za finance, ki omogočajo časovno natančno spremljanje gibanja dolga. Analiza vključuje izračun absolutne spremembe dolga in povprečnega dnevnega zadolževanja, kar omogoča primerjavo med mandati različne dolžine.

Raziskava uporablja deskriptivne metode analize podatkov, pri čemer ne vključuje ekonometričnih modelov ali vzročnega sklepanja. Namen analize je predvsem identificirati vzorce gibanja dolga ter njihovo povezavo z makroekonomskimi dogodki, kot so finančna kriza po letu 2008, sanacija bančnega sistema in pandemija COVID-19.

Metodološki pristop omogoča celostno razumevanje razvoja javnega dolga Slovenije, vendar hkrati zahteva previdnost pri interpretaciji rezultatov, saj na dinamiko dolga poleg fiskalne politike vplivajo tudi širši makroekonomski in institucionalni dejavniki.

Zgodovinski razvoj državnega zadolževanja

Državno zadolževanje se je razvilo iz osebnih dolgov vladarjev v kompleksen sistem javnih financ.

V srednjem veku in renesansi so si vladarji izposojali sredstva predvsem za financiranje vojn. Posojila so pogosto zagotavljale bogate trgovske družine, kot so Fuggerji in Medičejci, dolg pa je bil vezan na osebno odgovornost vladarja.

Pomemben institucionalni prelom se je zgodil v 17. stoletju, ko sta Nizozemska republika in Anglija uvedli koncept trajnega javnega dolga. Ustanovitev Bank of England leta 1694 je omogočila institucionalizacijo državnega dolga ter razvoj stabilnega trga državnih obveznic (Bank of England, b.d.). Hkrati je parlamentarni nadzor nad javnimi financami povečal verodostojnost države kot dolžnika (North in Weingast, 1989).

V 20. stoletju je razvoj globalnih finančnih trgov in keynesijanska ekonomska politika razširila uporabo državnega zadolževanja kot instrumenta stabilizacije gospodarskih ciklov. Po drugi svetovni vojni je mednarodni finančni sistem Bretton Woods omogočil stabilnejši okvir za financiranje držav. Po globalni finančni krizi leta 2008 je rast javnega dolga ponovno poudarila pomen učinkovitega upravljanja portfelja dolga in fiskalne discipline, kar je vodilo v posodobitev smernic IMF in Svetovne banke za upravljanje javnega dolga (IMF & World Bank, 2014).

Razlogi, instrumenti in procesi zadolževanja

V literaturi je smiselno ločiti vprašanje, zakaj države ustvarjajo javni dolg, od vprašanja, kako dolg tehnično ustvarjajo in upravljajo.

Prvi motiv zadolževanja je financiranje proračunskih primanjkljajev in investicij. Ko so javni izdatki višji od prihodkov, država uporabi zadolževanje za financiranje javnih storitev in investicij, pri čemer dolg razporedi breme financiranja med generacije (IMF & World Bank, 2009).

Drugi pomemben motiv je refinanciranje zapadlih obveznosti. Velik del državnega zadolževanja je namenjen nadomeščanju zapadlih dolžniških instrumentov, zato je upravljanje refinančnega tveganja pomemben element strategije javnega dolga (IMF & World Bank, 2014).

Tretji motiv je odzivanje na makroekonomske šoke, kot so gospodarske krize, pandemije ali geopolitične napetosti. Tudi države z relativno stabilnimi javnimi financami lahko v takih razmerah začasno povečajo javni dolg (IMF, 2026).

Četrty motiv je razvoj domačega trga državnih vrednostnih papirjev, ki omogoča stabilnejše financiranje države in večjo diverzifikacijo investitorske baze (IMF & World Bank, 2014).

Zadolževanje Jugoslavije

Jugoslavija se je v sedemdesetih letih intenzivno zadolževala na mednarodnih finančnih trgih. Po podatkih Svetovne banke se je zunanji dolg države povečal z približno 2,4 milijarde USD leta 1972 na približno 20,3 milijarde USD leta 1982 (Cvikel in Mrak, 1996).

