



OBČINA RAVNE NA KOROŠKEM

ANALIZA UČINKOVITOSTI IN EKONOMIČNOSTI IZVAJANJA GJS V OBČINI RAVNE NA KOROŠKEM Z OPREDELITVIJO NADALJNJEGA RAZVOJA

Pripravila:

mag. Andreja Jehart, podsekretarka v Medobčinski upravi občin Mežiške doline

Sodelovali:

sodelavci na občinski upravi

mag. Gregor Mlakar, zunanji sodelavec Občine Ravne na Koroškem

Odobril:

dr. Tomaž Rožen, župan Občine Ravne na Koroškem

oktober 2016

Kazalo vsebine

1. UVOD	4
1.1. Izhodišča za analizo	4
2. OBSTOJEČE STANJE IZVAJANJA GJS IN SPREMEMBA ORGANIZIRANOSTI KOMUNALNIH DEJAVNOSTI	4
2.1. Obstoječe stanje izvajanja GJS.....	4
2.1.1. Lastništvo podjetja in struktura odločanja v JKP Log	4
2.1.2. Analiza poslovanja JKP Log v letu 2015	6
2.1.3. Analiza stanja komunalne organiziranosti v zadnjih letih	7
3. SPREMEMBA ORGANIZIRANOSTI KOMUNALNIH DEJAVNOSTI	8
3.1. Izhodišče za spremembe	8
3.2. Cilji in želeni rezultati spremembe organiziranosti	10
3.3. Možni načini izvajanja komunalnih dejavnosti.....	11
3.3.1. SWOT analiza lastnega javnega podjetja v Občini Ravne na Koroškem	14
3.3.2. Izvajanje komunalne dejavnosti v režijskem obratu Občine Ravne na Koroškem 15	
3.4. Možni scenariji preoblikovanja JKP Log.....	16
3.4.1. Scenariji izhoda iz JKP Loga	16
3.4.2. Pravne podlage v zvezi z možnostmi preoblikovanja JKP Log d.o.o.	16
3.4.3. Ugotovitve- prednosti in slabosti posameznih scenarijev	21
4. POSLOVNI NAČRT za lastno komunalno podjetje Občine Ravne na Koroškem	24
4.1. Povzetek.....	24
4.2. Osnovni podatki.....	27
4.2.1. Vizija in poslanstvo	27
4.2.2. Strateške usmeritve.....	28
4.3. Analiza lastnega komunalnega podjetja.....	28
4.3.1. Storitve podjetja in prodajni trgi	28
4.3.2. Prodajne količine	29
4.3.3. Nabavni trgi za storitev	29
4.3.4. Organizacija podjetja.....	30
4.3.5. Poslovni procesi in naloge	31

4.3.6.	Viri poslovnega procesa	33
4.3.6.1.	Zaposleni	34
4.3.6.2.	Delovna sredstva in oprema	35
4.3.7.	Geografska lokacija	38
4.3.8.	Finančni načrt	39
4.3.8.1.	Stroški investicije in viri financiranja.....	39
4.3.8.2.	Finančni rezultati v prvem letu poslovanja.....	41
4.3.8.3.	Izkaz poslovnega izida za bodoče poslovanje	45
4.3.8.4.	Vpliv na prodajne cene storitev za uporabnike	49
5.	POSTOPEK IZVEDBE.....	50
5.1.	Terminski načrt izvedbe.....	50
5.2.	Kritična tveganja in ključni problemi	51
6.	ZAKLJUČEK.....	52
7.	POGLED V PRIHODNOST	54

Kazalo tabel

<i>Tabela 1: Lastniški delež JKP Log d.o.o.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 2: Struktura odločanja v JKP Log d.o.o</i>	<i>5</i>
<i>Tabela 3:Izkaz poslovnega izida JKP Log in Občine Ravne na Koroškem (L.2015).....</i>	<i>6</i>
<i>Tabela 4: Rezultati poslovanja v JKP Log d.o.o. (po občinah in letih).....</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 5: Primerjava prodajnih cen v JKP Log d.o.o. (indeksi cen).....</i>	<i>7</i>
<i>Tabela 6: SWOT analiza novega podjetja</i>	<i>14</i>
<i>Tabela 7: Prednosti in slabosti režijskega obrata.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabela 8: Prednosti in slabosti scenarijev izhoda iz JKP Log.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabela 9: Prikaz dejavnosti novega podjetja.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 10: Prodajne količine storitev obveznih GJS za Občino Ravne na Koroškem</i>	<i>29</i>
<i>Tabela 11: Poslovni procesi in naloge novega podjetja</i>	<i>31</i>
<i>Tabela 12: Število zaposlenih v novem podjetju.....</i>	<i>34</i>
<i>Tabela 13: Delovna sredstva in oprema v novem podjetju</i>	<i>35</i>
<i>Tabela 14: Ocenjena vrednost nove opreme v novem podjetju</i>	<i>36</i>
<i>Tabela 15: Ocenjena vrednost rabljene opreme v novem podjetju.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabela 16: Viri financiranja</i>	<i>40</i>
<i>Tabela 17: Izkaz poslovnega izida za prvo leto poslovanja- IPI (z rabljeno opremo).....</i>	<i>42</i>
<i>Tabela 18: Denarni tok za prvo leto poslovanja</i>	<i>43</i>
<i>Tabela 19: Bilanca stanja na dan 31.12. prvega leta</i>	<i>44</i>
<i>Tabela 20: Izkaz poslovnega izida v prihodnje (var. 1- nova oprema in nova lokacija).....</i>	<i>46</i>
<i>Tabela 21: Izkaz poslovnega izida v prihodnje (var.2- rabljena oprema in nova lokacija).....</i>	<i>47</i>
<i>Tabela 22: Izkaz poslovnega izida v prihodnje(var.3- rabljena oprema in nova lokacija brez industrijskega vodovoda)</i>	<i>48</i>
<i>Tabela 23: Terminski načrt izvedbe.....</i>	<i>50</i>

1. UVOD

1.1. Izhodišča za analizo

Občina Ravne na Koroškem izvaja vse komunalne dejavnosti v skupnem javnem podjetju JKP Log d.o.o. in je ena izmed štirih lastnic podjetja. Občina Ravne na Koroškem z izvajanjem storitev v skupnem podjetju ni zadovoljna, zato so v zadnjem obdobju razmišljanja in razprave vse bolj usmerjene v reorganizacijo komunalnih storitev.

V ta namen je Občinska uprava Občine Ravne na Koroškem v marcu 2016 pripravila Elaborat o spremembi organiziranosti komunalnih dejavnosti v Občini Ravne na Koroškem. V elaboratu je prikazana utemeljitev za spremembo organiziranosti, ki bi pomenila avtonomno organizacijo komunalnih dejavnosti. Drugačna organiziranost bi pomenila boljšo povezanost izvajalcev komunalne dejavnosti z občinsko upravo, s tem pa boljšo izkoriščenost tako sredstev proračuna kot delovnih sredstev izvajalca. Elaborat je bil obravnavan in potrjen na 14. redni seji Občinskega sveta Občine Ravne na Koroškem (6.4.2016). Sprejet je bil naslednji sklep:

SKLEP 221:

- 1. Občinski svet Občine Ravne na Koroškem se je seznanil z Elaboratom o spremembi organiziranosti komunalnih dejavnosti v Občini Ravne na Koroškem.*
- 2. Strokovne službe občine naj pripravijo predlog sprememb organiziranosti komunalnih dejavnosti v Občini Ravne na Koroškem v okviru lastnega komunalnega podjetja oz. režijskega obrata.*

Na podlagi sprejetega sklepa smo v Občini Ravne na Koroškem pristopili k pripravi analize učinkovitosti in ekonomičnosti izvajanja GJS v Občini Ravne na Koroškem z opredelitvijo nadaljnjega razvoja v okviru samostojnega izvajanja komunalnih dejavnosti v lastnem komunalnem podjetju.

2. OBSTOJEČE STANJE IZVAJANJA GJS IN SPREMEMBA ORGANIZIRANOSTI KOMUNALNIH DEJAVNOSTI

2.1. Obstoječe stanje izvajanja GJS

2.1.1. Lastništvo podjetja in struktura odločanja v JKP Log

Ustanoviteljice Javnega komunalnega podjetja Log d.o.o. (v nadaljevanju: JKP Log) so štiri lokalne skupnosti, ki so tudi edine lastnice njegovega premoženja. Lastninski deleži so bili določeni in sprejeti glede na število občanov v posameznih občinah. Občine so lastnice javnega podjetja v lastniških deležih, kot je prikazano v spodnji preglednici.

TABELA 1: LASTNIŠKI DELEŽ JKP LOG D.O.O.

Občina	Lastniški delež
Ravne na koroškem	47,24%
Prevalje	22,98 %
Mežica	15,52 %
Črna na Koroškem	14,26 %

Na podlagi Odloka o ustanovitvi javnega podjetja Javno komunalno podjetje Log d.o.o., ki je bil objavljen v Uradnem listu RS, št. 35/2013, dne 30.8.2013, ima javno podjetje naslednje organe:

- direktor,
- nadzorni svet,
- skupščina,
- svet ustanoviteljev.

Mandat direktorja traja štiri leta.

Nadzorni svet sestavlja pet članov, in sicer štirje člani nadzornega sveta zastopajo interese občin ustanoviteljic, en član nadzornega sveta pa je izvoljen s strani sveta delavcev.

Skupščino sestavljajo štirje člani, vsaka občina ustanoviteljica imenuje v skladu s svojimi pravili po enega člana za obdobje štirih let. Predstavniki občin ustanoviteljic imajo skupaj 10.696 glasov, od tega ima občina Ravne 7.151 glasov.

Za izvrševanje ustanoviteljskih pravic in obveznosti javnega podjetja ustanovijo občine ustanoviteljice skupni organ - svet ustanoviteljev, ki ga sestavljajo župani občin ustanoviteljic.

