



Strateški načrt družbe  
SNAGA Javno podjetje d.o.o.  
za obdobje 2017– 2021

Januar 2017

## Kazalo

<b>1. UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>2. VIZIJA</b> .....	<b>2</b>
<b>3. POSLANSTVO IN TEMELJNE VREDNOTE</b> .....	<b>3</b>
<b>4. STRATEŠKI CILJI SNAGE V OBDOBJU 2017-2021</b> .....	<b>4</b>
4.1. Strateški cilji 2017-2021.....	4
4.2. Prioritetne aktivnosti za doseganje strateških ciljev.....	5
<b>5. NAČRTOVANA INVESTICIJSKA VLAGANJA</b> .....	<b>13</b>
5.1. Zbiranje odpadkov.....	13
5.2. Obdelava in odlaganje odpadkov.....	15
5.2.2. Odlaganje odpadkov in proizvodnja električne energije na odlagališču Barje.....	16
5.3. Urejanje in čiščenje občinskih cest in upravljanje javnih sanitarij v MOL.....	16
5.4. Urejanje in čiščenje javnih zelenih površin v MOL.....	17
5.5. Ostale investicije.....	18
5.5.1. Skladišče in prekladalna postaja Curnovec - za potrebe zbiranja in obdelave odpadkov.....	18
5.6. Skupaj investicije financirane s sredstvi družbe.....	19
5.7. Skupaj investicije financirane s sredstvi občin.....	19
<b>6. OCENA FINANČNEGA POSLOVANJA IN FINANCIRANJA INVESTICIJ</b> .....	<b>19</b>
6.1. Ocena finančnega poslovanja in financiranja investicij s sredstvi Snage.....	19
6.2. Ocena financiranja investicij s sredstvi občin.....	20
<b>7. ZAPOSLENI</b> .....	<b>20</b>
<b>8. ZAKLJUČEK</b> .....	<b>22</b>

## Seznam kratic v dokumentu

Kratice	Kratek opis kratice
CNG	Stisnjen zemeljski plin
CRM	Sistem za upravljanje odnosov z uporabniki
DE	Delovna enota
EKO park	Zbirni center z dodatnimi in razširjenimi vsebinami
GRI	Global Reporting Initiative so smernice za vsebine trajnostnega poročila, ki jih je razvila organizacija Global Reporting Initiative
JHL	JAVNI HOLDING Ljubljana, d.o.o.
LPG	Utekočinjen naftni plin
KS	Kompleks Snaga
MBO RCERO	Objekti za mehansko biološko obdelavo odpadkov v sklopu Regijskega centra za ravnanje z odpadki Ljubljana
MBO UK	MBO UK Ljubljana Usposabljanje Kadrov d.o.o.
MOL	Mestna občina Ljubljana
OVD	Okoljevarstveno dovoljenje za obratovanje naprave za mehansko biološko obdelavo in za odlagališče odpadkov
P + R	Park and ride, v prevodu: parkiraj in se odpelji
PM	Particulate matter, v prevodu: trdni delci
RCERO Ljubljana	Regijski center za ravnanje z odpadki Ljubljana
SWOT	SWOT – Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, v prevodu: prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti
Zero Waste	V prevodu: nič odpadkov

## 1. UVOD

Delovanje Javnega podjetja Snaga je trdno vpeto v okvir skupne evropske zakonodaje, pa tudi v vedno bolj ambiciozne cilje in pristope, ki jih postavlja Evropska komisija.

Pri naši osnovni dejavnosti dosegamo rezultate, ki močno presegajo trenutne evropske cilje, prav tako pa smo že več let zavezani načelom trajnostnega razvoja in krožnega gospodarstva.

Številni nosilni stebri sonaravnega trajnostnega razvoja so vključeni v naše dejavnosti tako pri vsakodnevnem izvajanju naših storitev kot pri vzpostavljanju in krepitvi odnosov ter komuniciranju z vsemi našimi deležniki. Ti stebri so preprečevanje nastajanja odpadkov, ponovna uporaba in recikliranje, učinkovita raba energije in raba obnovljivih virov energije, zmanjševanje snovno-energetskih tokov, spodbujanje materialne zmernosti namesto nekritičnega potrošništva, uravnoveženost med ekonomijo, družbo in okoljem ter solidarnost in odgovornost v najširšem pomenu besede.

Kljub temu, da v Snagi ta načela uresničujemo v praksi pri pravzaprav vseh naših dejavnostih, pa smo šele pri izdelavi Strateškega načrta za obdobje 2017-2021 sistematično pristopili k določanju uravnoveženih strateških ciljev za ekonomska, okoljska in družbena področja delovanja podjetja.

V središču vsega, kar počnemo, je človek. Naš zaposleni, naš partner, naš današnji uporabnik in njegov naslednik. Zato skrbimo, da so naše storitve kakovostne, pravočasne in da jih v skladu s potrebami ter željami nadgrajujemo in dopolnjujemo. Skrbimo tudi za blaginjo in kakovostno življenje v širšem smislu: spreminjamo potrošniške vzorce, zmanjšujemo količine zavržene hrane, opozarjamo na nehumane razmere, v katerih nastajajo vsakodnevne dobrine.

Naša vizija, poslanstvo in vrednote govorijo o tem, kdo in kaj smo, kam smo namenjeni in kakšni želimo postati. S tem, ko smo določili, kaj so stvari, v katere resnično verjamemo, smo lahko tudi oblikovali instrumente, s katerimi jih bomo lahko merili.

Direktor

Janko Kramžar

**SNAGA d.o.o.**  
LJUBLJANA, POVŠETOVA 6  
1

## 2. VIZIJA

*Krajši zapis vizije je enostaven in razumljiv zapis, ki motivira zaposlene in obvešča ciljno javnost o tem, kaj želimo doseči v prihodnosti:*

### **Odgovorno na poti v družbo brez odpadkov**

*Daljši zapis vizije predstavlja ciljno destinacijo, ki služi predvsem vodstvu podjetja, da razvije strateške cilje in opredeli ciljne vrednosti:*

Biti vodilni pri razvoju in uvajanju trajnostnih rešitev na področju ravnanja z odpadki na okoljsko odgovoren in ekonomsko učinkovit način.

S kakovostnim izvajanjem storitev in preglednim poslovanjem izpolniti pričakovanja uporabnikov in ostalih deležnikov ter zgraditi dolgoročno partnersko sodelovanje.

Postati zgled za nove pristope in spremenjene navade pri ravnanju z odpadki ter utrditi položaj uglednega družbeno odgovornega podjetja, prepoznavnega po prizadevanjih za boljšo družbo.

### 3. POSLANSTVO IN TEMELJNE VREDNOTE

#### Poslanstvo

*Poslanstvo opisuje namen oziroma smisel obstoja podjetja, pomembno je, da se poslanstvo dopolnjuje z vizijo ter vrednotami in tako zagotavlja usklajeno ravnanje zaposlenih:*

Trajnostno gospodarjenje z odpadki skladno z »Zero waste« (nič odpadkov) strategijo, skrb za urejene javne površine z namenom zagotavljanja kakovostnega okolja za življenje.

Odgovorno zagotavljanje kakovostnih storitev po meri uporabnikov za primerno ceno.

Razvijanje celovitih rešitev ravnanja z odpadki s krepitvijo dolgoročnih partnerstev in vključevanjem v krožno gospodarstvo.

#### Temeljne vrednote

*Vrednote opredeljujejo, kaj je pomembno za podjetje, kaj zaposleni cenijo ter kakšno ravnanje in vedenje je zaželeno:*

Zanesljivost in usmerjenost k uporabnikom.

Poštenost in odgovornost.

Strokovnost in gospodarnost.

Prijaznost in skrb za zdravje ljudi.