Dolžniška kriza je postala očitna v začetku osemdesetih let, ko je Jugoslavija izgubila dostop do mednarodnih kapitalskih trgov in začela pogajanja o prestrukturiranju dolga. Po ocenah Svetovne banke je zunanji dolg leta 1985 dosegel približno 43 % bruto domačega proizvoda (World Bank, 1987).

Do konca osemdesetih let se je zunanji dolg (Tabela 1) nekoliko zmanjšal zaradi odkupov dolga in konverzij dolžniških instrumentov (OECD, 1990; Mrak, 1992).

Tabela 1: Zunanji dolg Jugoslavije 1972–1991
(Cvikel in Mrak, 1996; Rocha, 1991; OECD, 1990; World Bank, 1982, 1987)

Leto	Zunanji dolg	Opombe
1972	2,4 mrd USD	Začetek hitre rasti dolga
1980	15,4 mrd USD	Visoka rast zunanjega zadolževanja
1982	20,3 mrd USD	Začetek dolžniške krize
1985	20,3 mrd USD	Približno 43 % BDP
1989	16,2 mrd USD	Delno zmanjšanje dolga
1991	približno 15,3 mrd USD	Stanje ob razpadu države

Zunanji dolg Jugoslavije ob razpadu države leta 1991 je znašal približno 15,3 milijarde USD. Ob upoštevanju inflacije ameriškega dolarja to ustreza približno 36 milijardam USD oziroma približno 33 milijardam EUR v današnji kupni moči (Bureau of Labor Statistics, 2026).

Razpad Jugoslavije leta 1991 in razdelitev zunanjega dolga

Razpad Socialistične federativne republike Jugoslavije leta 1991 je odprl kompleksno vprašanje razdelitve zunanjega dolga med države naslednice. Posebnost jugoslovanskega dolga je bila, da ni bil v celoti pripisan posameznim republikam, temveč je bil del obveznosti evidentiran na ravni federacije oziroma Narodne banke Jugoslavije. Zaradi tega je bilo treba pred razdelitvijo dolga najprej določiti njegovo notranjo strukturo (Cvikel in Mrak, 1996).

V okviru analize zunanjega dolga je bila uporabljena delitev na alokirani (allocated) in nealokirani (non-allocated) dolg. Nealokirani dolg je zajemal predvsem obveznosti federacije, del bilateralnih in komercialnih posojil ter obveznosti Narodne banke Jugoslavije, povezane z dogovorom o refinanciranju dolga komercialnih bank (New Financing Agreement – NFA). V tej kategoriji so bile evidentirane tudi obveznosti do Mednarodnega denarnega sklada (IMF) (Cvikl in Mrak, 1996).

Nasprotno je alokirani dolg predstavljal dolg končnih uporabnikov v posameznih republikah oziroma provincah. Ta je vključeval multilateralna, bilateralna in komercialna posojila, ki so bila že v času federacije pripisana konkretnim gospodarskim subjektom ali projektom v posamezni republiki (Cvikl in Mrak, 1996).

Ob koncu leta 1991 je bil zunanji dolg nekdanje Jugoslavije ocenjen na približno 15,3 milijarde USD dolgoročnega dolga (Tabela 2). Od tega je bilo približno 12,2 milijarde USD alociranega dolga, približno 3,1 milijarde USD pa nealokiranega dolga. Obveznosti do IMF v višini približno 683 milijonov USD so bile prikazane ločeno (Cvikl in Mrak, 1996).

Tabela 2: Struktura zunanjega dolga Jugoslavije ob razpadu države (Cvikl in Mrak, 1996)

Kategorija dolga	Znesek (USD)	Opis
Alocirani dolg	Cca. 12,2 mrd	Dolg projektov in končnih uporabnikov v republikah
Nealokirani dolg	Cca. 3,1 mrd	Dolg federacije, del bilateralnih in komercialnih posojil ter obveznosti Narodne banke Jugoslavije
IMF obveznosti	Cca. 683 mio	Ločeno evidentirane obveznosti do IMF
Skupni dolg (1991)	Cca. 15,3 mrd	Dolgoročni zunanji dolg ob razpadu države

IMF formula in razdelitev dolga med države naslednice

Pri razdelitvi dela zunanjega dolga je bil uporabljen ključ, ki je temeljil na deležih posameznih republik v kvoti nekdanje Jugoslavije pri Mednarodnem denarnem skladu. Ta pristop je v literaturi pogosto označen kot »IMF formula« (Cvikl in Mrak, 1996).