TABELA 2: STRUKTURA ODLOČANJA V JKP LOG D.O.O

občina	lastniški delež	nadzorni svet (št. glasov)	skupščina (št. glasov)	svet ustanoviteljev (št. glasov)
Ravne na Koroškem	47,24 %	1 (20%)	7151 (47,24%)	1
Prevalje	22,98 %	1 (20%)	3479 (22,98%)	1
Mežica	15,52 %	1 (20%)	2349 (15,52%)	1
Črna na Koroškem	14,26 %	1 (20%)	2158 (14,26%)	1

2.1.2. Analiza poslovanja JKP Log v letu 2015

Podjetje JKP Log je leto 2015 zaključilo s pozitivnim rezultatom in sicer s **25.376 € čistega dobička**. Skupno je podjetje ustvarilo:

- 4,991.557 € prihodkov
- 4,957.602 € odhodkov
- ter pri tem podjetje ustvarilo 33.955 € dobička. Po odbitju davka od dobička znaša čisti rezultat **25.376 € dobička**. Primerjalno s preteklim letom se je rezultat v letu 2015 ohranil na isti ravni kot preteklo leto.

V spodnji preglednici je prikazan izkaz poslovnega izida JKP Log d.o.o., v primerjavi z izkazom poslovnega izida za Občino Ravne na Koroškem za leto 2015.

TABELA 3: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA JKP LOG IN OBČINE RAVNE NA KOROŠKEM (L.2015)

Izkaz poslovnega izida JKP Log d.o.o. v letu 2015	JKP LOG skupaj	Ravne na Koroškem	Delež občine Ravne na Koroškem
Čisti prihodki	4.900.482	3.136.365	64%
Proizvajalni stroški	4.400.881	2.840.128	65%
<i>od tega - stroški dela storitvenih dejavnosti</i>	<i>1.310.367</i>	<i>774.631</i>	<i>59%</i>
Prihodki pokritja II	43.497	26.642	60%
Stroški pokritja II	655.590	398.373	61%
<i>od tega- stroški dela uprave</i>	<i>528.260</i>	<i>323.557</i>	<i>61%</i>
Finančni in izredni prihodki	47.579	26.329	55%
Finančni in izredni odhodki	41.470	27.330	66%
Bruto rezultat	33.955	9.039	27%
Davek od dobička	8.579	2.284	27%
REZULTAT	25.376	6.755	27%

Občina Ravne na Koroškem je v letu 2015 z izvajanjem obveznih GJS in tržnih dejavnosti ustvarila (vir: Letno poročilo JKP Log d.o.o. za leto 2015):

- 3,1 mio € prihodkov- oz. 64 % celotne realizacije JKP LOG;
- pokrivala je 2,8 mio € proizvodjalnih stroškov, od tega 0,774 mio € stroškov dela- oz. 59 %;
- pokrivala je 0,398 mio € stroškov pokritij II (skupni stroški uprave), od tega predstavljajo glavnino stroški dela v višini 0,323 mio € - oz. 61 % delež JKP LOG;
- na finančnem in izrednem delu je ustvarila za 26.329 € prihodkov in 27.330 odhodkov – kar predstavlja 55 % oz. 66 % delež;
- s tem je ustvarila 9.039 € bruto dobička.

Z izvajanjem obveznih dejavnosti GJS varstva okolja vode in odpadne vode je Občina Ravne na Koroškem ustvarila večji dobiček (80.161 €), manjši s pokopališko in pogrebno dejavnostjo (8.999 €). Izgubo so beležile dejavnosti ravnanja z odpadki (-50.351€, predvsem zaradi tega, ker OS ni potrdil polne cene zbiranja BIO odpadkov, kar je prineslo -70.245€ izgube) in javne površine (-40.641€). Z izvajanjem tržnih dejavnosti je občina ustvarila dobiček v višini 13.979 €.

2.1.3. Analiza stanja komunalne organiziranosti v zadnjih letih

Stanje komunalne dejavnosti Občine Ravne na Koroškem smo strnili v naslednjih pogledih:

1. Rezultati poslovanja po občinah v JKP Log d.o.o. v zadnjih 6 letih so predstavljeni v spodnji preglednici. Iz preglednice je razvidno, da ima Občina Ravne na Koroškem kumulativno v tem obdobju dobiček v višini 110.534 € in je primerjalno z ostalimi občinami najvišji. To pomeni, da je Občina Ravne na Koroškem likvidnostno pomagala družbi JKP Log d.o.o., medtem, ko se je z negativnimi rezultati oz. slabšimi rezultati ostalih občin likvidnostno situacija slabšala.

TABELA 4: REZULTATI POSLOVANJA V JKP LOG D.O.O. (PO OBČINAH IN LETIH)

Neto rezultati po letih in občinah	Ravne na Koroškem	Prevalje	Mežica	Črna na Koroškem	Občine skupaj
Rezultati leta 2010	32.107 €	-7.320 €	-7.337 €	-20.580 €	-3.129 €
Rezultati leta 2011	45.548 €	-52.169 €	5.225 €	5.413 €	4.017 €
Rezultati leta 2012	51.529 €	-41.815 €	15.011 €	14.592 €	39.318 €
Rezultati leta 2013	-73.343 €	-27.948 €	2.784 €	-23.548 €	-122.055 €
Rezultati leta 2014	47.939 €	-7.993 €	-2.895 €	-11.988 €	25.063 €
Rezultati leta 2015	6.755 €	6.312 €	11.965 €	344 €	25.376 €
Skupaj	110.534 €	-130.932 €	24.753 €	-35.766 €	-31.411 €

2. Cene obveznih GJS za občane so po občinah različne Občine imajo pravico oblikovati svoje cene, toda z nižjimi cenami za občane se lahko ustvarja izguba in vpliva na rezultate posameznih občin. Le te nihče ne krije. Primerjava variabilnega dela cen (fiksni del je omrežnina, ki se ne more primerjati zaradi različne vrednosti osnovnih sredstev) je prikazana v spodnji preglednici.

TABELA 5: PRIMERJAVA PRODAJNIH CEN V JKP LOG D.O.O. (INDEKSI CEN)

KOMUNALNE STORITVE			INDEKSI CEN			
			RAVNE NA KOROŠKEM	PREVALJE	MEŽICA	ČRNA NA KOROŠKEM
VOKA	Oskrba s pitno vodo	Vodarina	100	99	97	
	Odvajanje odpadnih voda	Variabilni del (kanalščina)	100	99		
	Čiščenje odpadne vode	Variabilni del	100	79		
	Storitev greznic	Variabilni del	100			
KOMUNALNI ODPADKI	Zbiranje komunalnih odpadkov	Cena storitve	100	104	104	104
	Zbiranje bioloških odpadkov	Cena storitve	100	187	187	172

3. Občina Ravne na Koroškem ima v JKP Log d.o.o. edina centralno čistilno napravo, kar vpliva na poslovanje za našo občino. Z vzpostavitvijo tako velike dejavnosti, prevzemamo tudi nesorazmerno velik del splošnih stroškov podjetja JKP Log d.o.o., kar je v korist ostalih občin. Dejansko pa tako velikih splošnih stroškov zaradi čistilne naprave ne povzročamo.

4. JKP LOG ima izjemno visoke cene za vzdrževanje javnih površin za občine. V zadnjem letu je takšen primer košnja javnih površin; primer strojne ure, ki je dražja kot na trgu ipd. Občina želi z lastno organizacijo priti do "lastnih" cen oz. stroškov, kar pomeni, da bomo z istim denarjem storili bistveno več. Zaradi previsokih cen na JKP Log d.o.o. marsikaj ostane na Ravnah neurejeno.

3. SPREMEMBA ORGANIZIRANOSTI KOMUNALNIH DEJAVNOSTI

3.1. Izhodišče za spremembe

Občina Ravne na Koroškem izvaja vse svoje komunalne dejavnosti preko podjetja JKP LOG d.o.o. Pri tem ugotavljamo, da imamo izjemno majhen vpliv na samo poslovanje podjetja ter da občani večkrat izražajo nezadovoljstvo s komunalnimi storitvami. Obenem smo v letu 2015 zaokrožili celotno našo komunalno dejavnost z izgradnjo Čistilne naprave Ravne.

Če želimo povečati vpliv na poslovanje podjetja in zagotoviti kakovostnejše storitve ob nižanju stroškov storitev ter upravičenost občinskih sredstev iz proračuna, moramo predlagati spremembe organiziranosti. Sedaj imamo na ključnih točkah odločanja le 20% (nadzorni svet) in 25% (svet ustanoviteljev) delež pri sprejemanju odločitev. Z lastnim komunalnim podjetjem ali režijskim obratom pa bomo imeli v sodelovanju z zaposlenimi 100 % moč odločanja v nadzornem svetu. Večja moč odločanja še ne bo avtomatsko pomenila boljšega poslovanja in kakovostnejših storitev za občane. Pomenila pa bo bistveno povečan vpliv na ključne procese, iz katerih izhajajo cene in kakovost. Boljša povezanost občine in izvajalca komunalnih dejavnosti bo šele omogočile začetek teh postopkov.

Komunalna dejavnost v celotni svoji razvejanosti je izjemno pomembna za občane. Slediti mora razvoju, stroškovni učinkovitosti, biti mora prilagodljiva spremenljivim potrebam in biti dobro organizirana. Ocenjujemo, da je Občina Ravne na Koroškem s svojimi skoraj 12.000 prebivalci dovolj velika, da si lahko sama organizira te ključne dejavnosti. Ekonomija obsega odjemalcev, izgrajena infrastruktura ter strnjena poselitev mesta ji omogočajo, da se lahko samostojno dobro organizira, vsekakor pa bolje kot v obstoječem podjetju z neurejenimi odnosi med lastniki. Zavedamo se, da bodo v prihodnje verjetno nastali pogoji za združevanje in specializacijo oskrbnih območij, vendar jih bo potrebno zelo natančno proučiti, saj je izkušnja z obstoječim podjetjem zelo slaba popotnica za take rešitve.