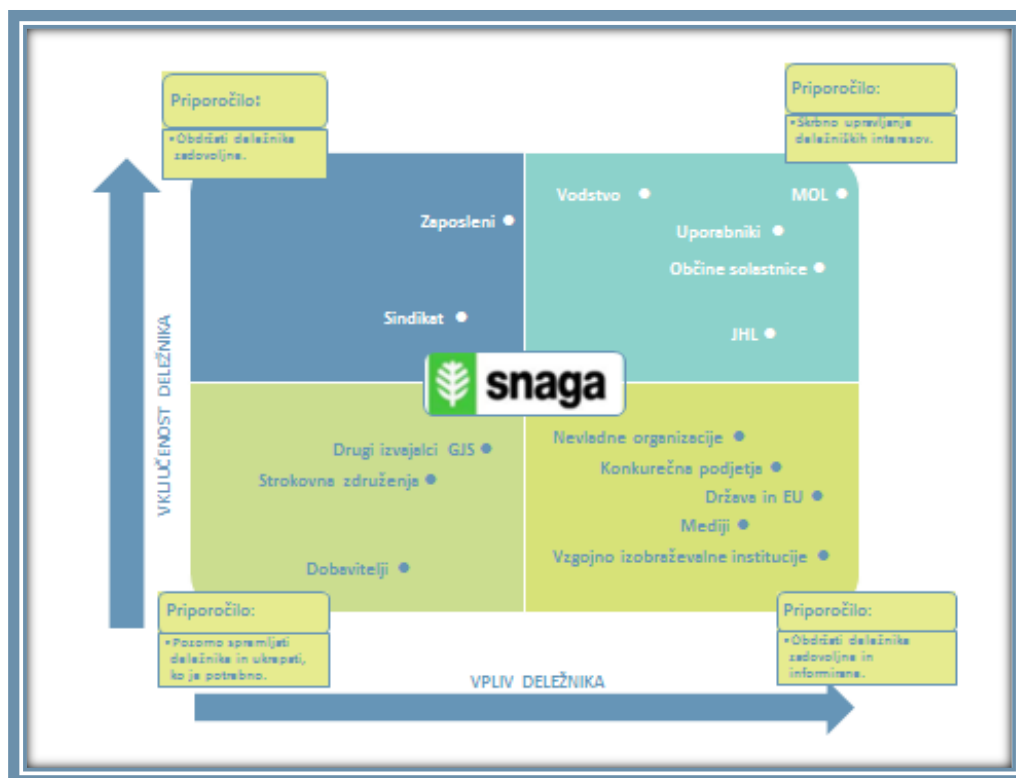
#### Slogan



## 4. STRATEŠKI CILJI SNAGE V OBDOBJU 2017-2021

Na podlagi SWOT analize, prenovljene vizije, poslanstva in temeljnih vrednot ter upoštevaje deležniško matriko, smo določili prioritete strateške cilje in aktivnosti za njihovo uresničitev. V deležniški matriki ima visok vpliv in visoko vključenost v poslovanje podjetja MOL in ostale občine solastnice, uporabniki in vodstvo podjetja, pomemben vpliv ima tudi JHL. Visoko vključenost in vplivnost smo pripisali tudi zaposlenim in sindikatoma.

Slika1: Deležniška matrika Snage



Pri postavitvi strateških ciljev smo upoštevali štiri vidike zelenega prihodnjega stanja:

- vidik uporabnikov,
- finančni vidik,
- vidik notranjih procesov in
- vidik učenja in rasti.

### 4.1. Strateški cilji 2017-2021

1. Uporabnikom zagotavljati kakovostne in zanesljive storitve ter celovite rešitve na področju ravnanja z odpadki po primerni ceni.
2. Prispevati k visoki ravni kakovosti življenja, k zdravju uporabnikov, zaposlenih in okolja, v katerem delujemo.
3. Odgovorno izpolnjevati potrebe in pričakovanja občanov in drugih odjemalcev storitev.
4. Utrditi položaj uglednega družbeno odgovornega podjetja, prepoznavnega po prizadevanjih za boljšo družbo.

5. Zagotavljati pozitivno poslovanje in stabilen finančni tok.
6. Optimirati stroške izvajanja storitev in s povzemanjem najboljših praks doseči cene pod povprečjem primerljivih izvajalcev.
7. Prihodke povečati z razvojem novih storitev in širjenjem območja izvajanja.
8. Zagotavljati pregledno poslovanje in trajnostno poročanje.
9. Uvajanje najboljših evropskih praks izvajanja storitev na področju ravnanja z odpadki.
10. Krepitev timskega dela in inovativnih pristopov za kakovostno izvajanje storitev.
11. Razvoj novih, okoljsko in družbeno sprejemljivih storitev po konceptu »Zero waste«, ki bo zagotavljal celovito oskrbo uporabnikov.
12. Zgraditi trajnostno organizacijsko kulturo.
13. Razvoj modela kompetenc in ustreznega sistema nagrajevanja.
14. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za učinkovito delo in kreativne rešitve.

#### 4.2. Prioritetne aktivnosti za doseganje strateških ciljev

Na podlagi strateških ciljev smo določili prioritete strateške aktivnosti, ki določajo, kaj moramo narediti in katere ukrepe sprejeti v naslednjem strateškem obdobju, da bomo dosegli izbrane cilje, določili smo pričakovane rezultate in ciljne vrednosti za leto 2021 ter predlog kazalnikov za spremljanje realizacije posameznega cilja.

##### 1. Uporabnikom zagotavljati kakovostne in zanesljive storitve ter celovite rešitve na področju ravnanja z odpadki po primerni ceni

V Snagi postavljamo uporabnike na prvo mesto, zaradi česar jim želimo zagotavljati kakovostne in zanesljive storitve ter ponuditi celovite rešitve na področju ravnanja z odpadki in v smeri zmanjševanja nastajanja odpadkov. V strateškem obdobju 2017-2021 bomo z uporabniki še tesneje sodelovali, predvsem z namenom zbiranja njihovih predlogov glede dodatnih, dopoljenih ali novih storitev, ki jih želijo. Z večanjem kakovosti storitev bomo zmanjšali število upravičenih reklamacij, le te pa bomo reševali bolj kakovostno. Veliko pozornost bomo namenili oblikovanju primernih cen, še posebej se bomo osredotočili na zagotavljanje zadostnih vhodnih količin odpadkov v RCERO Ljubljana, saj imajo le ti ključen vpliv na samo višino cene.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Preprečevanje nastajanja odpadkov	2017-2021
Testiranje učinkovitosti pristopov mobilne razširjene zbiralnice	2017
Izvajanje zbiranja papirja pri uporabnikih na novih področjih občin Ig in Brezovica	2017

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Količina mešanih komunalnih odpadkov do konca leta 2021	75 kg/prebivalec
Količina ločeno zbranih frakcij do konca leta 2021	206 kg/prebivalec

Na dejavnosti obdelave komunalnih odpadkov in odlaganja ostankov predelave komunalnih odpadkov v RCERO Ljubljana sta poglobljena cilja zagotavljanje optimalnega obratovanja



glede na zmogljivosti ob upoštevanju omejitev vplivov na okolje (emisij) v skladu z OVD. Ciljno število prebivalcev, ki zagotavlja obratovanje ob polni zmogljivosti, je 700.000. Po poskusnem obratovanju bo potrebno zasledovati učinkovito izvajanje tehnološkega procesa in upravljanja s produkti obdelave odpadkov, upoštevajoč razvoj in nove tehnološke rešitve. Pogoj za to bo spremljanje razmerja med deleži posameznih produktov, zlasti lahkih frakcij – reciklatov, trdih goriv, digestata, komposta in ostanka po obdelavi, ki nastajajo pri obdelavi odpadkov v RCERO Ljubljana, upoštevajoč tudi usmeritve koncepta Zero Waste.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Pridobivanje novih občin (pristopnic) v RCERO Ljubljana	2017-2021
Izvajanje monitoringa vplivov na okolje (emisij)	2017-2021
Spremljanje deležev posameznih produktov	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Ciljno število vključenih prebivalcev	700.000
Rezultati merjenja monitoringa	V skladu z OVD
Povečanje deleža izhodnih produktov za snovno embalažo	Za 20 % do 2021

Za izvajanje kvalitetnega urejanja zelenih in prometnih javnih površin v MOL obstajajo različni standardi. Višji kot so standardi, kakovostnejše je življenje v mestu. Pridobili bomo standarde evropskih mest, znanih po nadstandardni urejenosti zelenih ali prometnih javnih površin in jih priredili v obliko, izvedljivo pri urejanju ljubljanskih zelenih in prometnih javnih površin tako po fizičnem kot finančnem obsegu.

