



STRATEGIJA VODENJA JAVNEGA PODJETJA KOMUNALA NOVO MESTO, D.O.O.

»Digitalno, zeleno, trajnostno«



»V času hitrih sprememb je stanje na mestu najnevarnejša dejavnost.«






(Brian Tracy)

	Ime in priimek	Datum	Podpis
Izdalal	Bojan Kekec	November 2021	
Št. izdaje	1		







1. Kratka predstavitev podjetja

Komunalna Novo mesto d.o.o. opravlja (v posamezni občini v skladu z odlokom) naslednje **obvezne gospodarske javne službe**:

-  oskrba s pitno vodo
-  odvajanje in čiščenje komunalnih odpadnih in padavinskih voda (razen v občini Šentjernej)
-  zbiranje in odvoz komunalnih odpadkov
-  pokopališka in pogrebna dejavnost, 24-urna dežurna služba ter urejanje pokopališč (samo v Mestni občini Novo mesto)
-  čiščenje javnih površin (samo v Mestni občini Novo mesto)

in naslednje **izbire gospodarske javne službe**:

-  tržne dejavnosti na vodooskrbi vključno z izdelovanjem in vzdrževanjem vodovodnih priključkov ter gradbenimi oz. montažnimi deli
-  tržne dejavnosti na področju kanalizacije in čiščenja odpadnih voda (praznjenje greznic, čiščenje kanalizacij,...)
-  upravljanje s tržnico (samo v Mestni občini Novo mesto)
-  urejanje javnih sanitarnih (samo v Mestni občini Novo mesto)

Komunalna Novo mesto d.o.o. je javno podjetje in opravlja storitve za svoje ustanoviteljice - Mestno občino Novo mesto, občino Šentjernej, Škocjan, Mirno Peč, Dolenjske Toplice, Žužemberk, Stražo in Šmarješke Toplice.

Zgoraj naštetih storitev zagotavlja za več kot 65.000 prebivalcev v 338 naseljih na 777 km² velikem teritorialnem območju. V upravljanju ima več kot 890 km vodovodnega omrežja in



več kot 450 km kanalizacijskega omrežja. V letu 2019 je dosegla pozitiven poslovni izid v višini 132.666 EUR ob upoštevanju subvencij cen v višini 355.973 EUR.

Na celotnem območju Komunalna Nova mesto d.o.o. upravlja 863 km vodovodnega omrežja (brez vodovodnih priključkov), na katerem je izvedenih okrog 19.000 priključkov. V obratovanju imamo tudi 91 vodohranov, 48 črpališč in 22 vrtin.

Dolžina kanalizacijskega omrežja znaša 392 km, na njem je izvedenih okrog 10.800 priključkov. Na celotnem območju obratuje 19 čistilnih naprav in 77 črpališč.

Na celotnem območju imamo postavljenih okrog 9.000 zabojnikov za odpadke in preko 30 oljnih zbiralnikov, v Mestni občini Nova mesto pa upravljamo še s približno 1.140 parkirnimi mesti, petimi pokopališči, tržnico in javnimi sanitarijami.

2. Uvod

Naraščanje svetovnega prebivalstva, čezmerno izkoriščanje naravnih virov, prilagajanje podnebnim spremembam in digitalizacija družbe so prav gotovo trendi, ki so močno preoblikovali današnji svet in s tem tudi področje komunalnega gospodarstva. Paradigma trajnostnega razvoja je ključna, da bo prihodnost bodočih generacij bolj svetla, ob tem pa se moramo zavedati, da se to lahko doseže le s premišljenim uravnoveženjem njegovih komponent tj. okoljske, ekonomske in socialne.

Za razvoj področja je nujno, da se tudi komunalna podjetja soočijo s temi izzivi, se celovito posodobijo, opustijo stare modele delovanja in vpeljejo nove, trajnostno naravnane in sodobne rešitve. Pri tem je ključno, da presežejo zgolj vlogo izvajalcev storitev in postanejo aktivni soustvarjalci sodobne, odgovorne družbe, kjer se nič ne zavrže, kjer se naravni viri uporabljajo trajnostno, komunalne storitve pa se razvijajo in izvajajo v okviru strategije razvoja pametnih mest, ter digitalne in zelene družbe prihodnosti.