V kratkem in strnjem elaboratu prikazujemo analizo učinkovitosti izvajanja GJS v Občini Ravne na Koroškem in predlog možnega razvoja v prihodnje v okviru samostojnega izvajanja storitev v lastnem podjetju.

Sama sprememba organizacije še ni dovolj za bistven napredek. Je pa temeljni pogoj za bolj povezano in učinkovito delo, ki bo dalo rezultate. Odločitev mora temeljiti na prepričanju, da bomo samostojno gospodarili bolje, da bodo komunalne storitve boljše in da bodo občani bolj zadovoljni s tem delom delovanja občine.

V nadaljevanju je podana ocena stanja, v katerem se nahaja Občina Ravne na Koroškem na podlagi sedanje ureditve komunalnih dejavnosti.

- Občina Ravne ima pri obstoječi rešitvi edina vse javne službe v podjetju, zlasti po izgradnji Čistilne naprave Ravne pa se je obseg bistveno povečal.
- Občina ustvari 75% tržnih prihodkov podjetja LOG (v letu 2015).
- Občina Ravne krije 61 % skupnih stroškov ter ima le 20% glasov v nadzornem svetu podjetja (najpomembnejši organ), 25% v skupščini ustanoviteljev in 47% v skupščini podjetja.
- Primerljive občine imajo svoja komunalna podjetja ali svoje režijske obrate.
- Poseben pomen Občine Ravne za podjetje je popolnoma neupoštevano in se obravnava zgolj v pravno-formalnem razmerju ustanoviteljskih pravic. Primer: Občina Mežica krije le 5% skupnih stroškov, je npr. bistveno odločala o zamenjavi vodstva podjetja, poleg tega ima svoje lastno komunalno podjetje in koncesijo za čistilno napravo.
- Občina Ravne nima nobenih ekonomskih koristi od relativno strnjene poselitve v mestu Ravne, kar bi moralo imeti pozitivne učinke na ekonomiko posameznih javnih služb (npr. odvoz odpadkov, vodo oskrba ...).
- Med ustanovitelji ni možen noben dogovor o ključih, ki bi spremenil razmerja med občinami.
- Nepovezano delovanje med občinami ustanoviteljicami je v škodo največje občine, ostale imajo od skupnega podjetja večje koristi.
- Razmerja med kritjem skupnih stroškov so nesorazmerna. Z večanjem vrednosti omrežja, se namreč dvigne strošek omrežnine (amortizacija-subvencija) in strošek najemnine med neposrednimi stroški. Zato se dejavnosti in občini pripiše višji delež skupnih stroškov (pokritja II). Tako je Občina Ravne z večjim obsegom dejavnosti in povečanim obsegom del iz leta v leto prevzemala večji delež skupnih stroškov, kar je bilo v korist drugih občin. Z novo dejavnostjo čiščenja odpadne vode se trend višjega kritja skupnih stroškov še povečuje.
- Občina Ravne z večjim obsegom del ni zniževala skupnih stroškov na enoto v svoji občini, ampak so se zniževali stroški na enoto za ostale občine JKP Log.
- Iz izkazov poslovnih izidov Občine Ravne je razvidno, da so stroški dela pokritja II (predvsem stroški režije) bistveno previsoki glede na prihodke posamezne dejavnosti. Na področju javnih površin predstavljajo v strukturi celo 70 % stroškov.
- Ostale občine JKP Log imajo že sedaj del komunalnih dejavnosti organizirane po svoje. Primer: Občina Mežica ima svoje komunalno podjetje in koncesijo za ČN; Občina Črna ima svoj režijski obrat, ki izvaja vse dejavnosti, razen odvoza odpadkov, ki je na podjetju LOG; Občina Prevalje nima čistilne naprave. Tako so vse ustanoviteljice v drugačnem položaju kot občina Ravne.

3.2. Cilji in želeni rezultati spremembe organiziranosti

Pri spremembi organiziranosti tako pomembne dejavnosti kot je komunalna so pomembni konkretni cilji teh sprememb. Možni cilji Občine Ravne na Koroškem, ki se lahko uveljavijo postopoma, so naštetih v nadaljevanju.

1. Učinkovitejša organiziranost, nižji stroški poslovanja in večja kvaliteta opravljenih storitev po optimalnih cenah za uporabnike.
2. Večja učinkovitost izkoriščanja delovnih in strojnih kapacitet.
3. Boljši izkoristek proračunskih sredstev za komunalne dejavnosti.
4. Neposreden vpliv občine preko župana in občinskega sveta na poslovanje podjetja.
5. Večja fleksibilnost ob izvajanju storitev.
6. Transparentna, jasna in enostavna stroškovna slika poslovanja podjetja.
7. Manjša obremenitev stroškov skupnih služb.
8. Večji nadzor nad porabo namenskih sredstev, predvsem investicijskih sredstev.
9. Izboljšanje gospodarnosti poslovanja, pokritost poslovnih odhodkov s poslovnimi prihodki in pospešeno pokritost kratkoročnih obveznosti.
10. Nadzorovan pregled nad zadolževanjem podjetja.

Kot pričakovane rezultate možne spremembe organiziranosti vidimo naslednje spremembe, ki so povezane in sovpadajo z določenimi prej navedenimi cilji za občane in občino.

- Večja kakovost izvedenih storitev ob optimalnih cenah za uporabnike.
- Izboljšana in posodobljena organiziranost v povezovanju procesov in boljši komunikaciji.
- Z uvedbo sodobnih tehnoloških pristopov optimalni procesi.
- Ustrezna kadrovska struktura z visokim nivojem znanja, usposobljenostjo in motivacijo.
- Hiter odziv na zakonske spremembe in vplive iz okolja.
- Večja delovna in stroškovna učinkovitost.
- Neposreden in večji vpliv občine na poslovanje podjetja ali režijskega obrata.
- Večji vpliv občinskega sveta na stroške in posledično na cene za občane.
- Boljše sodelovanje med občinsko upravo in izvajalci javnih služb (ena občina).
- Večja fleksibilnost delovanja do občanov in do občine, saj bi ljudje delali le v eni občini (sedaj prihaja do zastojev, ker je delo organizirano v več občinah).
- Jasno in enostavno izračunavanje stroškov za občane, brez razdeljevanja stroškov med občinami.
- Manjša obremenitev skupnih stroškov.
- Boljša izkoriščenost delovnih strojev in opreme ter daljša življenjska doba.
- Boljše obvladovanje posameznih področij zaradi manjšega obsega in skrbi le za eno občino.
- Sistematični pristop k razvoju posamezne infrastrukture in jasna vizija podjetja v prihodnje.

3.3. Možni načini izvajanja komunalnih dejavnosti

Način in oblike izvajanja gospodarskih javnih služb določa Zakon o gospodarskih javnih službah (v nadaljevanju ZGJS).

V skladu z določilom 3. člena ZGJS so gospodarske javne službe republiške ali lokalne. Delijo se na obvezne in izbirne. Obvezna gospodarska javna služba se določi z zakonom.

Način opravljanja republiške gospodarske javne službe predpiše Vlada Republike z uredbo, lokalna skupnost pa z odlokom tako, da je zagotovljeno njihovo izvajanje v okviru funkcionalno in prostorsko zaokroženih oskrbovalnih sistemov.

7. člen ZGJS določa način opravljanja javne službe. V njem je določeno, da se »s predpisom iz drugega odstavka 3. člena ZGJS (odlokom lokalne skupnosti) za posamezno gospodarsko javno službo« predpiše:

- organizacijska in prostorska zasnova njihovega opravljanja po vrstah in številu izvajalcev (v režijskem obratu, gospodarskem javnem zavodu, javnem podjetju, na podlagi koncesije),
- vrsta in obseg javnih dobrin ter njihova prostorska razporeditev,
- pogoji za opravljanje in uporabo javnih dobrin,
- pravice in obveznosti uporabnikov,
- viri financiranja gospodarskih javnih služb in način njihovega oblikovanja,
- vrsta in obseg objektov in naprav, potrebnih za opravljanje gospodarske javne službe, ki so lastnina republiške ali lokalne skupnosti ter del njihove javne lastnine, ki je javno dobro in varstvo, ki ga uživa ter
- drugi elementi pomembni za opravljanje in razvoj gospodarske javne službe.

S predpisom (odlokom) lokalne skupnosti se lahko uredijo vprašanja v zvezi z javno službo, ki so v javnem interesu, ne glede na to v kakšni obliki se bo izvajala javna služba. Ta predpis naj bi tudi že določal, v kakšni obliki se bo izvajala javna služba.

Možne oblike izvajanja GJS

Občina lahko v skladu z določilom 6. člena ZGJS zagotovi opravljanje gospodarskih javnih služb v naslednjih **oblikah**: 1. režijskem obratu, 2. javnem gospodarskem zavodu, 3. javnem podjetju ali 4. s podelitvijo koncesije.

1. Režijski obrat

Občina lahko zagotovi izvajanje gospodarske javne službe v obliki režijskega obrata, kadar bi bilo zaradi majhnega obsega ali značilnosti službe neekonomično ali neracionalno ustanoviti javno podjetje ali podeliti koncesijo. Režijski obrat se organizira kot organizacijska enota uprave oziroma službe občine. Organiziran je lahko kot samostojen ali nesamostojen režijski obrat. Organizacijo in delovno področje režijskega obrata pa določi občinski svet v okviru organizacije in delovnega področja občinske uprave na predlog župana. Zakon o gospodarskih javnih službah /ZGJS/ izrecno določa, da režijski obrat ni pravna oseba (17. člen ZGJS).