Pri storitvah čiščenje po prireditvah v MOL načrtujemo vpeljati Zero Waste koncept, po katerem se organizator zaveže, da bo dogodek sledil Zero Waste načelom in ciljem, kar zahteva sodelovanje vseh udeležencev: organizatorja, sponzorjev, dobaviteljev do imetnikov stojnic, izvajalcev na dogodku in drugih, zato je pomembno, da organizator s ključnimi deležniki prične komunicirati dovolj zgodaj in da zagotovi njihovo sodelovanje.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Priprava in uveljavitev standardov čiščenja cest in urejanja zelenih površin v MOL	2018, 2019
Pri storitvah čiščenja po prireditvah v MOL vpeljati Zero Waste koncept	2017

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Ugotavljanje zadovoljstva občanov s storitvami čiščenja cest in urejanja zelenih površin v MOL	2017
Skupaj z vsemi sodelujočimi in obiskovalci prireditev minimizirati količine nastalih odpadkov	Vzpostavitev

Uporabnikom želimo zagotavljati kakovostne in zanesljive storitve ter ponuditi celovite rešitve na vseh področjih delovanja. S pomočjo informacijskih orodij, anket, intervjujev in ostalih komunikacijskih orodjih bomo vzpostavili sistem zbiranja, obdelave in realizacije predlogov. Z

večanjem kakovosti storitev bomo zmanjšali število upravičenih reklamacij, le te pa bomo reševali bolj kakovostno.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Vzpostaviti sistem zbiranja in realizacije predlogov uporabnikov	2018
Zmanjšati število upravičenih reklamacij ter povečati kakovost njihovega reševanja	2018

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Število zbranih in realiziranih predlogov uporabnikov	Vzpostavitev
Zadovoljstvo uporabnikov s storitvami Snage	Ocena nad 4

## **2. Prispevati k visoki ravni kakovosti življenja, k zdravju uporabnikov, zaposlenih in okolja v katerem delujemo**

Sistem zbiranja odpadkov bomo nadgradili z vzpostavitvijo novih storitev, ki bodo prispevale k odgovornemu ravnanju do okolja tako nas zaposlenih kot tudi naših uporabnikov.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Spodbujanje ponovne uporabe in recikliranje materialov	2017-2021
Izgradnja in upravljanje podzemnih in nadzemnih zbiralnic ter vzpostavitev in upravljanje zbirnih centrov	2017-2021
Sistematično nadomeščanje obstoječih vozil z vozili z manjšim ogljičnim odtisom in izpustom PM10	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Prezem centra za ponovno uporabo na Povšetovi, vzpostavitev razširjenega zbirnega centra (trajnostno stičišče), vzpostavitev ostalih zbirnih centrov MOL in primestnih občinah	Prezem in vzpostavitev
Zamenjava vozil za zbiranje komunalnih odpadkov za vozila z manjšimi emisijami	6/leto

Poleg čiščenja in urejanja zelenih in prometnih površin v MOL, v čim večji meri izpolnjevati tudi potrebe občanov MOL in drugih naročnikov s povečanjem prodaje storitev čiščenja površin po naročilu, kot so strojno in ročno pometanje cest, garaž in zasebnih površin, odvoz zelenega odreza in podobno.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Pospešiti prodajo storitev strojnega in ročnega pometanja, odvoza zelenega odreza ipd.	2017

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Povečanje števila naročil	3 % na leto
Znižati odzivni čas izvedbe storitve	maks. 1 teden

### 3. Odgovorno izpolnjevati potrebe in pričakovanja občanov in drugih odjemalcev storitev

Z občani, uporabniki in drugimi odjemalci želimo razviti sodoben, partnerski odnos in upoštevati v kar največji meri njihove potrebe in pričakovanja. V letu 2017 načrtujemo uvedbo sistema za upravljanje odnosov z uporabniki (CRM), ki nam bo omogočil enovito obravnavo uporabnikov na enem mestu. Z omenjenim orodjem bodo kakovostneje obvladovali vse podatke o uporabnikih, spremljali izvedbo naročil in reševanje reklamacij ter izboljšali samo komunikacijo z deležniki. Uporabnikom bomo v sklopu uvedbe CRM sistema ponudili lasten uporabniški račun, preko katerega bodo lahko pregledovali vse svoje aktivnosti povezane z našim podjetjem, ter interaktivno urejali odprte zadeve.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Uvedba CRM sistema vključno z uporabniškim računom	2017

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Dvig kvalitete storitev in povečati zadovoljstvo uporabnikov	Vzpostavitev

### 4. Utrditi položaj uglednega družbeno odgovornega podjetja, prepoznavnega po prizadevanjih za boljšo družbo

V Snagi želimo poleg opravljanja osnovne dejavnosti aktivno prispevati k ozaveščanju občanov glede lastnega in njihovega družbeno odgovornega ravnanja. Prispevati želimo k ustvarjanju boljše, trajnostne družbe, ki bi poleg ekonomskih vrednot prepoznala tudi vrednote varovanja okolja in vrednote grajenja boljše, skupne družbe. Veliko pozornost bomo namenjali mnenju, ki ga imajo uporabniki glede naših storitev, izvajali bomo ankete za vsa področja delovanja, to je ravnanja z odpadki, čiščenja in urejanja javnih površin v MOL in tudi pri izvajanju nadstandardnih in drugih storitev.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Vzpostaviti merjenje zadovoljstva ključnih kupcev (komunalne družbe in občine) s storitvami obdelave in odlaganja oziroma storitvami RCERO Ljubljana	2017-2021
Kontinuirano merjenje zadovoljstva uporabnikov s storitvami urejanja in čiščenja cest in javnih zelenih površin v MOL	2017-2021
Organizacija ugotavljanja zadovoljstva uporabnikov za vse procese	2017-2021
Po načelih trajnostnega razvoja organizirati javne prireditve, se povezovati z nevladnimi organizacijami in kreirati nova zelena delovna mesta	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Anketa	1 x letno

## 5. Zagotavljati pozitivno poslovanje in stabilen finančni tok

Izvajanje poračunov cen storitev obveznih občinskih gospodarskih javnih služb varstva okolja ureja 6. člen Uredbe o metodologiji za oblikovanje cen komunalnih storitev, ki določa, da je v obračunskem obdobju potrebno ugotavljanje razlik med potrjeno in obračunsko ceno, da je potrebno v primeru te razlike, ki presega 10 odstotkov, pripraviti elaborat o korekciji neustrezne cene, v kolikor pa je razlika manjša od 10 odstotkov, pa jo je potrebno upoštevati v elaboratu za izračun cene v prihodnjem obdobju. Tudi upoštevaje načela gospodarnosti in učinkovitosti ter ne nazadnje družbene odgovornosti, je vsebino in določila poračuna v Uredbi o ceni komunalnih storitev razumeti na način, da je do vračila preplačila sredstev upravičen le tisti, ki je za storitve varstva okolja preveč plačal, torej uporabnik teh storitev in ne morebiti občina kot lastnica izvajalca javnih služb ali morebiti izvajalec sam.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Dosledno upoštevati določila predpisov o oblikovanju cen komunalnih storitev vključno z izvajanjem poračuna do uporabnikov	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Obračun in poračun storitev ravnanja s komunalnimi odpadki	Izvajanje

## 6. Optimizirati stroške izvajanja storitev in s povzemanjem najboljših praks doseči cene pod povprečjem primerljivih izvajalcev.