Po mojem mnenju je za uspešno vodenje komunalnega podjetja ključno:

- poznavanje in razumevanje kompleksnosti celotnega poslovnega okolja - države, občine, podjetja in uporabnikov in
- poglobljeno znanje ter sposobnost doseganja zastavljenih ciljev na način, da jih kot ustrezne pripozna celotno poslovno okolje.
- motivirani in usposobljeni zaposleni, ki s stalnim procesom učenja, pridobivanja novih znanj in strokovne usposobljenosti sledijo zastavljenim ciljem vizije razvoja.

To privede do zaupanja poslovnega okolja v vodstvo podjetja in omogoča, da le to lahko uspešno izvaja svojo poslovno strategijo. Rezultati takega načina vodenja podjetja se dnevno kažejo predvsem pri izvajanju svojih nalog. To pomeni upravljanje javne infrastrukture tako, da so zagotovljeni dolgoročna kakovost storitev, nemotena oskrba prebivalcev z javnimi dobrinami in hitra odzivnost pri porabnikih storitev. Brez zaupanja in zelo dobrega sodelovanja z lastniki oz. ustanovitelji in nadzornim svetom, deležniki pa ni uspešnega vodenja.



3. Glavni poudarki vodenja podjetja

Komunalna ne obstaja zaradi same sebe. V prostoru je zato, da bi čim boljše nagovarjala potrebe in želje uporabnikov ter ostalih deležnikov, ki v podjetje polagajo svoje zaupanje. Kot narekuje ime, mora biti vselej v službi skupnosti, v službi lokalnega prebivalstva. Odgovornost in skrb bo pripadala v prvi vrsti njim – prebivalkam in prebivalcem osmih občin v katerih Komunalna opravlja svoje dejavnosti. Najsi gre za družbeni, ekonomski ali okoljski razvoj Dolenjske in Suhe Krajine bo Komunalna v času mojega vodenja vedno in povsod na strani tu živečih ljudi.

Komunalne storitve so torej storitve splošnega gospodarskega pomena; namenjene državljanom in so v interesu širše družbe. Na področju teh storitev in podporne infrastrukture si bom prizadeval za dvig družbene zavesti o njihovem pomenu za delovanje, razvoj in dobrobit celotne družbe. Moje vodenje bo zato temeljilo predvsem na komponentah trajnostnega razvoja in sicer:

1. Usmerjenost k uporabnikom - Zagotavljati sodobne, varne in zanesljive storitve, prilagojene potrebam odjemalcev.
2. Odgovornost do dobaviteljev in države - Ostati spoštovan, zaupanja vreden in zanesljiv poslovni partner strankam ter pristojnim občinskim in državnim službam.
3. Odgovornost do naravnega okolja - Obvladovati in zmanjševati škodljive vplive na okolje v vseh fazah poslovnih procesov.
4. Odgovornost do lastnikov - Povečevati učinkovitost podjetja in doseganje dobrih poslovnih izidov podjetja.
5. Družbena odgovornost do zaposlenih - Zagotavljati nenehne izboljšave delovnih pogojev, ob tem pa zmanjševati tudi tveganja, ki vplivajo na varnost zaposlenih in njihovo zdravje pri delu.
6. Proaktivnost - Nenehno stremeti k napredku in optimizaciji ter uspešnemu obvladovanju vseh področjih, ki se dotikajo trajnosti.
7. Odgovornost do lokalne skupnosti - Z javno infrastrukturo gospodariti po načelu dobrega gospodarja.
8. Ključnega pomena pri uspešnem usklajevanju vseh funkcij je struktura upravljanja družbe, ki zagotavlja jasne razmejitve odgovornosti med posameznimi organizacijskimi enotami znotraj Komunale, pa tudi načine vključevanje lastnikov v upravljavski proces. Odgovornost vseh, ki so vključeni v slednjega, dojemam kot nujni predpogoj dobrega vodenja podjetja.