2. Javni gospodarski zavod

V obliki javnega gospodarskega zavoda se lahko zagotovi izvajanje lokalne gospodarske javne službe, kadar gre za opravljanje ene ali več lokalnih gospodarskih javnih služb, ki jih zaradi njihove narave ni mogoče opravljati kot profitne oziroma če to ni njihov cilj. Lokalna skupnost ustanovi javni gospodarski zavod za opravljanje ene ali več gospodarskih dejavnosti, kadar se v celoti izvajajo kot neprofitne, njihovo izvajanje pa zahteva samostojno organizacijo izven uprave lokalne skupnosti.

Javni gospodarski zavod ustanovi lokalna skupnost z aktom o ustanovitvi, s katerim se ob statusnih lastnostih določijo tudi sredstva za ustanovitev in začetek dela zavoda, viri, način in pogoji za financiranje dela zavoda ter pravice in obveznosti ustanovitelja in zavoda. Poleg samoupravne lokalne skupnosti so lahko soustanovitelji javnega gospodarskega zavoda tudi druge pravne ali fizične osebe, vendar njihovi ustanoviteljski deleži skupaj ne smejo presegati 49%. Ustanovitelji javnega gospodarskega zavoda imajo vrsto pravic, zlasti pa določajo pogoje za izvajanje dejavnosti, dajejo soglasje k statutu zavoda ter k notranji organizaciji in programom dela zavoda. Ustanovitelji odločajo tudi o cenah oziroma tarifah za uporabo javnih dobrin in sprejemajo poslovno poročilo, obračune in zaključni račun gospodarskega javnega zavoda.

Javni gospodarski zavod upravlja upravni odbor, poslovanje in delo gospodarskega javnega zavoda pa vodi direktor. Slednjega imenuje in razrešuje ustanovitelji zavoda, če za to ni pooblaščen upravni odbor zavoda. Direktorja javnega zavoda imenujejo ustanovitelji za obdobje štirih let, ista oseba pa je lahko po preteku mandata ponovno imenovana. Pravice, obveznosti in odgovornosti direktorja pa ureja statut javnega gospodarskega zavoda (17. - 24. člen ZGJS).

3. Javno podjetje

Lokalna skupnost lahko zagotovi izvajanje lokalne gospodarske javne službe v obliki javnega podjetja, kadar gre za opravljanje ene ali več gospodarskih javnih služb večjega obsega ali kadar to narekuje narava monopolne dejavnosti, ki je določena kot gospodarska javna služba, gre pa za dejavnost, ki jo je mogoče opravljati profitno. Javno podjetje lahko ustanovi lokalna skupnost kot podjetje v lasti lokalne skupnosti (občine). Ker javno podjetje po veljavni ureditvi nima lastne statusne oblike, jo neposredno črpa iz ureditve gospodarskih družb, tako da se lahko ustanovi samo v eni od statusnih oblik pravnih subjektov, ki jih predvideva veljavnega **Zakona o gospodarskih družbah /ZGD-1/**. Statusno se javno podjetje torej ne razlikuje od 'navadne' gospodarske družbe, bistvena razlika pa je samo v upravljavskih upravičenjih, pri katerih imata država ali samoupravna lokalna skupnosti kot ustanoviteljici posebne ustanoviteljske pravice na takšnem podjetju, ki pa so sicer neodvisne od kapitalske strukture javnega podjetja. V teoriji statusnega prava se kot nesporno navaja stališče, da se lahko javno podjetje organizira v eni od oblik kapitalskih družb (d.d. ali d.o.o.).

Ustanovitelj javnega podjetja ima posebne pravice in sicer:

- določi posebne pogoje za izvajanje dejavnosti ter zagotavljanje in uporabo javnih dobrin,
- odloča o cenah oziroma tarifah za uporabo javnih dobrin,
- sprejme poslovno poročilo, obračune in zaključni račun javnega podjetja.

Glede na značaj javnega podjetja, Zakon o gospodarskih javnih službah /ZGJS/ določa, da poslovanje in delo javnega podjetja vodi direktor, ki ga imenuje in razrešuje ustanovitelj javnega podjetja na podlagi javnega razpisa pod pogoji, na način in po postopku določenim s statutom. S slednjim pa se določijo tudi pravice, obveznosti in odgovornosti direktorja. Spore v zvezi z imenovanjem in razrešitvijo direktorja rešuje sodišče pristojno za upravne spore.

4. Koncesionirana gospodarska javna služba

Zakon o gospodarskih javnih službah /ZGJS/ kot način izvajanja gospodarske javne službe predvideva tudi koncesijo. Koncesija je oblika zasebnega izvajanja javne službe. Koncesija je posebno dovoljenje in pooblastilo, ki ga da država ali lokalna skupnost osebi zasebnega prava za izvajanje javne službe.

S podelitvijo koncesije nastane koncesijsko razmerje v katerem nastopata koncedent (lokalna skupnost, ki podeli koncesijo) in koncesionar (oseba zasebnega ali javnega prava, ki izvaja javno službo). Koncesionar je lahko fizična ali pravna oseba, če izpolnjuje pogoje za opravljanje dejavnosti, ki je predmet koncesionirane gospodarske javne službe. Če zakon ne določa drugače je lahko koncesionar tudi tuja oseba. Katero gospodarsko javno službo je možno opravljati na podlagi koncesije določa zakon ali odlok lokalne skupnosti.

Postopek za podelitev koncesije je dokaj zapleten. Najprej mora koncedent sprejeti akt o načinu izvajanja javne službe (odlok občine). V tem aktu naj bi bila že v naprej sprejeta odločitev, da se neka gospodarska javna služba opravlja kot koncesionirana. Ta akt tudi ureja celoten režim izvajanja javne službe. V njem je opredeljen javni interes na področju določene javne službe. Ta akt torej prinaša izključno javnopravne elemente (bodočega) koncesijskega razmerja.

Aktu o načinu izvajanja javne službe v primeru, da se je občina odločila za koncesijo, sledi koncesijski akt (odlok občine). S tem aktom se določi predmet in pogoje opravljanja gospodarske javne službe za posamezno koncesijo. S koncesijskim aktom se lahko da koncesionarju javno pooblastilo, če tako določa zakon.

3.3.1. SWOT analiza lastnega javnega podjetja v Občini Ravne na Koroškem

V nadaljevanju je predstavljena SWOT analiza prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti, ki se predvidevajo z ustanovitvijo lastnega javnega podjetja Ravne na Koroškem.

TABELA 6: SWOT ANALIZA NOVEGA PODJETJA

PREDNOSTI	SLABOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - ustanoviteljske, korporacijske in oblastne pravice se predpišejo z občinskim odlokom; - občina izvaja nadzor nad poslovanjem podjetja po odloku; - morebitni dobiček v javnem podjetju se v celoti nakaže v proračun in nameni vlaganju v infrastrukturo; - občina ima popoln nadzor nad cenovno politiko komunalnih storitev; - status javnega podjetja (monopolni položaj na trgu), - večja odzivnost in takojšnja izvedba storitve (ni prilagajanja z ostalimi občinami), - učinkovitejši poslovni procesi, - cenovno učinkovitejšo poslovanje in neposredni nadzor, - z neposrednim nadzorom večja možnost vpliva na zniževanje stroškov in dvig kakovosti storitev. 	<ul style="list-style-type: none"> - visoki zagonski stroški; - začetne zagonske težave; - začetne logistične težave; - administrativne ovire; - vzpostavitev podjetja na novo (nova lokacija, nova poslovna razmerja) - stroški in obveznosti obstoječega podjetja JKP Log ostanejo v deležu stroški občine Ravne na Koroškem (slabost za proračun Občine Ravne na Koroškem) - zaradi solastništva štirih družbenikov problematično in dolgotrajno dogovarjanje
PRILOŽNOSTI	NEVARNOSTI
<ul style="list-style-type: none"> - pridobitev dodatnih prihodkov za podjetje iz proračunskih virov; - razvijanje novih storitev ter tržnih dejavnosti v okviru javnega podjetja; - vzpostavitev učinkovitega in preglednega informacijskega sistema; - nadgradnja obstoječih oskrbovalnih sistemov; - razvoj strokovnega znanja in s tem povečanje kvalitete opravljanja storitev - sodelovanje in povezovanje z drugimi institucijami, zavodi v občini za skupno dobro vseh občanov, - prenos in uvajanje dobrih praks primerljivih podjetij v poslovanje, 	<ul style="list-style-type: none"> - negotovost dogovarjanj z ostalimi lastniki za nakup potrebne opreme in za zaposlene, - slabo planiranje in neobvladovanje vseh predvidenih dejavnosti ter napačna časovnica, - zaradi manjšega obsega ekonomike obstaja nevarnost pritiska skupnih stroškov na poslovanje; - nevarnost ne izkoriščenosti strojev; - pridobiti ustrezen, kakovosten kader; - spreminjanje zakonodaje; - večje okoljevarstvene zahteve; - večja gospodarska nihanja; - poslabšanje plačilne discipline. - nelikvidnost podjetja - dodatno zadolževanje podjetja - neučinkovitost pri opravljanju storitev.

3.3.2. Izvajanje komunalne dejavnosti v režijskem obratu Občine Ravne na Koroškem

Glede na sprejeti sklep seje Občinskega sveta Občine Ravne na Koroškem z dne 6.4.2016, smo preučevali tudi možnosti izvajanja obveznih GJS v okviru režijskega obrata.

Režijski obrat je ena od oblik izvajanja GJS, s katero občine zagotavljajo materialno javne dobrine v javnem interesu zadovoljevanja javnih potreb, kadar in kolikor jih ni mogoče zagotavljati na trgu. Občine zagotavljajo GJS v režijskem obratu, kadar bi bilo zaradi majhnega obsega ali značilnosti službe negospodarno ali nesmotrno ustanoviti javno podjetje ali podeliti koncesijo (6. in 7. člen Zakona o gospodarskih javnih službah). Ostale značilnosti:

- režijski obrat ni pravna oseba,
- je organiziran kot organizacijska enota službe občine,
- lahko je kot samostojen ali nesamostojen režijski obrat,
- organizacijo in delovno področje režijskega obrata določi občinski svet v okviru organizacije in delovnega področja občinske uprave na predlog župana,
- je neposredno podrejen županu.