V okviru obdelave in odlaganja komunalnih odpadkov v RCERO Ljubljana bo potrebno zagotavljati način delovanja v povezavi z optimalnim plasmajem produktov obdelave na trgu in proučiti možnosti in pogoje za izvajanje drugih dejavnosti. Z uvajanjem najboljših praks bomo še dodatno optimizirali aktivnosti in stroške na ključnih področjih storitev podjetja.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Izvajati način delovanja v povezavi z vzpostavitvijo mehanizmov za boljšo odzivnost (fleksibilnost) na delovanje trga pri plasmaju produktov RCERO Ljubljana	2017-2021
Proučitev možnosti in pogojev za izvajanje drugih dejavnosti v RCERO Ljubljana	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Minimizirati skupne stroške in povečevati prihodke plasmaja produktov obdelave RCERO Ljubljana	Stalno

## 7. Prihodke povečati z razvojem novih storitev in širjenjem območja izvajanja

Analiziranje možnosti izvedbe novih storitev oziroma obstoječih storitev na novih geografskih območjih oziroma trgih z namenom povečanja prihodkovnih virov.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Nadgradnja sistema zbiranja	2021
Analiza trga na delu izvajanje javne službe in na prostem trgu v segmentu nekomunalnih odpadkov	2017/2018

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Masa zbranega papirja na prebivalca	42 kg/preb
Število na novo priključenih občin v sistem zbiranja komunalnih odpadkov	2 občini do 2021

## 8. Zagotavljati pregledno poslovanje in trajnostno poročanje

V javnem podjetju Snaga Ljubljana, se – ko govorimo o trajnostnem poslovanju – močno trudimo predvsem za uresničevanje trajnostne vsebine. Trajnostni razvoj podjetja smo zaradi tega že pred leti vpletli v našo vizijo ter poslanstvo, prav tako smo ga vključili med najpomembnejše strateške cilje in pričeli z izvajanjem konkretnih aktivnosti, ki prinašajo rezultate na trajnostnem področju. Aktivnosti na ekonomskem, okoljskem in družbenem področju so že prinesle pozitivne rezultate tako za naše uporabnike, kot za okolje v katerem poslujemo in za družbo v katero smo vpeti. Vse te aktivnosti oziroma celotno vsebino našega trajnostnega poslovanja smo prvič prikazali v testnem trajnostnem poročilu za leto 2015, v naslednjem strateškem obdobju bomo trajnostno poročilo še izboljšali ter nadgradili spremljanje in poročanje o trajnostnem poslovanju ter razvili metodologijo za trajnostno načrtovanje in poročanje.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Izdelava trajnostnega poročila po smernicah GRI	2017

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Trajnostno poročilo za leto 2016	Vzpostavitev

## 9. Uvajanje najboljših evropskih praks izvajanja storitev na področju ravnanja z odpadki

Sledili bomo aktualnim trendom na področju ravnanja z odpadki in prepoznavali morebitne priložnosti ter se strateško povezovali tako z domačimi kot s tujimi poslovnimi subjekti in institucijami.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Spremljanje uspešnih poslovnih praks iz tujine in izmenjava izkušenj	2017-2021
Sodelovati z različnimi lokalnimi raziskovalnimi in izobraževalnimi institucijami	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Sodelovanje v projektih sofinanciranih s sredstvi EU	2
Prenos najboljših praks	1

## **10. Krepitev timskega dela in inovativnih pristopov za kakovostno izvajanje storitev**

Spodbujali bomo interni prenos znanja in medoddelčno sodelovanje pri pripravi novih ter izvedbi obstoječih projektov. V procesu iskanja kreativnih rešitev in ovrednotenju poslovnih priložnosti bomo še bolj intenzivno uporabljali timski pristop.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Uvedba sodobnih orodij sodelovanja z namenom ovrednotenja poslovnih idej oziroma izboljšav obstoječih modelov poslovanja na nivoju procesa	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Realizacija delavnic z vsemi zaposlenimi	1 na leto
Druga orodja	1

## **11. Razvoj novih, okoljsko in družbeno sprejemljivih storitev po konceptu »Zero waste«, ki bo zagotavljal celovito oskrbo uporabnikov**

Krožno gospodarstvo je ureditev, ki teži k čim bolj gospodarni rabi različnih virov tako, da jih čim dlje zadržimo v proizvodnem in potrošniškem ciklusu in temelji na načelih logike delovanja narave, kjer nič ni izgubljeno in ima vse svoj namen. Krožno gospodarstvo temelji na zbiranju, vzdrževanju, podaljšanju in ponovni uporabi, predelavi, obnovi in recikliranju. Skrbno bomo spremljali razvoj trga in potreb, ki jih bo zahteval ozaveščen potrošnik ter v skladu s tem iskali priložnosti za razvoj in plasiranje novih trajnostnih storitev.

Na nabavnem področju se bomo v krožno gospodarstvo vključevali predvsem z nabavo:

- »zelene energije« (100 % čista električna energija iz obnovljivih energetskega virov),
- vozil na CNG, LPG, elektriko in druge obnovljive vire,
- vrečk iz 100 % regenerata,
- pisarniškega papirja iz 100 % predelanih papirnih vlaken,
- higienskega papirja izdelanega iz kartonske embalaže ali kartonske votle embalaže.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Ob upoštevanju trajnostnih vidikov, vsako javno naročilo presoati v smislu vključitve v krožno gospodarstvo oziroma ponovne uporabe z upoštevanjem vidikov ekonomije, družbene odgovornosti in ekologije	2017-2021 (celotno obdobje SN)

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Presojanje javnega naročila v smislu vključitve v krožno gospodarstvo	Vzpostavitev

## 12. Zgraditi trajnostno organizacijsko kulturo

Z zaposlenimi bomo odprto komunicirali in jih izobraževali v smeri odgovornih potrošnikov, ki razumejo logiko trajnostne proizvodnje in potrošnje. Z aktivnostmi bomo vplivali na kreativno delovno klimo in krepili pripadnost posameznika podjetju Snaga.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Spodbujanje odprtega dialoga in vsakodnevno komunikacijo skozi interne vire komuniciranja	2017-2021
V okviru neformalnih druženj povezati in razširiti pripadnost Snagi tudi v okviru zaposlenih in njihovih družin	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Izvedba neformalnih druženj	2 na leto
Vpeljava nove aktivnosti za komuniciranje	1

## 13. Razvoj modela kompetenc in ustreznega sistema nagrajevanja

Na področju zbiranja odpadkov bomo še naprej spodbujali opolnomočenje (pristojnost odločanja) zaposlenih. Spremljali bomo kakovost izvedbe v določenem časovnem obdobju in vpeljali sistem nagrajevanja.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Preučiti in vpeljati izboljšane kazalce učinkovitosti in uspešnosti in jih uporabiti kot orodje nagrajevanja	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Vpeljava izboljšanih kazalnikov učinkovitosti in uspešnosti	Do 2019

## 14. Izobraževanje in usposabljanje zaposlenih za učinkovito delo in kreativne rešitve

Izobraženi in usposobljeni kadri so ključ do uspešnega poslovanja podjetja. Temu segmentu bomo v Snagi v prihodnjem strateškem obdobju namenili posebno pozornost, predvsem želimo izkoristiti in deliti znanje, ki ga lahko delijo najboljši strokovnjaki s posameznih področij v našem podjetju. Spodbujali bomo prenos znanja med sodelavci ter organizirani interna strokovna srečanja na katerih bo prihajalo do prenosa znanja tudi med posamezniki

sektorji, delovnimi enotami. Spodbujali bomo razumevanje in poznavanje dela drugih delovnih enot in na ta način povečevali sodelovanje med zaposlenimi.