4. Poudarki vodenje podjetja:

1. Digitalizacija podjetja

Število pametnih naprav iz dneva v dan narašča. Uporabniki se vedno bolj zatekajo k uporabi mobilnih in spletnih aplikacij, ki omogočajo delo ali krajšanje časa kjerkoli in kadarkoli. Prednost mobilnih in spletnih aplikacij je v tem, da lahko uporabnikom nudijo ustrezne informacije tako rekoč v istem hipu, ko zanje vznikne potreba. Z naraščanjem hitrosti in nižanjem cen prenosa podatkov ter s hkratno uporabo lokacijskih storitev so prave informacije vedno na dlani, izboljšujejo poslovne procese in sodelovanje med zaposlenimi.

Digitalizacija pa ni le uporaba računalnika, temveč gre za preobrazbo celotnega poslovanja in razmišljanja. Gre za celovit proces, v katerem spreminjamo tako obstoječe procese dela, trženja in distribucije kot tudi razmišljanje in vedenje zaposlenih. Proces zajema brezpapirno poslovanje z elektronskimi dokumenti, avtomatizacijo procesov s pomočjo informacijske komunikacijske tehnologije ter integracijo sistemov in različnih naprav z umetno inteligenco. Zavedam se, da je kakovostna in sodobna komunikacija z vsemi našimi deležniki ključnega pomena za uspešno tranzicijo podjetja v t.i. industrijo 5.0, ki prinaša dokončen prelom z analognimi poslovnimi praksami ter prehod v digitalno dobo.

Komunala razpolaga z velikim številom informacijskih sistemov – poslovni IS, GIS, SCADA, hidravlični modeli... Ti sistemi po večini med seboj niso povezani, zaradi česar avtomatiziranega povezovanja baz podatkov ni mogoče vzpostaviti. Ključni izziv za vsakega odločevalca pa je, da ima v vsakem trenutku na razpolago podatke, potrebne za pravilno odločitve. Iz tega sledi potreba po novem informacijskem konceptu upravljanja (BiG DATA), kateri bo omogočal celovit pregled nad obratovanjem infrastrukturnih sistemov urbanega kroga in možnosti hitrega, proaktivnega ukrepanja.

Sistem učinkovitega upravljanja infrastrukture mora biti podprt s podatki, pridobljenim na najmanj štirih ključnih operativnih ravneh spremljanja obratovanja:

- podatki katastra gospodarske javne infrastrukture,
- permanentnim monitoringom parametrov obratovanja komunalnih sistemov (monitoring hidravličnih ter fizikalno-kemijskih parametrov, monitoring zdravstvene ustreznosti...),
- energetski monitoring spremljanja porabe energentov,
- podatki nadzornih mehanizmov.

To pomeni, da je potrebno obvladovati vsaj štiri ključne izzive digitalizacije procesov upravljanja:

- integracijo podatkov,
- natančno napovedovanje in prilagajanje povpraševanju,
- zmanjševanje obremenitve okolja in okoljskih pritiskov (skladnost obratovanja s predpisi),
- izboljšanje zadovoljstva uporabnikov.

Končni cilj procesa digitalizacije pa mora biti:

- informatizirati tehnične službe upravljanja komunalne infrastrukture,



- boljša organizacija in optimizacija delovnih procesov in s tem tudi zmanjšanje stroškov
- integracija podatkov iz fizičnih naprav in programskih podatkov (npr. GIS, SCADA,...) v sodoben informacijski sistem za upravljanje blizu realnega časa,
- vzpostavitev ključnih kazalnikov uspešnosti za spremljanje napredka pri izboljševanju kakovosti in učinkovitosti storitev upravljanja,
- podpora pri dvostranski komunikaciji s končnimi uporabniki,
- hiter in enostaven postopek poročanja za potrebe državnih evidenc.