Po tem ključu so bili deleži dolga razdeljeni med države naslednice na naslednji način (Tabela 3):

Tabela 3: Deleži dolga razdeljeni med države naslednice (Cvikl in Mrak, 1996)

Država naslednica	Delež (%)	Država naslednica
Bosna in Hercegovina	13,20	Bosna in Hercegovina
Hrvaška	28,49	Hrvaška
Severna Makedonija	5,40	Severna Makedonija
Slovenija	16,39	Slovenija
Srbija in Črna gora	36,52	Srbija in Črna gora

Ta ključ je bil uporabljen predvsem za razdelitev nealokiranega dolga, medtem ko je bil alokirani dolg praviloma pripisan po načelu končnega upravičenca (final beneficiary). Po tem načelu je dolg prevzela tista republika, na ozemlju katere je bil projekt ali gospodarski subjekt, ki je posojilo uporabljal (Cvikl & Mrak, 1996).

Poseben primer je predstavljal komercialnobančni dolg v okviru New Financing Agreement (NFA). V pogajanjih z mednarodnimi bankami je bila predvidena rešitev, po kateri bi Slovenija prevzela približno 18 % obveznosti NFA. Dogovor je predvideval izdajo obveznic z obrestno mero približno LIBOR + 13/16 %, z zapadlostjo do leta 2006 (Cvikl & Mrak, 1996).

Institucionalni okvir nasledstva dolga

Razdelitev dolga nekdanje Jugoslavije ni bila zgolj računovodski proces, temveč je bila rezultat kompleksnih pogajanj med državami naslednicami in mednarodnimi upniki. V tem procesu so pomembno vlogo igrale mednarodne finančne institucije, zlasti IMF in Svetovna banka, ter skupine komercialnih bank.

Ob razpadu Jugoslavije leta 1991 je bil zunanji dolg države približno 15,3 milijarde USD. Na podlagi IMF formule je Slovenija prevzela približno 16,39 % nealokiranega dolga federacije, kar je znašalo približno 508 milijonov USD, poleg tega pa še približno 2,7–3 milijarde USD alociranega dolga projektov na njenem ozemlju. Skupni prevzeti dolg Slovenije je tako znašal približno 3,3 milijarde USD (Cvikl & Mrak, 1996). Če kot približen skupni slovenski delež prevzetega jugoslovanskega zunanjega dolga upoštevamo 3,3 milijarde USD v letu 1991, to ob upoštevanju inflacije ameriškega dolarja pomeni približno 7,9 milijarde USD oziroma približno 6,9 milijarde EUR v današnji kupni moči (Bureau of Labor Statistics, 2026; European Central Bank, 2026).

Literatura o državnem nasledstvu poudarja, da so se države naslednice pogosto pogajale neposredno z upniki, pri čemer so bili institucionalni okvirji, kot je IMF formula, uporabljeni kot referenčni mehanizem za določanje deležev dolga (Stanic, 2001). Ta pristop je omogočil relativno stabilno razdelitev dolga in postopno integracijo držav naslednic v mednarodni finančni sistem.

Transformacija jugoslovanskega dolga v slovenski javni dolg (1991–2006)

Po razpadu Socialistične federativne republike Jugoslavije leta 1991 je Slovenija prevzela del zunanjega dolga nekdanje federacije. Ta dolg ni bil odplačan kot enkratna obveznost, temveč je bil postopoma refinanciran in preoblikovan v nove dolžniške instrumente slovenske države. Zaradi tega jugoslovanski dolg v kasnejših statističnih serijah javnega dolga ni več prikazan kot ločena kategorija, temveč kot del začetne strukture slovenskega javnega dolga.

Proces transformacije dolga (Tabela 4) je potekal v več fazah, ki vključujejo prevzem obveznosti do mednarodnih finančnih institucij, refinanciranje komercialnega dolga ter izdajo novih državnih obveznic.