<i>Aktivnost</i>	<i>Do</i>
Prirejati tematska strokovna srečanja zaposlenih iz različnih procesov z namenom izboljšanja medsebojnega poznavanja dela in izmenjave informacij, ter izvedba dodatnih internih izobraževanj kjer se zaposleni seznanijo z različnimi področji dela v podjetju	2017-2021

<i>Kazalnik</i>	<i>Ciljna vrednost</i>
Izvedeno strokovno srečanje	1-2 letno

## **5. NAČRTOVANA INVESTICIJSKA VLAGANJA**

Snaga Ljubljana v obdobju od 2017 do 2021 načrtuje strateške investicije v skupni višini 36.593.166 EUR. Navedena vlaganja predstavljajo infrastrukturne objekte in naprave v višini 17.444.066 EUR in investicije, ki so v lasti podjetja, v višini 19.149.100 EUR.

V strateškem načrtu so investicije ovrednotene po stalnih cenah, upoštevajoč prežete situacije in račune v posameznem poslovnem letu, ne glede na denarni tok, ki se ga upošteva pri izdelavi načrtov razvojnih programov za proračune lokalnih skupnosti.

Najpomembnejši projekti v obdobju 2017-2021 na investicijskem področju so:

- izgradnja skladišča za ločeno zbrane frakcije in produkte predelave v MBO ter prekladalna postaja Curnovec,
- izgradnja zbirnih centrov,
- širjenje sistema podzemnih in nadzemnih zbiralnic,
- nabava smetarskih vozil.

### **5.1. Zbiranje odpadkov**

V obdobju 2017-2021 se bo nadaljevala izgradnja mini zbirnih centrov in razširjenih zbiralnic, posebna pozornost pa se bo namenila izgradnji zbirnih centrov z dodatnimi razširjenimi vsebinami, ki bodo poleg dejavnosti zbirnega centra zajemale še spremljajoče aktivnosti kot je npr. center ponovne uporabe, trgovino rabljenih izdelkov, popravljavnice ipd. Nadaljevalo se bo širjenje sistema zbiranja odpadkov v podzemnih in nadzemnih zbiralnicah. Z navedenimi objekti se bo zbiranje še približalo uporabnikom in s tem izboljšalo storitve. Prav tako se bo obnovil vozni park z nabavo smetarskih vozil na alternativno gorivo, kar bo zmanjšalo negativni vpliv izpušnih plinov v okolje, predvsem zmanjšanje emisij trdnih delcev v zrak, PM 10 in PM 2,5. Skupaj z dejavnostjo obdelave odpadkov in drugih dejavnosti podjetja se načrtuje izgradnja skladišča za ločeno zbrane frakcije, predvsem za embalažo in za produkte predelave, s čimer se bo povečala stabilnost izvajanja storitev.



V letih 2017 do 2021 je predvidena obnova voznega parka v skupni vrednosti 7,8 milijonov evrov. Predvidena je predvsem nabava tridesetih smetarskih vozil, v povprečju 6 na leto, nabava specialnega vozila za podzemne zbiralnice, nabava kotalnih prekucnikov in samonakladalnega ter pralnega vozila. Z obnovo voznega parka se bo zmanjšal vpliv vozil na okolje.

### **Zbirni centri in zbirni center z dodatnimi in razširjenimi vsebinami EKO park Črnuče**

V letih 2017 do 2021 načrtujemo izgradnjo 3 in razširitev 1 zbirnega centra na področju MOL v skupni ocenjeni vrednosti 3,4 milijonov evrov.

Sočasno z izgradnjo P + R (parkiraj in se odpelji) Črnuče se načrtuje tudi izgradnja prvega ljubljanskega in slovenskega zbirnega centra z dodatnimi in razširjenimi vsebinami (EKO park), v ocenjeni vrednosti 3,5 milijonov evrov.

Ljubljana je postala prva evropska »Zero Waste« prestolnica in Zelena prestolnica Evrope 2016. Postali smo vzor drugim evropskim mestom in zavedamo se svoje odgovornosti ter moči pri spreminjanju družbe na bolje. Vzpostavitev EKO parka je ambiciozen in inovativen projekt, ki bo združeval trajnostni pristop k ravnanju z odpadki. Gre za kompleks, ki uresničuje ključni usmeritvi ravnanja z odpadki, to je preprečevanje nastajanja odpadkov in ponovno uporabo, poleg tega pa celostno podpira trajnostni razvoj, uporabo odpadkov kot virov, omogoča zelena delovna mesta, spodbuja medgeneracijsko sodelovanje in socialno kohezijo, zaposluje težje zaposljive, ohranja rokodelska in obrtna znanja, podpira umetnike in rokodelce ter spodbuja solidarnost in sodelovanje.

Razprostiral se bo na najmanj 8.000 kvadratnih metrov, sestavljajo pa ga:

- zbirni center odpadkov,
- sprejemnica in sortirnica kosovnih odpadkov,
- sprejemnica in sortirnica predmetov oziroma opreme, primerne za ponovno uporabo,
- trgovina rabljenih izdelkov s posebno ponudbo predmetov in izdelkov z umetniško nadgradnjo, spremenjeno namembnostjo itd.,
- delavnice za obnovo, popravilo in nadgradnjo rabljenih izdelkov kot priprava na prodajo v Centru ponovne uporabe,
- različne popravilnice kot sta šiviljska in čevljarska, ki pri popravilih, servisiranju in nadgradnji izdelkov v čim večji možni meri uporabijo stare, že uporabljene dele oziroma materiale,
- servis oziroma predelava zavrženih in odsluženih koles,
- izposojevalnica stvari, kjer bi bile po načelu knjižnične izposoje na voljo stvari, ki jih ljudje potrebujemo zgolj občasno oziroma samo za določen čas (kot npr. hišno in vrtno orodje, gospodinjski aparati, večja otroška oprema ipd.),
- prostori, namenjen delavnicam (npr. ročnih spretnosti), izmenjavam (oblačil, obutve, igrač, semen in sadik), različnim dogodkom, druženju umetnikov, kreativcev, rokodelcev in podobno.

## Podzemne zbiralnice v MOL

Celoten projekt izgradnje podzemnih zbiralnic za komunalne odpadke v MOL predvideva izgradnjo 85 zbiralnic, v obdobju od leta 2008 do leta 2016 je bilo postavljenih 56 kompletov. V letih 2017 do 2021 je predvidena gradnja 25 podzemnih in nadzemnih zbiralnic v skupni vrednosti 3,0 milijone evrov.