Z odpravljanjem vrzeli v razpoložljivih informacijah na podlagi operacijsko tehnološke senzorike in senzorike pametnih naprav je mogoče reševati izzive sodobnega poslovanja in upravljanja, saj ves čas zaznavajo stanje in spremembe v fizičnem sistemu ter pomagajo, da se na trenutne razmere odzovemo s hitrimi in pametnimi odločitvami. S tem bo v podjetju mogoče natančno določiti cilje izboljšav v učinkovitosti procesov, načrtovanje naložb in uspešno reševanje največjih izzivov upravljanja kompleksnih infrastrukturnih sistemov. Nadgradnja s podatkovno inteligenco pa bo omogočila avtomatizirano uporabo analitičnih metod v povezovanju tehničnih, okoljskih in poslovnih podatkov in s tem ustvarjanje novih sinergij.

2. Vlaganja v infrastrukturo

Da je mogoče zagotavljati kakovostno izvajanje gospodarske javne službe na dolgi rok, je nujno potrebno, da skupaj z lastniki gospodarske javne infrastrukture (občine) skrbimo za obnovitvene investicije. Odgovornost za trajno in nemoteno kakovostno izvajanje gospodarskih javnih služb pri Komunalni kot izvajalcu je v tem, da pripravi lastnikom na strokovni podlagi iz svojega najboljšega poznavanja stanja infrastrukture v upravljanju predloge potrebnih obnov in novih vlaganj. Odgovornost lastnikov gospodarske javne infrastrukture pa je v tem, da vračajo zaračunano najemnino v obnovitvene investicije. Prav je, da predlog obnovitvenih investicij, ki jih vidi kot nujne, pripravi za vse občine Komunalna, da bo lahko podjetje v največji možni meri zagotavljalo varnost in zanesljivost delovanja gospodarskih javnih služb. Zelo pomemben podatek, ki govori o zagotavljanju obnovitvenih investicij in dolgoročnem ohranjanju gospodarske javne infrastrukture, je kazalnik vlaganja najemnine v obnavljanje in razvoj infrastrukture. Zavzemal se bom, da bo celoten znesek najemnine vložen oziroma porabljen za investicije v tovrstno infrastrukturo v vseh osmih občinah. Ker se zavedam, da je ustrezna infrastruktura predpogoj za dobro opravljanje komunalnih storitev, bom veliko naporov vlagal v to, da z argumenti in pojasnili lastnikom v času priprave planov prikažemo upravičenost in potrebo po vračilu namenskih sredstev v celoti.

3. Povečanje deleža tržnih dejavnosti v portfelju dejavnosti podjetja

Po analizi podatkov v Poslovnih poročilih podjetja zadnjih nekaj let iz leta v leto upadajo prihodki iz naslova tržnih dejavnosti podjetja. Po mojem mnenju to ni najboljše poslovna praksa, saj podjetje izgublja pomembno dodano vrednost in ne izkorišča vseh resursov, ki jih ima. Zavzemal se bom za širitev tržnih dejavnosti v vseh občinah in povečanje obsega storitev s pridobitvijo širšega nabora dejavnosti. Namen izvajanja le teh je optimiziranje stroškov z zaposlovanjem prostih kapacitet (visoko usposobljen kader in primerna delovna oprema), ustvarjanje še večje dodane vrednosti in popolno ter zanesljivo partnerstvo za

	Strategija vodenja javnega podjetja Komunala Novo mesto, d.o.o.	NZD 5.0-01-21
		Stran/Strani: 7/11

uporabnike. Z dodatnimi prihodki iz tega naslova, pa se lahko podjetje hitreje in bolj učinkovito razvija in stalno posodablja svoje delovne procese.