Tabela 4: Transformacija jugoslovanskega dolga v slovenski javni dolg
(Cvikl in Mrak, 1996; Mrak, 1992; Stanic, 2001)

Obdobje	Ključni dogodek	Finančni mehanizem	Posledica za slovenski javni dolg
1991–1992	Razpad Jugoslavije	Začasni moratorij na odplačevanje dolga	Dolg še ni formalno razdeljen.
1993–1995	Začetek prevzema dolga	Prevzem obveznosti do IMF in Svetovne banke	Dolg se začne pojavljati v slovenskem javnem dolgu.
1993–1997	Refinanciranje komercialnega dolga	New Financing Agreement (NFA)	Izdaja novih obveznic za zamenjavo starega dolga.
2001	Dunajski sporazum o nasledstvu	Pravna ureditev razdelitve dolga med naslednice	Dokončna institucionalna ureditev dolga.
2001–2006	Odplačevanje refinanciranega dolga	Dolgoročne obveznice (LIBOR + pribitek)	Postopno zapiranje obveznosti iz jugoslovanskega obdobja.
po 2006	Zaključek večine obveznosti	Refinanciranje z novimi državnimi obveznicami	Dolg je popolnoma integriran v slovenski javni dolg.

Tabela 4 kaže, da prevzeti jugoslovanski dolg ni bil evidentiran kot enkratna fiskalna obveznost Slovenije, temveč je bil postopoma transformiran v strukturo sodobnega javnega dolga. Prvi korak je bil prevzem obveznosti do mednarodnih finančnih institucij v zgodnjih devetdesetih letih, sledilo pa je refinanciranje komercialnega dolga v okviru New Financing Agreement (NFA). Ta mehanizem je omogočil zamenjavo starega dolga z novimi dolžniškimi instrumenti z daljšo ročnostjo.

Pomemben institucionalni mejnik predstavlja Dunajski sporazum o nasledstvu iz leta 2001, ki je pravno uredil razdelitev finančnih obveznosti nekdanje Jugoslavije med države naslednice. Po tem sporazumu je Slovenija formalno potrdila prevzem svojega deleža dolga.

Do sredine prvega desetletja 21. stoletja je bila večina obveznosti iz jugoslovanskega obdobja že refinancirana ali odplačana. Posledično se v sodobnih statističnih serijah javnega dolga ta dolg ne pojavlja več kot ločena kategorija, temveč kot del širše strukture slovenskega javnega dolga.

Zadolževanje Slovenije po letu 1991

Po osamosvojitvi je Slovenija vzpostavila sodoben sistem upravljanja javnega dolga. Podatke o javnem dolgu je mogoče analizirati skozi tri ključne statistične vire:

1. konsolidirani bruto dolg sektorja država (SURs in Eurostat),
2. dolg državnega proračuna (Ministrstvo za finance),
3. zunanji dolg gospodarstva (Banka Slovenije).

Statistični urad Republike Slovenije poroča, da je konsolidirani bruto dolg sektorja država konec tretjega četrtletja 2025 znašal 46,9 milijarde EUR oziroma 67,6 % BDP (SURs, 2025). Ministrstvo za finance navaja, da je dolg državnega proračuna februarja 2026 znašal približno 42,8 milijarde EUR (Ministrstvo za finance, 2026). Po podatkih Banke Slovenije je bruto zunanji dolg Slovenije konec leta 2025 znašal približno 63 milijard EUR oziroma 94 % BDP (Banka Slovenije, 2026).

Sami smo se odločili da bomo primerjali podatke MF, saj omogočajo pregled po mesecih in zato lahko vidimo katera vlada se je zadolžila in koliko (Tabela 5).