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA DRUŽBE	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>4.314.000</b>	<b>2.015.000</b>	<b>3.930.000</b>	<b>2.740.000</b>	<b>1.930.000</b>	<b>14.929.000</b>
Podzemne zbiralnice	700.000	700.000	700.000	700.000	200.000	3.000.000
Razširjene zbiralnice	100.000	0	700.000	700.000	0	1.500.000
Mini zbirni centri in oprema za zbirne centre	715.000	345.000	250.000	0	0	1.310.000
Trgovina ponovne uporabe	0	200.000	200.000	0	0	400.000
Menjava kartičnega sistema na Urbano	0	450.000	0	0	0	450.000
Smetarsko vozilo	1.200.000	0	1.200.000	1.200.000	1.200.000	4.800.000
Specialno vozilo za podzemne zbiralnice	450.000	0	450.000	0	0	900.000
Pralno vozilo	250.000	0	250.000	0	250.000	750.000
Kotalni prekucnik	280.000	280.000	0	110.000	280.000	950.000
Samonakladalno vozilo in kombi	144.000	40.000	180.000	30.000	0	394.000
Prostor ob Curnovcu za ločene frakcije	450.000	0	0	0	0	450.000
Skladišče NGO - oprema	25.000	0	0	0	0	25.000

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA OBČIN	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>3.200.000</b>	<b>126.000</b>	<b>2.110.000</b>	<b>1.500.000</b>	<b>0</b>	<b>6.936.000</b>
Zbirni center Barje - razširitev	200.000	0	0	0	0	200.000
Zbirni center Črnuče in Center ponovne uporabe		0	2.000.000	1.500.000	0	3.500.000
Zbirni center Moste	2.000.000	0	0	0	0	2.000.000
Zbirni center Stanežiče	1.000.000	0	0	0	0	1.000.000
Zbirni center Dobrova - Polhov Gradec	0	118.000	0	0	0	118.000
Zbirni center Dol pri Ljubljani	0	8.000	110.000	0	0	118.000

## 5.2. Obdelava in odlaganje odpadkov

V obdobju 2017–2021 se bo posebna pozornost namenila optimizaciji delovanja objektov MBO RCERO Ljubljana. Predvidena je nabava delovnih strojev in vozila, naprave za čiščenje odpadnih voda iz MBO, laboratorijske opreme in tehtnic v skupni višini 0,7 milijonov evrov. Skupaj z dejavnostjo zbiranja odpadkov se bo zgradilo skladišče za ločeno zbrane frakcije, predvsem za embalažo in za produkte predelave, s čimer se bo povečala stabilnost izvajanja storitev.

Pri dejavnosti odlaganja odpadkov je predvidena zamenjava delovnih strojev, laboratorijske opreme in izdelava projektne dokumentacije za prekritje IV. in V. odlagalnega polja ter prekritje prvega dela končnega pokrova to je del območja na 1. fazi odlaganja.

Z navedenimi investicijami se bodo zmanjšali stroški vzdrževanja in zmanjšal vpliv odlagališča na okolje.

## 5.2.1. Obdelava odpadkov v MBO RCERO Ljubljana

v EUR

INVESTICIJE – V LASTI DRUŽBE	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>32.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32.000</b>
Komunikacijska oprema	2.000	0	0	0	0	2.000
Osebno vozilo	30.000	0	0	0	0	30.000

MBO je v poskusnem obratovanju, vsa oprema še ni dokončna, zato realizacija lahko odstopa od plana.

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA OBČIN	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>561.700</b>	<b>42.000</b>	<b>6.600</b>	<b>15.000</b>	<b>0</b>	<b>625.300</b>
Delovni stroji	80.000	26.000	0	0	0	106.000
Laboratorijska oprema	12.700	16.000	6.600	15.000	0	50.300
Naprava za pred-čiščenje odpadnih voda iz MBO	405.000	0	0	0	0	405.000
Tehnice	64.000	0	0	0	0	64.000

## 5.2.2. Odlaganje odpadkov in proizvodnja električne energije na odlagališču Barje

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA DRUŽBE	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>178.500</b>	<b>284.500</b>	<b>556.100</b>	<b>218.500</b>	<b>2.500</b>	<b>1.240.100</b>
Končno prekritje IV.V. odlagalnega polja - 1. del*	50.000	200.000	200.000	0	0	450.000
Delovni stroji	0	75.000	325.000	200.000	0	600.000
Oprema	2.500	9.500	3.100	3.500	2.500	21.100
Merilni inštrumenti	31.000	0	28.000	15.000	0	74.000
Oprema za odlagališče	95.000	0	0	0	0	95.000

\* Končno prekritje IV.V. odlagalnega polja se financira iz sredstev finančnih jamstev

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA OBČIN	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>432.766</b>	<b>402.000</b>	<b>334.000</b>	<b>12.000</b>	<b>12.000</b>	<b>1.192.766</b>
Izgradnja obodnih nasipov in odplinjevalnega sistema	12.000	12.000	14.000	12.000	12.000	62.000
Servisne ceste z odvodnjavanjem	0	40.000	20.000	0	0	60.000
Predelava UF linije na ČN Barje	220.000	0	0	0	0	220.000
Oprema za obdelavo izcedne vode v bazenu	0	50.000	0	0	0	50.000
Menjava in obnova plinskih agregatov	0	300.000	300.000	0	0	600.000
Zamenjava bazena ČJ5	45.000	0	0	0	0	45.000
Povečanje mobilnega servisa za diesel gorivo	45.000	0	0	0	0	45.000
Razpisna,projektna dok., svetovanje pri gradnji MBO	110.766	0	0	0	0	110.766

## 5.3. Urejanje in čiščenje občinskih cest in upravljanje javnih sanitarij v MOL

V obdobju 2017 - 2021 načrtujemo s prehodom na učinkovitejše poslovanje z obračunom storitev po dejansko opravljenem delu in s tem vzpostaviti trajno pozitivno poslovanje. Cilj je tudi zagotoviti eno pogodbo z MOL za vzdrževanje vseh javnih površin, tako zelenih kot

prometnih.

V obdobju 2017-2021 je predvidena obnova 17 vozil za urejanje in čiščenje občinskih cest in 14 pometalnih strojev v skupni vrednosti 1,6 milijonov evrov. Prav tako je predvidena nadomestitev in posodobitev opreme za vzdrževanje javnih sanitarij in opreme za urejanje in čiščenje občinskih cest v skupni višini 0,5 milijona evrov. Z obnovo se bo zmanjšal vpliv na okolje in izboljšalo izvajanje storitev.

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA DRUŽBE	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>380.000</b>	<b>405.000</b>	<b>304.000</b>	<b>334.000</b>	<b>334.000</b>	<b>1.757.000</b>
Tovorna vozila in pometalni stroji	365.000	355.000	274.000	304.000	304.000	1.602.000
Opreme za čiščenje mesta	15.000	50.000	30.000	30.000	30.000	155.000

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA OBČIN	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>40.000</b>	<b>80.000</b>	<b>80.000</b>	<b>70.000</b>	<b>65.000</b>	<b>335.000</b>
Obnove javnih sanitarij	0	40.000	40.000	40.000	35.000	155.000
Koški in ostala ulična oprema	40.000	40.000	40.000	30.000	30.000	180.000

#### 5.4. Urejanje in čiščenje javnih zelenih površin v MOL

V obdobju od 2017 do 2021 načrtujemo dokončen prevzem vseh aktivnosti na področju vzdrževanja javnih zelenih površin in prevzem upravljanja Krajinskega parka Tivoli, Rožnik in Šišenski hrib.

Za te namene se načrtuje izgradnja mizarских delavnic z opremo za vzdrževanje in izdelavo parkovne opreme in igral ter obnova voznega parka in mehanizacije v predvidenem strošku v višini 0,7 milijonov evrov.

Za izvajanje nove dejavnosti upravljanja Krajinskega parka pa se načrtuje nova nabava gozdarskih strojev, osebnih vozil za čuvajsko službo in poltovornega vozila. Predvideva se strošek v višini 0,4 milijona evrov.

S predvidenimi investicijami se bo izboljšalo opravljanje storitev in s tem tudi življenjski prostor in zdravje naših uporabnikov.