Po preučitvi in številnih razgovorih smo razmišljanja strnili v naslednje prednosti in slabosti oz. potencialnih nevarnosti režijskega obrata.

TABELA 7: PREDNOSTI IN SLABOSTI REŽIJSKEGA OBRATA

PREDNOSTI REŽIJSKEGA OBRATA	SLABOSTI ALI POTENCIALNE NEVARNOSTI REŽIJSKEGA OBRATA
Občina in komunalne dejavnosti v eni instituciji	Večji obseg izvajanja GJS v Občini Ravne na Koroškem (po višini prihodkov, številu dejavnosti, zaposlenih), kar zakon o izvajanju GJS govori v prid javnemu podjetju
Režijski obrat podrejen direktorju OU in županu ter občinskemu svetu	Novo zaposleni v režijskem obratu, se soočijo z novimi odgovornostmi in pravicami, obstaja nevarnost, da ne bodo dovolj stimulirani za delo ali da ne dobimo ustreznih kadrov.
Kombinacija razvoja in izvedbe GJS (oddelek za GJS na občini in izvedba ter razvoj GJS sta na občini v okviru režijskega obrata)	Sprememba v organizaciji občinske uprave in vključenosti zaposlenih (oz. cca. 40 delavcev) v režijski obrat ter vpliv na spremembo dela zaposlenih v občinski upravi
Javne površine in ostalo lažje izvajati za lastno ceno (delo in material)	Izvrševanje proračuna bo težje obvladljivo zaradi likvidnostne situacije režijskega obrata (najmanjše kratkoročnih kreditov, neplačilo dolžnikov)
Večja kredibilnost pri bankah v začetku poslovanja	Zahtevno vodenje računovodstva in preplet zakonodaje za gospodarske družbe in javno upravo
Nobenega komunikacijskega šuma med potrebo, naročilom in izvedbo. Potem je komunala dejanski podaljšek občine	Različna tolmačenja glede računovodstva v režijskem obratu (kombinacija gospodarskih družb in javnega sektorja)
Direkten vpliv na stroške kot podlagi za Elaborate cen GJS	Delovanje režijskega obrata je novo vsem in bo zahtevalo večja začetna usposabljanja
Občina že ima v lasti nepremičnine, ki jih lahko režijski obrat brez stroškov uporablja.	Neobvladljivost podjetja in zamegljena slika poslovanja režijskega obrata v primerjavi z javnih podjetjem
Odpadejo organi upravljanja (direktor, tajnica, nadzorni svet,...),	Komunala izvaja tudi storitev v tujem imenu in za tuj račun (Kocerod)- zapleteni postopki in vključenost v proračun
Lažje se iščejo sinergije med občino in lastnimi zavodi,	Dva informacijska sistema lahko povzročata podvojeno delo, neažuriranje baz podatkov, slabšo kvaliteto podatkov

3.4. Možni scenariji preoblikovanja JKP Log

3.4.1. Scenariji izhoda iz JKP Loga

V nadaljevanju smo preučevali možne scenarije izhoda Občine Ravne na Koroškem iz skupnega podjetja JKP Log d.o.o. in ustanovitev novega- lastnega komunalnega podjetja za potrebe izvajanja GJS v Občini Ravne na Koroškem.

S finančnega in pravnega vidika smo preučevali naslednje možne scenarije izhoda Občina Ravne na Koroškem iz JKP Log d.o.o. In sicer Občina Ravne na Koroškem:

1. **IZSTOPI iz JKP Log d.o.o.** (izstop družbenika- Občine Ravne na Koroškem iz JKP Log) in ustanovi lastno komunalno podjetje (poslovni načrt v točki 4).
2. **PRENEHA IZVAJATI DEJAVNOSTI v JKP Log d.o.o.** in ustanovi lastno komunalno podjetje (podobno kot prva, razlika v pravnem smislu- Občina Ravne na Koroškem ostaja lastnik JKP Log d.o.o.)
3. **PREVZAME JKP Log d.o.o.** (odkup poslovnih deležev od ostalih družbenic, Občin Prevalje, Mežica in Črna na Koroškem) in nadaljuje z lastnim komunalnim podjetjem (Finančna analiza odkupa poslovnih deležev je izdelana v ločenem dokumentu)

Za ustanovitev lastnega komunalnega podjetja v Občini Ravne na Koroškem smo izdelali poslovni načrt, ki je predstavljen v točki 4. V nadaljevanju sledi opis možnih scenarijev izhoda Občine Ravne na Koroškem iz družbe JKP Log d.o.o.

3.4.2. Pravne podlage v zvezi z možnostmi preoblikovanja JKP Log d.o.o.

Zakonodaja:

- Zakon o gospodarskih javnih službah (UL RS št. 32/93, 30/98 – ZZLPPO, 127/06 – ZJZP, 38/10 - ZUKN, 57/11; v nadaljevanju: ZGJS)
- Zakon o gospodarskih družbah (UL RS št. 65/09 – uradno prečiščeno besedilo, 33/11, 91/11, 32/12, 57/12, 44/13 – odl. US, 82/13 in 55/15, v nadaljevanju: ZGD)
- Odlok o ustanovitvi javnega podjetja Javno komunalno podjetje LOG d.o.o.
- Družbena pogodba
- Vsi branžni odloki, ki določajo način izvajanja obvezne lokalne gospodarske javne službe: Odlok o oskrbi s pitno vodo v Občini Ravne na Koroškem, Odlok o odvajanju in čiščenju komunalne in padavinske odpadne vode v Občini Ravne na Koroškem, Odlok o načinu opravljanja gospodarske javne službe ravnanja s komunalnimi odpadki v Koroški regiji.

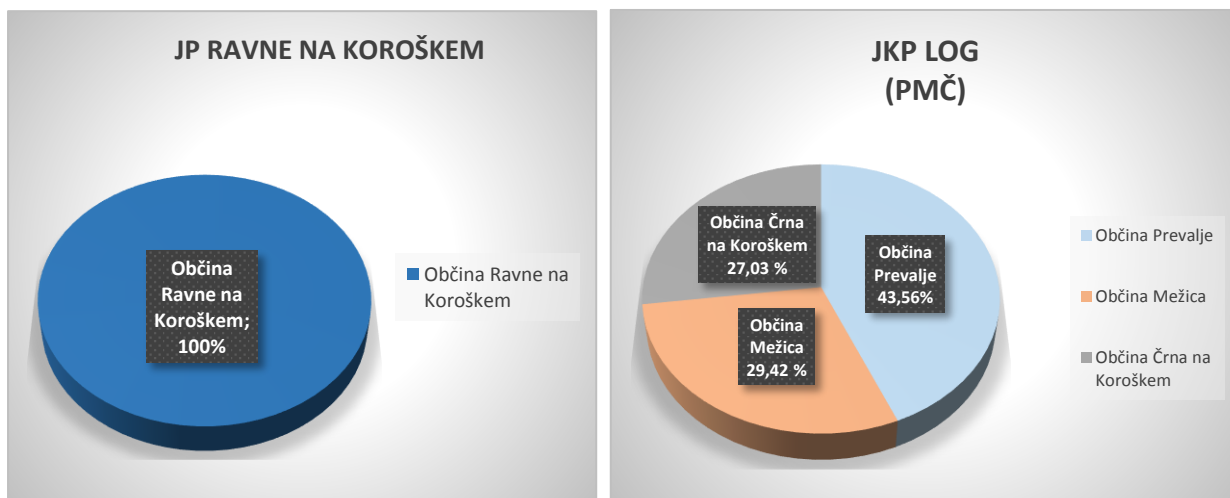
SCENARIJ 1 : IZSTOP DRUŽBENIKA IZ JKP LOG d.o.o.

Značilnosti:

- enostranska izjava o izstopu z odpovednim rokom treh mesecev (pisna ter vročena direktorju JKP Log d.o.o. ter drugim občinam ustanoviteljicam),
- preneha poslovni delež in vse s tem deležem povezane pravice in obveznosti v podjetju,
- pravica do izplačila ocenjene vrednosti poslovnega deleža po stanju ob izstopu,
- družba (JKP LOG d.o.o) mora vrednost izplačati najpozneje v 3 letih od dneva izstopa z obrestmi po obrestni meri, po kateri se obrestujejo bančni denarni depoziti na vpogled. Družbenik, ki je v družbo vložil stvarni vložek, lahko namesto takega izplačila zahteva vrnitev stvari in pravic, ki so bile predmet stvarnega vložka, če vrednost teh stvari ali pravic ne presega ocenjene vrednosti poslovnega deleža, vendar ne prej kot v 3 mesecih po izstopu,
- sredstva za plačilo Občini Ravne na Koroškem bi lahko JKP Log d.o.o pridobila s prodajo nepotrebnih sredstev zaradi zmanjšanja obsega poslovanja za Občino Ravne na Koroškem,
- v treh mesecih po izstopu morajo drugi družbeniki:
 - sprejeti sklep o zmanjšanju osnovnega kapitala za znesek, ki je enak nominalni višini osnovnega vložka, ki predstavlja poslovni delež, ki po prejšnjem odstavku preneha, ali
 - v sorazmerju s svojimi sedanjimi poslovnimi deleži prevzeti nove osnovne vložke ali povečati svoje sedanje osnovne vložke tako, da je višina osnovnega kapitala enaka višini osnovnega kapitala pred prenehanjem poslovnega deleža po prejšnjem odstavku,
- ustanovitev lastnega podjetja (glej poslovni načrt v točki 4).