Tabela 5: Dinamika dolga po vladah Republike Slovenije

Vlada	Dni	Dolg v mio EUR na koncu mandata	Povečan dolg v času v mio EUR mandata	Zadolževanje na dan vladanja v mio EUR
3. Vlada Republike Slovenije (od 25. januarja 1993 do 27. februarja 1997)	1.495	2.423	2.423	1,621
4. Vlada Republike Slovenije (od 27. februarja 1997 do 7. junija 2000)	1.197	4.229	1.806	1,509
5. Vlada Republike Slovenije (od 7. junija 2000 do 30. novembra 2000)	177	4.351	122	0,690
6. Vlada Republike Slovenije (od 30. novembra 2000 do 19. decembra 2002)	750	5.758	1.406	1,875
7. Vlada Republike Slovenije (od 19. decembra 2002 do 3. decembra 2004)	716	6.619	861	1,203
8. Vlada Republike Slovenije (od 3. decembra 2004 do 21. novembra 2008)	1.450	7.177	557	0,384
9. Vlada Republike Slovenije (od 21. novembra 2008 do 10. februarja 2012)	1.177	15.157	7.980	6,780
10. Vlada Republike Slovenije (od 10. februarja 2012 do 20. marca 2013)	405	16.836	1.679	4,147
11. Vlada Republike Slovenije (od 20. marca 2013 do 18. septembra 2014)	548	25.309	8.472	15,461
12. Vlada Republike Slovenije (od 18. septembra 2014 do 13. septembra 2018)	1.457	29.369	4.061	2,787
13. Vlada Republike Slovenije (od 13. septembra 2018 do 13. marca 2020)	548	28.560	-809	-1,476
14. Vlada Republike Slovenije (od 13. marca 2020 do 1. junija 2022)	811	37.754	9.194	11,337
15. Vlada republike Slovenije (1.6.2022 dalje)	1.376	42.299	4.545	3,303

Jugoslovanski dolg, ki ga je Slovenija prevzela po osamosvojitvi, v kasnejših statistikah javnega dolga ni prikazan kot ločena kategorija. V devetdesetih letih je bil namreč postopoma refinanciran in

transformiran v nove dolžniške instrumente države, zato se v statističnih serijah pojavlja kot del začetne ravni slovenskega javnega dolga.

Interpretacija dinamike javnega dolga po mandatih vlad

Tabela prikazuje spremembo dolga državnega proračuna Republike Slovenije po posameznih mandatih vlad, izraženo v absolutnem povečanju dolga in v povprečnem dnevnom zadolževanju. Takšen prikaz omogoča bolj neposredno primerjavo fiskalne dinamike med političnimi cikli, saj poleg absolutne spremembe upošteva tudi trajanje posameznega mandata.

Analiza kaže, da se je dinamika zadolževanja v Sloveniji v obdobju po osamosvojitvi spreminjala v več izrazitih fazah.

1 Stabilno obdobje zmerne rasti dolga (1993–2008)

V prvih petnajstih letih po osamosvojitvi je bila rast dolga razmeroma postopna. V mandatih tretje in četrte vlade Janeza Drnovška (1993–2000) se je dolg povečal za približno 2,4 oz. 1,8 milijarde evrov, povprečno dnevno zadolževanje pa je znašalo približno 1,5 milijona evrov na dan. To obdobje zaznamuje postopna konsolidacija javnih financ in relativno stabilna makroekonomska rast.

Podobno zmerno dinamiko dolga je mogoče opaziti tudi v mandatih vlad Andreja Bajuka, Janeza Drnovška (2000–2002) ter Antona Ropa (2002–2004). Povprečno dnevno zadolževanje se je v tem obdobju gibalo med približno 0,7 in 1,9 milijona evrov.

Najnižjo stopnjo rasti dolga v celotnem obdobju prikazuje mandat prve vlade Janeza Janše (2004–2008), ko se je dolg povečal za približno 557 milijonov evrov oziroma približno 0,38 milijona evrov na dan. To obdobje sovпада z visoko gospodarsko rastjo in relativno nizkimi proračunskimi primanjkljaji.

2 Obdobje finančne krize in hitre rasti dolga (2008–2014)

Druga faza razvoja dolga je povezana z globalno finančno krizo in njenimi posledicami za slovensko gospodarstvo. V času vlade Boruta Pahorja (2008–2012) se je dolg povečal za skoraj 8 milijard evrov, povprečno dnevno zadolževanje pa je znašalo približno 6,8 milijona evrov.

Rast dolga se je nadaljevala tudi v obdobju naslednjih dveh vlad. V času druge vlade Janeza Janše (2012–2013) se je dolg povečal za približno 1,7 milijarde evrov, medtem ko je v mandatu vlade Alenke Bratušek (2013–2014) prišlo do največjega absolutnega povečanja dolga v analiziranem obdobju. V tem času se je dolg povečal za približno 8,5 milijarde evrov, povprečno dnevno zadolževanje pa je doseglo približno 15,5 milijona evrov.