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA DRUŽBE	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>272.000</b>	<b>245.000</b>	<b>202.000</b>	<b>130.000</b>	<b>342.000</b>	<b>1.191.000</b>
Oprema in orodje za čiščenje zelenih površin	171.000	115.000	142.000	70.000	162.000	660.000
Opreme in orodje za vzdrževanje TRŠ	0	130.000	60.000	60.000	180.000	430.000
Vozila	101.000	0	0	0	0	101.000

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA OBČIN	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>10.000</b>	<b>50.000</b>
Koški	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000

## 5.5. Ostale investicije

### 5.5.1. Skladišče in prekladalna postaja Curnovec - za potrebe zbiranja in obdelave odpadkov

Zaradi obdelave preostanka mešanih komunalnih odpadkov in prevzemanja ločeno zbranih odpadkov (embalaža, sveče, gradbeni odpadki,...) se kaže izjemna potreba po ustrezni ureditvi manipulacijskih prostorov in izgradnji objektov za možnost začasnega skladiščenja nekaterih produktov obdelave in prevzetih ločeno zbranih odpadkov. Navedena potreba po ustreznem začasnem skladiščenju, v skladu s predpisi, prevzetih ločeno zbranih odpadkov, je zahtevana tudi s strani Inšpektorata Republike Slovenije za okolje in prostor z Odločbo julija 2016.

Ustrezno urejen prostor in objekte je potrebno nujno zagotoviti zaradi:

- možnih okvar in različnih zastojev ter težav pri prevzemanju produktov obdelave (kot so tehnološki, remontni, ni prevzemnika) mehansko-biološke obdelave v objektih MBO RCERO Ljubljana
- velikih težav pri prevzemanju odpadkov s strani prevzemnikov: iskanje prevzemnikov, ne prevzemanje odpadkov s strani prevzemnikov v dogovorjenih rokih, težave pri transportu s strani prevzemnikov, ipd. Kaže se velika potreba po zagotovitvi ustreznega prostora in objektov za začasno skladiščenje predvsem embalaže, pa tudi odpadnih sveč, gradbenih odpadkov, nenevarnih bolnišničnih odpadkov, stekla, papirja, ipd. za zbiranje in odvoz ločeno zbrane mešane embalaže in tudi drugih ločeno zbranih odpadkov.

Predlagana je lokacija severno od Curnovca površine ca 3 ha, ki je tudi v prostorskem načrtu MOL predvidena za tako dejavnost. Lokacijo je potrebno komunalno opremiti in predhodno tudi odkupiti ali drugače pridobiti pretežni del zemljišča za gradnjo.

Objekt bo obsegal skladiščne prostore v površini 11.500 m<sup>2</sup> za dejavnost zbiranja odpadkov, 14.000 m<sup>2</sup> skladiščnih prostorov za dejavnost obdelave odpadkov in manjši objekt za zaposlene in komunalno opremo.

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA OBČIN	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>1.000.000</b>	<b>3.355.000</b>	<b>3.500.000</b>	<b>450.000</b>	<b>0</b>	<b>8.305.000</b>
Gradbeni objekt	1.000.000	3.200.000	3.500.000	450.000	0	8.150.000
Oprema	0	155.000	0	0	0	155.000

## 5.6. Skupaj investicije financirane s sredstvi družbe

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA DRUŽBE	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE*</b>	<b>5.176.500</b>	<b>2.949.500</b>	<b>4.992.100</b>	<b>3.422.500</b>	<b>2.608.500</b>	<b>19.149.100</b>
Dejavnost zbiranja odpadkov	4.314.000	2.015.000	3.930.000	2.740.000	1.930.000	14.929.000
Dejavnost obdelave odpadkov	32.000	0	0	0	0	32.000
Dejavnost odlaganja odpadkov	178.500	284.500	556.100	218.500	2.500	1.240.100
Urejanje in čiščenje občinskih cest v MOL	380.000	405.000	304.000	334.000	334.000	1.757.000
Urejanje in čiščenje zelenih površin v MOL	272.000	245.000	202.000	130.000	342.000	1.191.000

\*Brez investicij podpornih služb.

## 5.7. Skupaj investicije financirane s sredstvi občin

v EUR

INVESTICIJE - SREDSTVA OBČIN	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
<b>SKUPAJ INVESTICIJE</b>	<b>5.244.466</b>	<b>4.015.000</b>	<b>6.040.600</b>	<b>2.057.000</b>	<b>87.000</b>	<b>17.444.066</b>
Dejavnost zbiranja odpadkov	3.200.000	126.000	2.110.000	1.500.000	0	6.936.000
Dejavnost obdelave odpadkov	561.700	42.000	6.600	15.000	0	625.300
Dejavnost odlaganja odpadkov	432.766	402.000	334.000	12.000	12.000	1.192.766
Dejavnost zbiranja in obdelave odpadkov, prekladalna postaja Curnovec	1.000.000	3.355.000	3.500.000	450.000	0	8.305.000
Vzdrževanje javnih sanitarij v MOL	0	40.000	40.000	40.000	35.000	155.000
Urejanje in čiščenje občinskih cest v MOL	40.000	40.000	40.000	30.000	30.000	180.000
Urejanje in čiščenje zelenih površin v MOL	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	50.000

## 6. OCENA FINANČNEGA POSLOVANJA IN FINANCIRANJA INVESTICIJ

### 6.1. Ocena finančnega poslovanja in financiranja investicij s sredstvi Snage

Snaga ocenjuje, da bo v obdobju 2017-2021 kumulativno dosegla pozitiven poslovni izid. V oceni poslovanja so upoštevana izhodišča iz poslovnega načrta za leto 2017, ki ga je sprejela skupščina Javnega holdinga na seji 15.12.2016 in ustrezne korekcije na prihodkovni in odhodkovni strani v obdobju 2018-2021.

Predvideno je, da bo Snaga skladno z Uredbo o metodologiji za oblikovanje cen pripravila elaborat za spremembo cen storitev ravnanja z odpadki vključno s poračunom cen za preteklo obračunsko obdobje in v obravnavanem obdobju 2017-2021 ustvarila pozitiven poslovni izid.

Družba načrtuje v obdobju 2017-2021 investicije v lasti Snage v skupni višini 20,9 mio EUR, od tega 19,2 mio EUR strateških investicij in 1,7 mio EUR ostalih investicij podpornih služb.

v EUR

	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
Investicije	5.720.220	3.119.000	5.361.600	3.792.000	2.878.000	20.870.820

Snaga bo potrebna sredstva za financiranje investicij 2017-2021 pridobila s tekočim poslovanjem in začasno porabo sredstev finančnih jamstev, ki jih bo začasno porabljala skladno s sklepom skupščine Javnega holdinga in jih vračala v prihodnjih obdobjih.

Skladno z Okoljevarstvenim dovoljenjem za obratovanje naprave za mehansko biološko obdelavo in za odlagališče odpadkov (OVD) se za končno prekritje IV. in V. odlagalnega polja predvideva v obdobju 2017-2019 črpanje sredstev finančnih jamstev v skupni višini 450 tisoč EUR. S strateškim načrtom 2017-2021 je predvideno, da bo družba finančna jamstva v skladu z OVD zagotavljala v obliki bančne garancije.

v EUR

	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
- sredstva družbe	5.720.220	3.119.000	5.361.600	3.792.000	2.878.000	20.870.820
Skupaj	5.720.220	3.119.000	5.361.600	3.792.000	2.878.000	20.870.820

## 6.2. Ocena financiranja investicij s sredstvi občin

V obdobju 2017-2021 Snaga načrtuje poleg investicij v lasti družbe tudi investicije v lasti občin družbenic Javnega holdinga, namenjene izvajanju dejavnosti ravnanja z odpadki in urejanja in čiščenja javnih zelenih površin ter urejanja in čiščenja občinskih cest in javnih sanitarij v skupni višini 17,4 mio EUR.

v EUR

	OCENA 2017	OCENA 2018	OCENA 2019	OCENA 2020	OCENA 2021	Skupaj 2017-2021
Investicije	5.244.466	4.015.000	6.040.600	2.057.000	87.000	17.444.066

Realizacija investicij iz proračunskih sredstev občin bo odvisna od načrtovanih proračunskih sredstev občin in prioritete razvrstitve njihovih razvojnih programov.