4. Transparentno, jasno in stroškovno učinkovitost vodenje podjetja

Komunalna dejavnost je v celotni svoji razvejanosti izjemno pomembna za občane. Slediti mora razvoju, stroškovni učinkovitosti, biti mora prilagodljiva spremenljivim potrebam in biti dobro organizirana. Ocenil bom obstoječo organiziranost podjetja in jo po potrebi prilagodil v smeri organizacije, ki bo bolj neposredno sledila delovnim procesom. Organizacija mora biti vedno odprta za sledenje razvoju in k optimizaciji procesov, ki rezultirajo v boljše storitve, večjo odgovornost do okolja in povečanje sinergijskih učinkov. Potrebno bo razmejiti delovne procese, ki so nujno potrebni za zagotavljanje storitev obveznih javnih služb ter določiti nabor procesov, ki bodo podpirali tržne dejavnosti v podjetju – po dogovoru z vsako posamezno občino. Temu bom prilagodil tudi organizacijsko strukturo podjetja. To bo temeljni pogoj za bolj transparentno in učinkovitejše delo, ki bo dajalo boljše rezultate v posamezni občini. Na podlagi tako opredeljene organizacijske strukture podjetja bom izkoristil vse zakonske možnosti (»in house naročila...«), da bom občinam in Komunalni omogočil čim enostavnejše izkoriščanje resursov, ki jih imajo in s tem doseganje čim boljšega poslovnega rezultata.


Pri vodenju se bom zavzemal za jasno, transparentno in učinkovito stroškovno delovanje podjetja. Vzpostavil bom jasen sistem nadzora nad stroški in predvsem nad porabo namenskih sredstev. Izboljšal bom gospodarnost poslovanja, pokritost poslovnih odhodkov s poslovnimi prihodki in pospešeno pokritost kratkoročnih obveznosti, predvsem z optimalnim izvajanjem obveznih javnih služb in izkoriščanjem vseh resursov pri izvajanju širšega nabora tržnih dejavnosti.

Zavedati pa se moramo, da tudi komunalne storitve postajajo vedno bolj tehnološko zahtevne in specializirane dejavnosti, kar ima vpliv tudi na stroške v podjetju (lahko pomenijo višje stroške v fazi uvajanja določenih sprememb, po vzpostavitvi učinkovitega sistema pa so stroški nižji).

Pri stroškovni racionalizaciji ne bom pristajal na nižanje stroškov na način, da bom siromašil razvoj dejavnosti (administrativno nižanje stroškov dela, materiala ali storitev npr. za 10%) ampak nasprotno, s podporo razvoju, optimalnemu obsegu izvajanja dejavnosti, znanju in predvsem kvaliteti bom na strokoven način z uporabo novih tehnoloških rešitev, ob upoštevanju varnosti in okoljevarstvenih zahtev zagotovil tudi stroškovno najbolj optimizirano delovanje podjetja. To bo zahtevalo določene spremembe tudi pri izvajanju glavnih dejavnosti podjetja, predvsem na področju ravnanja z odpadki, kjer je tehnološki napredek v zadnjih letih zelo velik. Po moji oceni pa Komunala ni uspela na tem področju narediti ustreznega razvojno- inovacijskega preboja.

5. Motivirani zaposleni

Poklici v komunalni dejavnosti niso regulirani, zato so nemalokrat podcenjeni. Zavedam se da je v Komunalni akumuliranega veliko specifičnega znanja, ki pa velikokrat ni pravilno izkoriščeno oziroma vrednost le-tega ni pravilno ovrednotena. Zavzemal se bom za dosledno spoštovanje določil veljavne delovno pravne zakonodaje in pogodb o zaposlitvi ter poseben poudarek namenil tudi nagrajevanju bolj inovativnih in učinkovitih zaposlenih. V današnjem

	Strategija vodenja javnega podjetja Komunalna Novo mesto, d.o.o.	NZZ 5.0-01-21
		Stran/Strani: 8/11

času nenehno spreminjajoče družbe in poslovnega okolja uravnalovka pri plačah ne prinaša potrebnih rezultatov družbi kot celoti. Podjetje bo lahko samo z motiviranimi zaposlenimi, ki se bodo poistovetili z vizijo in cilji podjetja, v koraku z razvojem in implementacijo novih tehnologij. Moji naporji bodo vsekakor šli v smeri spodbujanja inovativnega delovnega okolja. Na koncu nam nič ne pomaga idealna organizacijska struktura, v kolikor zaposleni ne najdejo pravega mesta v njej.