Ta izrazita rast dolga je bila povezana predvsem s sanacijo bančnega sistema in stabilizacijo finančnega sektorja, kar je predstavljalo pomemben fiskalni poseg države.

3 Postkrizna stabilizacija dolga (2014–2020)

V obdobju vlade Mira Cerarja (2014–2018) se je dinamika rasti dolga ponovno umirila. Dolg se je v tem času povečal za približno 4,1 milijarde evrov, povprečno dnevno zadolževanje pa je znašalo približno 2,8 milijona evrov.

Poseben primer predstavlja mandat vlade Marjana Šarca (2018–2020), v katerem se je skupni dolg državnega proračuna celo zmanjšal za približno 809 milijonov evrov. Povprečna dnevna sprememba dolga je bila tako negativna, kar odraža obdobje relativno ugodnih makroekonomskih razmer in fiskalne konsolidacije.

4 Obdobje pandemije in ponovne rasti dolga (2020–2026)

Naslednji izrazit skok dolga je povezan s pandemijo COVID-19. V času tretje vlade Janeza Janše (2020–2022) se je dolg povečal za približno 9,2 milijarde evrov, kar pomeni povprečno dnevno zadolževanje približno 11,3 milijona evrov.

V mandatu vlade Roberta Goloba (2022–2026) se rast dolga nadaljuje, vendar z bistveno nižjo dinamiko. V analiziranem obdobju se je dolg povečal za približno 4,5 milijarde evrov oziroma približno 3,3 milijona evrov na dan.

5 Splošne ugotovitve

Iz prikazanih podatkov je mogoče izpostaviti tri ključne ugotovitve.

Prvič, dolg se je v obdobju 1993–2008 povečeval relativno počasi, kar sovпада z obdobjem stabilne gospodarske rasti in postopne fiskalne konsolidacije.

Drugič, največja povečanja dolga so povezana z makroekonomskimi krizami oziroma izrednimi fiskalnimi intervencijami, predvsem s finančno krizo po letu 2008 ter sanacijo bančnega sistema v letih 2013–2014.

Tretjič, podatki kažejo, da je dinamika javnega dolga v veliki meri odvisna od širšega makroekonomskega okolja, zato povečanja dolga ni mogoče interpretirati izključno kot posledico fiskalne politike posamezne vlade, temveč predvsem kot odziv na gospodarske in finančne šoke.

ZAKLJUČEK

Cilj članka je bil analizirati razvoj javnega dolga Republike Slovenije od razpada Socialistične federativne republike Jugoslavije do sodobnega obdobja upravljanja javnega dolga v okviru Evropske unije ter oceniti, v kolikšni meri so spremembe dolga povezane z makroekonomskimi krizami in fiskalno politiko posameznih vlad.

Odgovori na raziskovalna vprašanja

Na podlagi zgodovinsko-institucionalne analize in empirične analize podatkov o javnem dolgu je mogoče podati odgovore na osrednje raziskovalno vprašanje in spremljajoča podvprašanja.

1. Kako se je javni dolg Republike Slovenije razvijal od razpada Jugoslavije do danes?

Analiza kaže, da se je razvoj javnega dolga Republike Slovenije po osamosvojitvi razvijal v več jasno prepoznavnih fazah.

V prvem obdobju (1991–2008) je bila rast javnega dolga relativno zmerna. Slovenija je v tem času vzpostavila institucionalni okvir upravljanja javnega dolga, razvila domači trg državnih vrednostnih papirjev ter postopno prevzela del obveznosti nekdanje Jugoslavije. Dolg se je povečeval postopoma, kar je bilo povezano z gospodarsko rastjo, relativno nizkimi proračunskimi primanjkljaji in stabilno makroekonomsko politiko.

Drugo obdobje (2008–2014) zaznamuje izrazita rast dolga, povezana predvsem z globalno finančno krizo in kasnejšo sanacijo bančnega sistema. V tem obdobju se je dolg državnega proračuna povečal bistveno hitreje kot v prejšnjem desetletju. Posebej izrazit skok dolga je nastal v obdobju sanacije bančnega sistema leta 2013.