## 7. ZAPOSLENI

S konceptom trajnostnega razvoja je tesno povezano družbeno odgovorno poslovanje, povezuje ju filozofija izboljšanja družbenih in okoljskih razmer. V današnjem poslovnem okolju vsi deležniki, notranji in zunanji, pričakujejo, da je podjetje družbeno odgovorno, kar pomeni zavezanost podjetja k etičnemu vedenju, gospodarskemu razvoju, izboljševanju kakovosti življenja zaposlenih, njihovih družin, lokalne skupnosti in družbe. Zastavljena vizija in poslanstvo Snage zahteva razvojno usmerjene ter visoko strokovne kadre, ki so se sposobni spremenjenim zahtevam hitro prilagajati. Temeljne vrednote Snage, ki so tudi zanesljivost, poštenost, odgovornost, ter skrb za zdravje ljudi, pa po drugi strani povedo, kaj podjetje in zaposleni cenijo ter kakšno ravnanje in vedenje je s strani zaposlenih zaželeno.

V naslednjem petletnem obdobju bo Snaga, za izvajanje novih dejavnosti in širitve območja delovanja iz dosedanjih 11 občin na načrtovanih 37, povečala število zaposlenih in najete delovne sile. Po stanju na koncu leta 2015 je znašalo število zaposlenih 400, število najete delovne sile pa 90, povprečni delež najete delovne sile je v zadnjih letih znašal dobrih 15 %. V letu 2021 je načrtovano stanje zaposlenih 486, najete delovne sile 180, delež najete

delovne sile se načrtuje v višini 26 %. V Regijskem centru za obdelavo odpadkov, ki je s poskusnim obratovanjem pričel v letu 2016, se upošteva znižanje števila zaposlenih na dejavnosti odlaganja odpadkov, načrtuje povečanje števila zaposlenih za 55, na dejavnosti urejanja zelenih površin v MOL se s prevzemom upravljanja Krajinskega parka in izvajanjem obstoječih dejavnosti v lastni režiji načrtuje povečanje za 15, na dejavnosti zbiranja odpadkov zaradi širitve območja za 6, na podpornih dejavnostih, pa se zaradi širitve obsega delovanja načrtuje povečano število zaposlenih v službi varstva pri delu, pri podpori nabavnim in prodajnim aktivnostim (zaradi povečanega skladiščnega poslovanja in povečanega števila uporabnikov), prav tako se načrtuje povečano število invalidov, skupno za 10 zaposlenih.

Na dejavnosti zbiranja komunalnih odpadkov se v letih 2017 in 2018, zaradi načrtovanja širjenja območja zbiranja komunalnih odpadkov, izgradnje novih zbirnih centrov in centra ponovne uporabe, predvideva dodatna zaposlitev komunalnih delavcev in šoferjev.

Na dejavnosti obdelave komunalnih odpadkov v MBO načrtujemo največjo spremembo v organizacijski strukturi podjetja. Predvidena je vzpostavitev novega Sektorja za obdelavo odpadkov, v katerem bodo vključeni vsi objekti oziroma vse dejavnosti na lokaciji Barje. S tem bosta združeni na enem mestu dejavnosti odlaganja in obdelave odpadkov. Iz dejavnosti obdelave odpadkov, ki poteka v novih objektih MBO, bodo preneseni vsi zaposleni iz sedanjega podjetja MBO UK d.o.o., ki zaposluje potrebne kadre v času poskusnega obratovanja. Organizacija delovanja je sedaj izključno omejena na obdelavo odpadkov v objektih MBO, ob prevzemu objektov in zaposlenih s strani upravljavca Snaga pa hkrati načrtujemo optimizacijo vseh dejavnosti na tej lokaciji v okviru novega sektorja.

Na dejavnosti odlaganja ostankov obdelave komunalnih odpadkov predvidevamo zmanjšanje kadrov, predvsem zaradi zmanjšanja obsega in zaradi prenosa področja dela na celoten kompleks RCERO Ljubljana. Tako bomo prenesli iz DE Deponija službo za monitoring in tehnično službo ter tehtničarje in administratorja. S tem nameravamo doseči medsebojno povezanost in usklajenost.

Sektor za investicije in razvoj ostaja v okrnjenem obsegu, v njem bo še naprej delovala služba za investicije in vzdrževanje, ki se ji doda tudi razvoj.

Na dejavnosti čiščenja občinskih cest ter vzdrževanja javnih sanitarij in zelenih površin v MOL, se v letu 2017 načrtuje nove zaposlitve zaradi prevzema nove dejavnosti in sicer upravljanja Krajinskega parka Tivoli, Rožnik in Šišenski hrib, poleg tega pa se načrtuje dodatne zaposlitve oziroma najem delovne sile zaradi nadaljevanja postopnega prevzemanja izvajanja storitev zunanjih izvajalcev v lastni režiji kot so mizarske in vrtnarske storitve.

Na vodstvu podjetja in v podpornih procesih je v prvi vrsti povečanemu obsegu dela, potrebno prilagoditi službo varstva pri delu in varovanja objektov, prav tako se povečuje skladiščno poslovanje in podpora povečanemu številu uporabnikov, na ravni vodstva podjetja pa je potrebno zagotoviti strokovno podporo načrtovanju, spremljanju in poročanju strategiji trajnostnega razvoja in Zero Waste koncepta. Zaradi povečanega števila in staranja zaposlenih je pričakovati tudi povečano število invalidov (4).



## 8. ZAKLJUČEK

Naše poslanstvo in vizija: Odgovorno na poti v družbo brez odpadkov, se v spreminjajoči družbi lahko uresničujeta le z vključevanjem trajnostnega razvoja v poslovno strategijo podjetja. Trajnosten razvoj je tisti, ki s projekti, pristopi in načeli odgovornega odnosa do okolja in družbe omogoča obstoj in razvoj.

Zato smo za naslednje srednjeročno obdobje postavili uravnotežene strateške cilje, upoštevaje vidik uporabnikov, notranjih procesov, zaposlenih in finančne vzdržnosti. Med največje projekte in investicije v strateškem načrtu za naslednje obdobje tako umeščamo izgradnjo in širitev sistema zbiranja odpadkov z dograditvijo podzemnih in nadzemnih zbiralnic in zbirnih centrov ter nadomeščanje voznega parka z vozili z nižjim ogljičnim odtisom. Glavni cilji na dejavnosti obdelave in odlaganja odpadkov v RCERO Ljubljana pa so zapolnitev kapacitet, stabilizacija tehnološkega procesa ter učinkovito upravljanje s produkti obdelave odpadkov.

Na vseh dejavnostih ravnanja z odpadki ter čiščenja in urejanja MOL v naslednjem obdobju uporabnikom poleg javne službe načrtujemo nuditi oziroma povečati ponudbo nadstandardnih in dopolnilnih storitev, ter sistematično ugotavljati zadovoljstvo z izvajanjem vseh javnih služb in storitev.

Zaradi nove dejavnosti obdelave odpadkov v RCERO Ljubljana in prevzema upravljanja Krajinskega parka ter širjenja območja delovanja obstoječih dejavnosti pričakujemo potrebo po povečanem številu zaposlenih ter dopolnilnem izobraževanju obstoječih delavcev, zavedajoč se, da ima pomembno vlogo pri zagotavljanju sistema razvoja kadrov prav vsak zaposleni, ki dosedanje izkušnje lahko prenaša na novo zaposlene.

V naslednjem obdobju želimo s svojim ravnanjem biti zgled in nadaljevati s spreminjanjem navad pri ravnanju z odpadki ter utrditi položaj uglednega družbeno odgovornega podjetja, prepoznavnega po prizadevanjih za boljšo družbo.