SLIKA 1: OBČINA RAVNE NA KOROŠKEM **IZSTOPI** IZ JKP LOG D.O.O. IN USTANOVI LASTNO PODJETJE

- v JKP Log d.o.o. ostajajo občine Prevalje, Mežica in Črna na Koroškem



SCENARIJ 2 : PRENEHANJE IZVAJANJA DEJAVNOSTI OBČINE RAVNE NA KOROŠKEM V JKP LOG d.o.o.

Značilnosti:

- dopis Občine Ravne na Koroškem za prenehanje opravljanja GJS v družbi JKP Log d.o.o. in ustanovitvi novega javnega podjetja za namen opravljanja GJS za Občino Ravne na Koroškem,
- skleniti sporazum z družbo JKP Log d.o.o. za prodajo poslovno nepotrebne premoženja in se dogovoriti glede delavcev,
- določiti obseg dejavnosti, opremo, zaposlene za potrebe izvajanja dejavnosti v Občini Ravne na Koroškem,
- opredeliti termine izvedbe in določiti prehodne določbe za vmesno obdobje izvajanja storitev JKP Log d.o.o.,
- posledice za JKP Log d.o.o.- postopno prilagajanje ali prenehanje poslovanja podjetja.

Občina Ravne na Koroškem bi z ustanovitvijo lastnega podjetja opravljanje gospodarskih javnih služb zaupala novoustanovljenemu podjetju. V tem primeru bi bila Občina Ravne na Koroškem edini družbenik v novoustanovljenem javnem podjetju in še vedno eden izmed štirih družbenikov v JKP Log d.o.o.

JKP Log d.o.o. bi istočasno izgubil dobršen del svojega posla (pribl. 60%) in bi bilo za pričakovati, da bi Občina Ravne na Koroškem in JKP Log d.o.o. sklenila dogovor, na podlagi katerega bi JKP Log d.o.o. prodal poslovno nepotrebna sredstva. Hkrati pa bi v sporazumu iskala rešitve tudi za presežne delavce, ki so se pojavili v JKP Log d.o.o. zaradi izgube posla, novoustanovljena družba pa ima potrebo po delavcih.

Občina Ravne na Koroškem, bi kljub ustanovitvi novega javnega podjetja **ostala družbenica JKP Log d.o.o.**, katero pa bi imelo bistveno manj prometa, zaposlenih in spremenjeno bilanco stanja (namesto odprodanih osnovnih sredstev, bi se verjetno izkazovala bodisi denarna sredstva bodisi terjatve). V kolikor Občina Ravne na Koroškem v JKP Log d.o.o. **ne bi imela** več interesa ostati družbenik, bi svoj **delež ponudila ostalim družbenicam** v odkup skladno z določbo devete točke družbene pogodbe in v kolikor interesa za odkup ne bi bilo, bi lahko iz JKP Log d.o.o. izstopila po postopku določenim v deseti točki družbene pogodbe. Izstop opisan v scenariju 1.

Glede na spremenjene pogoje poslovanja bi bilo za pričakovati, da bo družba JKP Log d.o.o. poslovne procese verjetno precej strukturirala in reorganizirale oz. prilagodila novemu obsegu poslovanja in novim pogojem poslovanja. V kolikor se to ne bi zgodilo in ne bi prišlo do kontrolirane prodaje premoženja in zmanjšanja števila delavcev, bi JKP Log d.o.o. verjetno relativno hitro postala insolventna in končala v stečajnem postopku.

SCENARIJ 3: OBČINA RAVNE NA KOROŠKEM PREVZAME JKP LOG d.o.o.

V kolikor ostale občine ne bi imele ekonomskega ali drugega interesa same, t.j. brez Občine Ravne na Koroškem opravljati gospodarskih javnih služb v JKP Log d.o.o., niti ne bi želele posameznega dela podjetja, potem bi lahko **Občina Ravne na Koroškem** pričela opravljati gospodarske javne službe v svojem javnem podjetju tudi na način, da bi od vseh ostalih družbenic **pridobila njihove poslovne deleže** (52,76%)

Deleži bi se pridobili **s sklenitvijo pogodbe** ali več pogodb o odsvojitvi poslovnih deležev, ki se sklenejo v obliki notarskega zapisa in na podlagi katerih se predlagajo spremembe družbenikov v sodnem registru.

JKP Log d.o.o. bi s tem postala **enoosebna družba z omejeno odgovornostjo**, Občina Ravne na Koroškem pa bi morala kot edini družbenik sprejeti akt o ustanovitvi enoosebne družbe z omejeno odgovornostjo. Družba z omejeno odgovornostjo namreč nastane na podlagi družbene pogodbe, če je družbenikov več ali pa na podlagi akta o ustanovitvi, če je družbenik en subjekt.

V kolikor bi ostale občine oz. družbenice prenesle svoje poslovne deleže na Občino Ravne na Koroškem, bi to verjetno storile zato, ker bi **nato prenehale izvajati gospodarske javne službe preko JKP Log d.o.o.** V tem primeru je potrebno upoštevati, da bi morale JKP Log d.o.o. (potem ko bi postalo enoosebna d.o.o. in bi izvajalo gospodarske javne službe samo še za Občino Ravne na Koroškem) poslovni proces verjetno **precej prestrukturirati in reorganizirati oz. prilagoditi** novemu obsegu poslov in to bi bilo potrebno upoštevati tudi pri vrednotenju deležev¹, ki bi jih Občina Ravne na koroškem pridobila od ostalih družbenic.

Z izstopom ostalih občin družbi JKP Log d.o.o. **upade realizacija za 40 %**, kar posledično privede do poslovno nepotrebne delovne opreme in presežkov zaposlenih. V družbi JKP Log d.o.o. (lastnica Občina Ravne na Koroškem) nastanejo s tem **nove obveznosti** do zaposlenih (odpravnine) v višini 169.646 €. Prav tako zaradi zakonsko določene omejitve delavcev, ki so pravno varovani pred odpovedjo (skupno število 23), družba ni zmožna prilagoditi obstoječe organizacijske strukture na zmanjšan obseg dela. Tako so stroški dela v nadaljnjem poslovanju podjetja višji, kar vpliva na slabši poslovni izid podjetja in prinese letno izgubo v višini -157.104 €. Prav tako so višji stroški vzdrževanja opreme ter splošni stroški za lokacijo in ostali splošni stroški uprave, ki so posledica prevelikih prostorskih kapacitet za potrebe Občine Ravne na Koroškem. Poslovno nepotrebna oprema in prostori se v nadaljevanju postopno pričnejo prodajati.

Že z negativnim poslovanjem podjetja nastane **denarni primanjkljaj**, ki pa se poveča še z novo obveznostjo za odpravnine in poplačilom starih že zapadlih obveznosti JKP Log (dolg do Koceroda, dolg za vodna povračila, dolg do dobaviteljev, finančne obveznosti- kredit). Prav tako ostajajo v podjetju slabe terjatve, za katere v prihodnje obstaja negotovost za njihovo izterljivost. V skupnem konec leta nastane finančni primanjkljaj v višini -705.570 €, ki ga ni

¹ Poleg obveznosti do virov sredstev v bilanci stanja bi bilo po našem mnenju treba pri vrednotenju upoštevati vsaj še stroške odpravnin za delavce, katerim bi bilo treba pogodbo o zaposlitvi odpovedati iz poslovnih razlogov.

mogoče kratkoročno premostiti z ocenjenim poslovanjem in zahteva dodatno financiranje z dolgoročnimi viri oz. dokapitalizacije (povzeto po Analizi nakupa deleža JKP Log d.o.o za Občino Ravne na Koroškem, september 2016).

Ugotovitve:

V tem scenariju Občina Ravne na Koroškem prevzame celotno podjetje, ki je po obsegu za potrebe izvajanja GJS Občine Ravne na Koroškem preobsežno, z vso zastarelo opremo, ohranimo vse že zapadle obveznosti in neizterljive terjatve iz preteklega poslovanja, ohranja se kultura podjetja in stare navade iz preteklega poslovanja, ter preveliko število zaposlenih, ki jih za lastno poslovanje ne potrebujemo.

Omenjeno povzroča **višje stroške** opreme, stroškov dela in lokacije, ki jih bi nosilo novo podjetje. Zato bi bilo potrebno podjetje prestrukturirati. Vendar pa se podjetje zaradi pravno delovno zakonodaje ni zmožno v celoti prilagoditi novim razmeram. Tako ostaja v podjetju 23 zaposlenih iz varovane skupine. Za 9 od njih v okviru lastne sistemizacije ni predvidenih potreb in jih podjetje skladno z zakonodajo mora obdržati za obdobje varstva. Skupno število zaposlenih se poveča iz 40 na 49 in s tem prinaša višje stroške poslovanja v prihodnjih letih, ter negativne rezultate poslovanja. Vodstvo podjetja bi moralo prestrukturirati podjetje, prečistiti in reorganizirati poslovne procese, ter pričeti s postopki odpuščanja presežnih delavcev in odprodaje poslovno nepotrebne opreme. Zagotoviti bi moralo sredstva za odpravnine zaposlenih v višini 169.646 €. Dodatno bi bilo potrebno zagotoviti tudi sredstva za odplačilo starih- že zapadlih obveznosti do dobaviteljev iz preteklega poslovanja.

Še vedno pa ostaja s prevzemom podjetja še **nekaj odprtih** oziroma neprepoznanih problemov, ki so lahko posledica preteklega poslovanja in lahko prinašajo tveganja s finančnimi posledicami v prihodnje.

Iz omenjenih razlogov **ocenjujemo**, da za potrebe Občine Ravne na Koroškem scenarij **3 ni primeren** in z njim ne bi mogli uresničiti vseh ciljev kot so finančni, organizacijski, kadrovski, ipd. za samostojno izvajanje dejavnosti Občine Ravne na Koroškem, kot smo si jih s spremembo organiziranosti zastavili. Iz teh razlogov scenarij zavračamo.