V tretjem obdobju (2014–2020) se je dinamika rasti dolga ponovno umirila. Gospodarsko okrevanje in fiskalna konsolidacija sta omogočila stabilizacijo javnih financ, v določenem obdobju pa celo absolutno zmanjšanje dolga.

Četrto obdobje (2020–2022) je zaznamovala pandemija COVID-19, ki je povzročila ponovno hitro povečanje javnega dolga zaradi obsežnih fiskalnih ukrepov za podporo gospodarstvu in prebivalstvu. Po letu 2022 se rast dolga nadaljuje, vendar z bistveno nižjo dinamiko kot v kriznih letih.

2. Kakšna je bila dinamika zunanjega dolga Jugoslavije in kako je vplivala na začetni položaj Slovenije?

Zunanji dolg Jugoslavije se je v sedemdesetih letih hitro povečeval, predvsem zaradi financiranja industrijskega razvoja in dostopa do relativno poceni mednarodnega kapitala. Med letoma 1972 in 1982 se je dolg povečal za približno 2,4 milijarde USD na več kot 20 milijard USD.

Po dolžniški krizi v začetku osemdesetih let je Jugoslavija izgubila dostop do mednarodnih finančnih trgov, kar je privedlo do več prestrukturiranj dolga in pogajanj z mednarodnimi finančnimi institucijami.

Ob razpadu države leta 1991 je dolg znašal približno 15,3 milijarde USD. Ta dolg je bil razdeljen na alocirani in nealocirani del. Nealocirani dolg je bil razdeljen med države naslednice po t. i. IMF formuli, po kateri je Slovenija prevzela približno 16,39 % tega dela dolga, medtem ko je bil alocirani dolg pripisan po načelu končnega upravičenca.

Zaradi relativno ugodne gospodarske strukture in manjšega deleža dolžniških obveznosti je Slovenija ob osamosvojitvi v primerjavi z nekaterimi drugimi republikami začela z razmeroma stabilnim začetnim fiskalnim položajem.

3. Kako se je javni dolg Slovenije razvijal v okviru evropskega institucionalnega sistema?

Po vključitvi v Evropsko unijo je upravljanje javnega dolga Republike Slovenije postalo del širšega institucionalnega okvira evropske fiskalne politike. Dolg sektorja država se meri po metodologiji **ESA 2010**, ki omogoča primerljivost med državami članicami.

Ta okvir vključuje tudi maastrichtska fiskalna pravila, ki določajo referenčno vrednost javnega dolga pri 60 % BDP in proračunskega primanjkljaja pri 3 % BDP.

Slovenija je po letu 2004 postopoma prilagodila fiskalni in statistični sistem evropskim standardom, kar je povečalo transparentnost upravljanja javnega dolga in omogočilo boljšo primerljivost z drugimi državami članicami Evropske unije.

4. Ali so spremembe javnega dolga povezane z makroekonomskimi krizami?

Empirična analiza podatkov jasno kaže, da so največja povečanja javnega dolga povezana z makroekonomskimi krizami in izrednimi fiskalnimi intervencijami države.

Prvi večji skok dolga je povezan z globalno finančno krizo po letu 2008 in posledično gospodarsko recesijo. Drugi izrazit skok je povezan s sanacijo bančnega sistema v letih 2013–2014. Tretji večji porast dolga pa je nastal v času pandemije COVID-19, ko je država sprejela obsežne fiskalne ukrepe za stabilizacijo gospodarstva.

Ti rezultati potrjujejo ugotovitev iz ekonomske literature, da javni dolg pogosto deluje kot stabilizacijski instrument fiskalne politike, ki omogoča državi, da ublaži posledice gospodarskih šokov.

Sklepna ugotovitev

Na podlagi celotne analize lahko zaključimo, da razvoj javnega dolga Republike Slovenije ni mogoče razumeti zgolj kot posledico fiskalne politike posameznih vlad. Na dinamiko dolga pomembno vplivajo širši makroekonomski dejavniki, institucionalni okvir fiskalne politike ter izredni gospodarski dogodki, kot so finančne krize ali pandemije.