6. Sodelovanje z lokalnimi dobavitelji

Pri nabavah materialov, blaga, storitev in osnovnih sredstev bo moja usmerjenost v to, da bom poskušal v čim večji možni meri sodelovati z lokalnimi dobavitelji. Razlogov za to je več, med njimi: krajši odzivni časi (dober primer je izvajanje zimske službe), krajše transportne poti dobav in posledični manjši izpusti toplogrednih plinov v okolje, pristni kontakti in odnosi. Vidik, ki pa je tudi pomemben pri tem, pa je podpora lokalnemu gospodarstvu. Vodilo naravnosti k lokalnim dobaviteljem je seveda podrejeno zahtevam zakonodaje izvajanja javnih naročil.

7. Komunikacija z različnimi javnostmi

Prehod v informacijsko družbo zahteva tudi prilagoditve komunikacijskih kanalov z različnimi javnostmi (uporabniki storitev, lastniki, dobavitelji, zaposleni...) in bo pomembna razvojna naloga s ciljem digitalizacije, inovativne rabe informacijsko komunikacijskih tehnologij in interneta za izboljšanje poslovanja javnih služb, izboljšanje kakovosti storitev in informiranje uporabnikov in drugih deležnikov. V podjetju bomo izdelali brezplačno aplikacijo za mobilni telefon z vsemi potrebnimi podatki in informacijami, za različne deležnike s ciljem, oblikovanje enotne informacijske točke (»one stop shop«), kjer lahko le-ti opravijo vse aktivnosti vezane na Komunalno (naročijo kosovni odvoz, pregledujejo plačane račune, plačajo račun, pošljejo vprašanje...).

Posebno pozornost bom usmeril tudi v razvoj novih organizacijskih oblik in elektronskih modelov, v spodbujanje hitre izmenjave informacij znotraj organizacij in navzven ter pospeševanje organizacijskega učenja z namenom optimizacije poslovanja, kar je neločljivo povezano tudi z razvojem in implementacijo digitalizacije; ta prinaša poenostavitev in poenotenje poročevalskih obveznosti (posredovanje informacij iz enotnega informacijskega središča), dostopnost do celovitih podatkovnih baz in evidenc ter omogoča digitalno sodelovanje med vsemi deležniki – izvajalci javnih služb, lastniki infrastrukture, državnimi organi in uporabniki storitev. Na takšen način bomo ustvarili temeljno platforma za uresničitev vizije pametnega mesta v domeni infrastrukturnih inovacij v povezavi z uporabnimi civilnimi tehnološkimi rešitvami.

8. Kadrovske štipendiranje

Glede na to, da so za območje Dolenjske prepoznani kot deficitarni poklici – elektroinštalaterji, inštalaterji vodovodnih naprav, komunalni inženirji, mehatroniki, vozniki tovornjakov... bom tovrstne poklice aktivno promoviral (v sodelovanju s šolami na našem območju) ter oblikoval program kadrovskega štipendiranja.



9. Optimalno izvajanje komunalnih storitev

Zavzemal se bom za optimalno izvajanje komunalnih storitev obveznih gospodarskih javnih služb s primarnim ciljem zagotavljanja javnega interesa. Pri čemer to opredeljuje naslednje značilnosti: **optimalno po obsegu, pravočasno, z optimalnimi stroški, zanesljivo, strokovno primerno, z upoštevanjem varnosti in vseh okoljevarstvenih zahtev.**

Podjetje mora na dolgi rok ostati stabilno podjetje. Pri tem mislim predvsem doseganje dolgoročne plačilne sposobnosti, ki se izraža s pogojem finančne moči in dolgoročnega finančnega ravnotežja. Cilj je ohranjati ali večati kapital. Rentabilnost posamezne dejavnosti bo postal pomemben kazalec. Zasedovati, analizirati in optimizirati je potrebno finančne konstrukcije, strukture likvidnosti in strukture obveznosti do virov sredstev, gibanje trajnih obratnih sredstev ter stanje dolgoročnih virov.