SLIKA 2: OBČINA RAVNE NA KOROŠKEM **PREVZAME** JKP LOG (PREVZAME DELEŽE OSTALIH OBČIN) IZSTOP OBČIN PREVALJE, MEŽICA IN ČRNA NA KOROŠKEM



3.4.3. Ugotovitve- prednosti in slabosti posameznih scenarijev

TABELA 8: PREDNOSTI IN SLABOSTI SCENARIJEV IZHODA IZ JKP LOG

SCENARIJ	Prednosti	Slabosti
<p>Scenarij 1: OBČINA RAVNE IZSTOPI IZ JKP LOG</p>	<ul style="list-style-type: none"> - enostaven postopek izvedbe izstopa iz JKP Log (enostranska izjava o izstopu z odpovednim rokom 3 mesece), - NOVO PODJETJE- za potrebe Občine Ravne na Koroškem: Nova oz. sodobnejša oprema (večja učinkovitost dela, nižji stroški popravil, nižji stroški najema zunanjih izvajalcev, - s sodobnejšo opremo višja amortizacija, ki zagotavlja vir za nove investicije, - Občina Ravne na Koroškem za potrebe izvajanja GJS prevzame delavce (glede na potrebe), - glede na predvideno sistemizacijo delovnih mest nižji stroški dela in manjša obremenitev skupnih stroškov, - izboljšajo se rezultati poslovanja, - neposredni nadzor občine nad poslovanjem, organiziranostjo poslovnih procesov, - večja fleksibilnost in odzivnost, ker se storitev izvaja samo v okviru ene občine. 	<ul style="list-style-type: none"> - potrebna večja začetna vlaganja za zagon lastnega podjetja Ravne na Koroškem (za dolgoročna sredstva in za tekoče poslovanje začetnih mesecev) - na začetku smo brez vsega- zagotoviti je treba ustrezne kadrovske, tehnične, finančne, prostorske in druge kapacitete, - Novoustanovljeno podjetje mora na novo pridobiti ustrezna dovoljenja, ateste, certifikate ipd. - Z morebitno insolventnostjo družbe JKP Log d.o.o. se lahko ogrozi izplačilo poslovnega deleža.

SCENARIJ	Prednosti	Slabosti
<p style="text-align: center;">Scenarij 2: OBČINA RAVNE <u>PRENEHA</u> <u>IZVAJATI</u> <u>DEJAVNOSTI V</u> JKP LOG</p>	<ul style="list-style-type: none"> - enostaven postopek izvedbe (enostranska izjava Občine Ravne na Koroškem o prenehanju izvajanja GJS v družbi JKP Log d.o.o. in ustanovitvi lastnega podjetja za ta namen), - možen postopen prehod izvajanja dejavnosti v novo podjetje, - z družbo JKP Log d.o.o. se sklene sporazum glede prodaje poslovno nepotrebnih sredstev in reševanja presežnih delavcev, - z družbo JKP Log d.o.o. sporazumno najdemo rešitve za prehodno obdobje in ji pomagamo pri reševanju družbe, - nižja začetna vlaganja za zagon lastnega podjetja za nakup opreme (del tega bi dogovorno kupili pri JKP Log d.o.o.), - Občina Ravne na Koroškem je še vedno solastnica družbe JKP Log, - NOVO PODJETJE- za potrebe Občine Ravne na Koroškem: Nova oz. sodobnejša oprema (večja učinkovitost dela, nižji stroški popravil, nižji stroški najema zunanjih izvajalcev, - s sodobnejšo opremo višja amortizacija, ki zagotavlja vir za nove investicije, - glede na predvideno sistemizacijo delovnih mest nižji stroški dela in manjša obremenitev skupnih stroškov, - izboljšajo se rezultati poslovanja, - neposredni nadzor občine nad poslovanjem in organiziranostjo poslovnih procesov, - večja fleksibilnost in odzivnost, ker se storitev izvaja samo v okviru ene občine. 	<ul style="list-style-type: none"> - za novoustanovljeno podjetje je potrebno zagotoviti ustrezne kadrovske, tehnične, finančne, prostorske in druge kapacitete, - novoustanovljeno podjetje mora na novo pridobiti ustrezna dovoljenja, ateste, certifikate ipd. - možni zapleti pri dogovorih z družbo JKP Log d.o.o in ostalimi lastnicami družbe, - usoda JKP Log d.o.o. je odvisna od volje in interesa nadaljnega poslovanja drugih lastnic, - V kolikor JKP Log d.o.o. posluje naprej, se je potrebno prestrukturirati in prilagoditi poslovanje na nove razmere, drugače lahko zapade v insolventnost oz. stečaj.

SCENARIJ	Prednosti	Slabosti
<p style="text-align: center;">Scenarij 3: OBČINA RAVNE PREVZAME JKP LOG</p>	<ul style="list-style-type: none"> - enostaven postopek izvedbe (enostranska izjava Občine Ravne na Koroškem o odkupu poslovnega deleža ostalih družbenic- Občin Prevlje, Mežica in Črna na Koroškem), - ni delitve premoženja, vse ostane družbi JKP Log (Občini Ravne na Koroškem), - zagotovljeni so kadri, tehnične, finančne, prostorske in druge kapacitete, - ni potrebno na novo pridobiti ustrezna dovoljenja, ateste, certifikate ipd. , - ni potrebno ustanavljati novega podjetja, - JKP Log d.o.o bi s tem postala enoosebna družba z omejeno odgovornostjo (edini lastnik Občina Ravne na Koroškem). 	<ul style="list-style-type: none"> - družba JKP Log (Občina Ravne na Koroškem) mora izplačati ocenjeno vrednost poslovnih deležev po stanju ob izstopu oz. dogovorno ceno ostalim občinam PMČ (nastane nova obveznost), - vse ostane v družbi, lastnici Občini Ravne na Koroškem- »podedujemo« vse pravice in hkrati vse obveznosti in odprte zadeve JKP Log (odškodnine, tožbe), - z izgubo 40 % prihodkov se pojavlja poslovno nepotrebna delovna oprema in presežek zaposlenih, - na podlagi omejitev iz pravno- delovne zakonodaje se podjetje ni zmožno prilagoditi racionalnemu številu zaposlenih glede na potrebe (varovane skupine pred odpovedjo), - v skupnih službah potrebujemo dodatne kapacitete, ki se ukvarjajo z reševanjem nepotrebne opreme (uprava se ne more v celoti posvetiti optimizaciji lastnega podjetja), - z obstoječo, zastarelo opremo imamo še vedno neučinkovito delo, višje stroške popravil, večje stroške zunanjih izvajalcev, - potrebna reorganizacija JKP Log d.o.o, - s postopki reševanja presežnih delavcev in prodaje premoženja se ukvarja družba JKP Log (Občina Ravne na Koroškem) sama, - poslovanje podjetja se poslabša (za dodatne zaposlene iz varovane skupine, za stroške vse opreme, popravil), - pride do likvidnostne težave podjetja (zagotoviti je potrebno finančna sredstva za odpravnine in poravnavo starih že-zapadlih obveznosti JKP Log d.o.o.) - večji pritisk na dvig cen storitev za uporabnike.

V nadaljevanju dokumenta prikazujemo scenarij 2, ki pomeni ustanovitev lastnega podjetja na način izvzema dejavnosti iz JKP Log d.o.o., neglede na to, pa je v prihodnje možno uporabiti še ostale scenarije. Tudi po izvzemu dejavnosti je možno še lastniško izstopiti iz podjetja. Hkrati pa je v prihodnje možno tudi uresničiti scenarij, ki pomeni prevzem družbe JKP Log v primeru, če bi se pogoji bistveno spremenili, na način, da bi prednosti prevladale nad slabostmi. To je predvsem odvisno od pogojev ostalih občin ustanoviteljic, zlasti glede prevzema zaposlenih in drugih obveznosti družbe.

4. POSLOVNI NAČRT za lastno komunalno podjetje Občine Ravne na Koroškem

4.1. Povzetek

Poslovni načrt novega javnega podjetja Občine Ravne na Koroškem predstavlja:

- osnovo za predstavitev javnega podjetja občini, pristojnim organom in občanom, kar pomeni osnovo za odločanje,
- je tudi dokument, na osnovi katerega njegovi izvajalci, predvsem vodstvo javnega podjetja pridobi zaupanje nadzornega sveta in lastnika podjetja,
- poslovni načrt bo hkrati osnovni pripomoček pri poznejšem operativnem vodenju javnega podjetja in okvir za izvedbo dolgoročajših aktivnosti,
- v primeru uvedbe sprememb ali nove storitve, bo proces priprave in analize poslovnega načrta omogočal potrditev ali zavrnitev naših razmišljanj,
- poslovni načrt bodo zahtevali posojilodajalci ali investitorji pred odločitvijo za odobritev eventualnih posojil.

V nadaljevanju povzemamo oris vseh pomembnih vidikov poslovnega načrta:

1. Vizija in poslanstvo novega podjetja

Vizija podjetja je postati sodobno komunalno podjetje, ki zadovoljuje potrebe odjemalcev, lastnikov in drugih deležnikov po zagotavljanju kakovostnih storitev GJS, ob upoštevanju ekoloških standardov po sprejemljivi ceni za uporabnika.

Poslanstvo podjetja je kvalitetno opravljanje GJS ob zagotavljanju stalne rasti, izboljšav v podjetju in stalne rasti kompetentnosti zaposlenih.