Zato je dolgoročna stabilnost javnega dolga odvisna predvsem od kombinacije gospodarske rasti, fiskalne discipline in učinkovitega upravljanja portfelja javnega dolga.

Omejitve raziskave

Kljub analitični vrednosti ima raziskava tudi več pomembnih omejitev.

Prva omejitev je povezana z razpoložljivostjo zgodovinskih podatkov. Za obdobje zgodnjih devetdesetih let prejšnjega stoletja so statistične serije javnega dolga omejene ali metodološko nepopolne, saj so sodobni statistični standardi ESA 2010 začeli veljati šele kasneje. Primerjave z najzgodnejšim obdobjem samostojnosti metodološko so zato omejene.

Druga omejitev izhaja iz uporabe različnih statističnih definicij dolga. Podatki Statističnega urada Republike Slovenije, Ministrstva za finance in Banke Slovenije temeljijo na različnih metodoloških okvirih (konsolidirani dolg sektorja država, dolg državnega proračuna ter zunanji dolg gospodarstva). Zaradi teh metodoloških razlik neposredna primerjava vseh kazalnikov ni vedno povsem natančna.

Tretja omejitev raziskave je povezana z interpretacijo dolga po mandatih vlad. Čeprav takšna analiza omogoča zanimiv vpogled v fiskalno dinamiko političnih ciklov, povečanja ali zmanjšanja dolga ni

mogoče neposredno pripisati izključno posamezni vladi. Na dinamiko dolga pomembno vplivajo tudi gospodarski cikli, podedovana fiskalna politika prejšnjih vlad ter izredni makroekonomski dogodki.

Četrta omejitev je povezana z osredotočenostjo raziskave predvsem na javni dolg države. Analiza ne vključuje celovite obravnave dolga celotnega gospodarstva, zlasti zasebnega sektorja, ki lahko pomembno vpliva na makroekonomsko stabilnost in fiskalni položaj države.

Predlog za nadaljnje raziskave

Prihodnje raziskave bi lahko nadgradile predstavljeno analizo na več načinov. Posebej koristna bi bila vključitev ekonometričnih metod za analizo povezave med javnim dolgom, gospodarsko rastjo in fiskalno politiko. Prav tako bi bilo smiselno vključiti primerjalno analizo Slovenije z drugimi državami srednje in vzhodne Evrope ter analizirati dolgoročne učinke fiskalnih politik na stabilnost javnega dolga.

Literatura in viri

- Bank of England. (B. d.). History of the bank of England. London: Bank of England.
- Banka Slovenije. (2026). *Ekonomski odnosi Slovenije s tujino*. Ljubljana: Banka Slovenije.
- Bureau of Labor Statistics. (2026). *CPI inflation calculator*. Pridobljeno s spletne strani www.bls.gov/data/inflation_calculator.htm
- Cvikl, M. M. in Mrak, M. (1996). *Former Yugoslavia's debt apportionment*. World Bank.
- Eurostat. (2026). *Quarterly government debt statistics*. Luxembourg: Eurostat.
- IMF & World Bank. (2009). *Developing a medium-term debt management strategy*. Washington: IMF & World Bank.
- IMF & World Bank. (2014). *Revised guidelines for public debt management*. Washington: IMF & World Bank.
- Ministrstvo za finance Republike Slovenije. (2025). *Poročilo o upravljanju z javnim dolgom Republike Slovenije za leto 2024*. Ljubljana: Ministrstvo za finance.
- Mrak, M. (1992). *Debt conversions in Yugoslavia*. (Working Paper No. 54). Pariz: OECD Development Centre.
- North, D. C. in Weingast, B. R. (1989). Constitutions and commitment: the evolution of institutions governing public choice in seventeenth-century England. *Journal of Economic History*. 49(4), 803-832.
- OECD. (1990). *OECD economic surveys: Yugoslavia*. Pariz: OECD.
- Rocha, R. (1991). *Inflation and stabilization in Yugoslavia*. Washington: World Bank.
- Stanic, A. (2001). Financial aspects of state succession: the case of Yugoslavia. *European Journal of International Law*, 12(4), 751–779.
- SURS. (2025). *Temeljni agregati sektorja država*. Ljubljana: SURS.

Strokovne revije FKPV



fakulteta
za komercialne
in poslovne vede