10. Cenovna politika

Imenoval bom delovno skupino (predstavniki vseh občin), ki bo pregledala vse veljavne elaboratov o oblikovanju cen storitev zbiranja komunalnih odpadkov, obdelave komunalnih odpadkov, odlaganja komunalnih odpadkov, zbiranja biorazgradljivih odpadkov, odvajanja komunalne odpadne vode, omrežnine in vodarine v vseh osmih občinah z namenom ugotovitev ekonomske upravičenosti oblikovanja posameznih postavk glede na posamezno odjemno mesto plačnikov storitev, ki jih opravlja Komunala. Želim pridobiti realno oceno o višini lastne cene in razkoraku do prodajne cene za posamezno storitev v vsaki od občin ter preučiti možnosti oblikovanja enotnih cen.

Prebivalcem vseh osmih občin želim omogočiti dostop do komunalnih storitev pod enakopravnimi pogoji – po zaključku dveh velikih infrastrukturnih investicijah v vodovodno omrežje Dolenjske in Suhe krajine se bom zavzel za pripravo poglobljene analize učinkov prenosa novozgrajene komunalne infrastrukture na ceno v posamezni občini in pripravil izhodišča ter primerjalne izračune za enotno ceno vode v vseh osmih občinah.

11. Optimizacija postopkov

Preučil bom možnost optimizacije postopkov sprejemanja poslovnih načrtov, zaključnih poročil ter drugih aktov podjetja preko treh organov upravljanja - sprememba družbene pogodbe.

V smislu širše optimizacije in iskanja sinergijskih učinkov na ravni občin/regije bom preučil možnost opravljanja komunalnih storitev v celoti pod okriljem Komunale Novo mesto (pripojitev Cerod-a, novih občin...).

12. Model z vlaganjem javne infrastrukture kot stvarnega vložka v podjetje

Preučil bom možnosti nove oblika upravljanja z javno infrastrukturo - uvedba modela z vlaganjem javne infrastrukture kot stvarnega vložka v podjetja v (pretežni) javni lasti. To prinaša številne prednosti, saj se v tem modelu sredstva amortizacije porabljajo namensko, kar omogoča izvajalcem GJS lažje upravljanje z infrastrukturo; to poenostavi postopke vlaganj in zagotavlja kontinuirano vzdrževanje gospodarske javne infrastrukture, seveda v



skladu s časovnimi in finančnimi zmožnostmi izvajalca GJS. Prehod v ta model temelji tudi na zmanjševanju količine nepotrebnega administrativnega dela, občine pa s stvarnim vložkom javne infrastrukture v (pretežno) javna podjetja, ki so v njihovi (so)lasti, ohranijo in hkrati poenostavijo nadzor nad vlaganjem v javno infrastrukturo. Tako bi lahko v okviru rednih vzdrževanj spodbudili gradnjo in vlaganja v obstoječo javno infrastrukturo v realnem času, kar bi ob dejstvu, da tudi aktualne podnebne spremembe izdatno vlivajo na izvajanje GJS, pomenilo predvsem promptno zadovoljevanje elementarnih potreb končnih uporabnikov storitev in povečevanje vrednosti infrastrukture, upravljavci pa bi na takšen način še dosledneje izpolnjevali vse strožje okoljske standarde.

13. Uvajanje krožnega gospodarstva

Ravnanje s komunalnimi odpadki in pripadajočimi storitvami mora temeljiti na naslednjih načelih:

- vse aktivnosti so podrejene prehajanju v krožno gospodarjenje,
- lastnem celovitem poslovnem sistemu obvladovanja masnih tokov komunalnih odpadkov,
- vključevanje v smiselne povezave z drugimi javnimi in gospodarskimi deležniki z namenom zadovoljevanja načel iz prve in druge alineje.

Aktivnosti prehajanja v krožno gospodarstvo, ki jih bom močno podpiral so predvsem:

- zagotavljanje največje možne reciklaže že nastalih komunalnih odpadkov z zapiranjem krožnih zank po hierarhiji v lokalnem, nacionalnem, regionalnem in evropskem okvirju,
- vzpodbujanje in sodelovanje v projektih za spreminjanje potrošniških navad ljudi,
- vzpostavitev in nadzor mreže za podaljševanje uporabnosti izdelkov, ki so že v uporabi (ponovna uporaba, skladišče uporabnih zavrženih reči, organizacija servisa za popravila in menjave rezervnih delov, popravilnica ipd.)
- izobraževanje, osveščanje in povezovanje vseh skupin deležnikov (občanov, organizacij, uprav, industrije, NVO ipd.)

14. Obvladovanje tveganj v podjetju

Nahajamo se v zelo nepredvidljivem času – nadaljevanje pandemija COVID 19, ki je povzročila zdravstveno krizo, po tej bo verjetno nastopila gospodarska kriza – ki je zelo zahteven tudi za komunalna podjetja tako z vidika nemotenega zagotavljanja izvajanja občinskih gospodarskih javnih služb, ki so nujne za delovanje družbe, kot tudi s finančnega vidika. Obstaja tveganje, da bodo prihodki zaradi zaustavitve gospodarskih aktivnosti dalj časa padali. To upadanje se bo lahko s poglobljanjem krize še nadaljevalo, dodatno pa bodo k temu lahko pripomogla tudi gospodinjstva, ki ne bodo zmožna redno poravnati svojih obveznosti do izvajalca javnih služb. Tudi stroški v podjetju morajo biti dobro obvladovani. V času krize je težko napovedovati vpliv na posamezne materialne stroške in stroške storitev, zagotovo pa bo potrebno zaradi morebitnih logističnih težav preveriti in organizirati stanje strateških zalog v podjetju ali pri dobaviteljih. Zato bomo v podjetju takoj pripravili/osvežili register vseh tveganj in odziv nanj. Tu želim posebej izpostaviti tudi kibernetika tveganja pri upravljanju vodovodnega sistema. Uresničevanje kibernetičnih groženj namreč lahko vpliva na delovanje in upravljanje vodovodnega sistema, med drugim lahko nekateri pomembno



vplivajo na poslabšanje kakovosti distribuiranega medija ter posledično ogrožajo javno zdravje. Vodovodno omrežje je namreč področje kritične infrastrukture, zato je izdelava ocene tveganja tudi za to področje izrednega pomena.

4. Zaključek

Ob epidemiji COVID-19 se je pokazalo kot ključno vse tisto, kar lahko opravimo na daljavo, brezkontaktno, kar hkrati predstavlja varnost tako za ponudnika, kakor tudi za uporabnika. Ravno to nam omogočajo nove tehnologije in novi pristopi, ki so sedaj še toliko bolj stopile v ospredje. Ob vseh negativnih posledicah pandemije hkrati postaja očitno, da je za večanje odpornosti družbe ključno spodbujanje uporabe digitalnih storitev in digitalizacije. Spremembe, ki jih prinaša digitalizacija, učinkovito odpravljajo dosedanje ovire za poslovanje, komuniciranje in družbeno udejstvovanje. V svoji viziji prav digitalizaciji dajem osrednji pomen. Verjamem, da bomo s tem pripomogli k optimalnemu izvajanju komunalnih storitev s primarnim ciljem zagotavljanja javnega interesa.

Usmeritve strategije so načrtane trajnostno. Udejanjenja te strategije pa bomo dosegli z vsakoletnimi merljivimi cilji po posameznih dejavnostih in oskrbovanih občinah. Cilji in njihova realizacija bo razvidna v poslovnem planu in poročilu podjetja.