2. Storitve podjetja

Javno podjetje bo skrbelo za kvalitetno in strokovno izvajanje storitev v skladu z veljavno zakonodajo in ostalimi predpisi in sicer na področjih obveznih in drugih GJS za uporabnike Občine Ravne na Koroškem, potrebe Občine Ravne na Koroškem in v manjšem tudi za druge naročnike. Javno podjetje opravlja sledeče **dejavnosti**, ki se ločijo na obvezne in izbirne:

- oskrba s pitno vodo,
- odvajanje komunalne in padavinske odpadne vode,
- čiščenje komunalne in padavinske odpadne vode,

- vodenje katastra in geodetske storitve (možnost prehoda na skupno Občinsko upravo)
- zbiranje komunalnih odpadkov (po pooblastilu za KOCEROD d.o.o.),
- zbiranje bioloških odpadkov (po pooblastilu za KOCEROD d.o.o.),
- letno in zimsko vzdrževanje javnih cest,
- letno in zimsko urejanje ter čiščenje javnih površin,
- urejanje in vzdrževanje javne razsvetljave, semaforjev ter cestne prometne svetlobne signalizacije in opreme.

3. Organizacija dejavnosti

Navedenemu obsegu izvajanja storitev so prilagojene kapacitete zaposlenih, znanja in opreme. Te so vključene v organizacijski strukturi **treh storitvenih oddelkov**, ki izvajajo dejavnosti GJS (1.VOKA in geodetska dejavnost, 2. komunalni odpadki in 3.javne površine). Za vse dejavnosti se izvajajo skupne naloge v okviru **skupnih služb**, ki vključujejo naloge vodenja podjetja, pravno-kadrovske naloge in finančno-računovodske naloge.

4. Zaposleni

Za nemoteno zagotavljanje delovnih procesov in nalog, podjetje potrebuje skupno **40 zaposlenih**. Od tega je predvideno 7 zaposlenih v skupnih službah in 33 zaposlenih neposredno v oddelkih (od tega 3 vodstveni delavci). V kolikor tržne dejavnosti industrijskega vodovoda ne bi imeli, bi se število zaposlenih zmanjšalo za 4. Za vodilne delavce v skupnih službah in po dejavnostih je predvidena višja stopnja izobrazbe (od VII. do VIII. stopnje), medtem ko se za neposredne delavce po dejavnostih predvideva nižja stopnja (do VI.stopnje).

5. Delovna sredstva in oprema

Za kvalitetno izvajanje storitev podjetje potrebuje **sodobno delovno opremo in brezhiben vozni park**, da bo lahko zagotavljalo izvajanje storitev na terenu. Pri nabavi delovne opreme je potrebno upoštevati pogoje dela, zahtevnost terena in ekonomsko upravičenost nabave novih ali preveriti možnost nakupa rabljenih vozil. V primerih, ko nabava opreme ni ekonomsko upravičena, se iščejo možnosti ponudbe storitev na trgu.

Med večjo in dražjo opremo sodi vozni park: cisterna, smetarsko vozilo, kontejnersko vozilo, manjše in večje tovorno vozilo (s priključki), traktor s priključki, kosilnice, mini bager, specialno delovno vozilo za javne površine ipd.

Prav tako je potrebno zagotoviti osebna vozila, računalniško in drugo opremo ter druge delovne pripomočke, za izvajanje storitev.

6. Geografska lokacija

Za začetek se predvideva, da bo podjetje izvajalo storitve na različnih lokacijah, ki so v lasti Občine:

- Skupne službe – možno na lokaciji Čečovje (Upravna enota) ali Gačnikova pot (Občinska uprava Občine Ravne na Koroškem),
- Dejavnosti VOKA, KOMUNALNI ODPADKI IN JAVNE POVRŠINE - na lokaciji čistilne naprave Ravne na Koroškem- na Dobrijah in v občinskih poslovnih prostorih na lokaciji Dobja vas (cca.150m² poslovnih prostorov in parkirišče).

Za zbiranje in odvoz komunalnih odpadkov do družbe Kocerod se bo iskala optimalna logistična rešitev brez prekladanja (možnost ohranitve obstoječe lokacije prekladanja). Za zbirni center Občine Ravne na Koroškem je predvidena obstoječa lokacija v Dobji vasi.

V kasnejšem obdobju je predvideno prilagajanje lokacije. Ena izmed možnosti je obstoječa lokacija JKP Log d.o.o. v Dobji vasi.

7. Finančna projekcija izkaza poslovnega izida

Na podlagi predhodno zastavljenih ključnih elementov za delovanje lastnega podjetja smo izdelali finančne projekcije za prvo leto poslovanja in za naslednja leta.

- Investicijski stroški in viri financiranja

Za stroške investicije in zagonske stroške vzpostavitve novega podjetja z rabljeno opremo je predvideno financiranje iz lastnih virov (proračun Občine Ravne na Koroškem v višini 200.000 €, kot denarni vložek v osnovni kapital) in iz tujih virov- bank (leasingi za nakup vozil in kredit za začetna obratna sredstva novega podjetja v višini cca. 220.000 € s poroštvom občine). Odplačevanje financiranja je predvideno s prilivi iz naslova amortizacije osnovnih sredstev in iz predvidenega pozitivnega denarnega toka iz poslovanja.

- Poslovanje podjetja

Prvo leto poslovanja, je glede na predvidene začetne stroške in delno vzpostavitev dejavnosti po mesecih predvideno negativno poslovanje in sicer v višini -126.696 €. Podjetje bo za premostitev likvidnostnih težav potrebovalo cca. 220.000 € premostitvenega kredita s soglasjem oz. poroštvom občine.

V naslednjih letih se na podlagi predpostavke izvajanja storitev v polnem obsegu predvidevajo pozitivni rezultati poslovanja, v odvisnosti od obsega storitev.

8. Vpliv na prodajne cene obveznih GJS

Na podlagi ocene poslovanja podjetja v prihodnje ocenjujemo, da v okviru lastnega komunalnega podjetja poslovanje lahko dosega izboljšane rezultate v primerjavi z obstoječim poslovanjem v okviru JKP Log d.o.o., kar lahko posledično vodi v zagotavljanja storitev na višjem, kakovostnejšem nivoju in tudi do optimalnejših cen za občane.

4.2. Osnovni podatki

<i>Družba</i>	Javno podjetje Ravne na Koroškem d.o.o. Gačnikova pot 5 2390 RAVNE NA KOROŠKEM (kratko: JP Ravne d.o.o.)
<i>Matična številka</i>	
<i>Davčna številka</i>	
<i>Identifikacijska št. za DDV</i>	
<i>Številka transakcijskega računa</i>	
<i>Direktor</i>	
<i>Telefon/ fax</i>	
<i>Naslov elektronske pošte, internetni naslov</i>	

Predlagan možen logotip podjetja:



4.2.1. Vizija in poslanstvo

Vizija podjetja je postati sodobno komunalno podjetje, ki zadovoljuje potrebe odjemalcev, lastnikov in drugih deležnikov po zagotavljanju kakovostnih storitev GJS, ob upoštevanju ekoloških standardov po sprejemljivi ceni za uporabnika.

Poslanstvo podjetja je kvalitetno opravljanje GJS, ki se kaže v:

- stalni rasti zadovoljstva odjemalcev na osnovi izpolnitve ali preseganja odjemalčevih potreb, zahtev in pričakovanj;
- ustreznem komuniciranju s trgom ter utrjevanju zaupanja (informiranje strank, opozarjanje, svetovanje);
- varovanju naravnih virov in aktivno sodelovanje pri dvigu ekološke osveščenosti občanov;
- stalnem vlaganju v posodabljanje opreme, izobraževanje zaposlenih ter dvig motivacije in kompetentnosti kadrov;
- rasti zadovoljstva zaposlenih in lastnikov;
- prizadevanjih za sodobno, fleksibilno in v digitalno poslovanje usmerjeno podjetje, z visoko ravnijo storitev in informacij na spletu, prijazno za uporabnike – občane;
- podjetju, ki je usmerjeno v hitro in stroškovno ugodno izpolnjevanje zahtev Občine Ravne.

Vrednote podjetja se kažejo v motiviranih, zadovoljnih zaposlenih, ki dosegajo visoko zastavljene cilje in s tem vidijo tudi priložnosti v razvoju podjetja, kot tudi v možnosti zadovoljevanja osebnih in skupnih ciljev.

4.2.2. Strateške usmeritve

Strateški cilji podjetja so:

1. KVALITETNO OPRAVLJANJE OBVEZNIH GOSPODARSKIH JAVNIH SLUŽB OB OPTIMALNI CENI ZA ODJEMALCE. Pri čemer to opredeljuje naslednje značilnosti: optimalno po obsegu, pravočasno, z optimalnimi stroški, zanesljivo, strokovno primerno, z upoštevanjem varnosti in vseh okoljevarstvenih zahtev.

2. Podjetje mora na dolgi rok ostati **STABILNO PODJETJE**. Pri tem je mišljeno predvsem doseganje dolgoročne plačilne sposobnosti, ki se izraža s pogojema finančne moči in dolgoročnega finančnega ravnotežja. Cilj je ohranjati ali večati kapital. Rentabilnost posamezne dejavnosti naj bi 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.

4.3. Analiza lastnega komunalnega podjetja

V nadaljevanju je predstavljena analiza novega- javnega podjetja Ravne na Koroškem z vidika opredelitve storitev podjetja in kupcev, nabavnih trgov, organizacije podjetja, poslovnih procesov in nalog, človeških virov poslovnih procesov, delovne opreme ter geografske lokacije. Na podlagi opredelitve posameznih sklopov sledijo finančne projekcije rezultatov poslovanja, bilance stanja in finančnih tokov.

4.3.1. Storitve podjetja in prodajni trgi

Podjetje bo skrbelo za kvalitetno in strokovno izvajanje storitev v skladu z veljavno zakonodajo in ostalimi predpisi in sicer na področjih obveznih in drugih GJS za uporabnike Občine Ravne na Koroškem, potrebe Občine Ravne na Koroškem in v manjšem tudi za druge zunanje naročnike tržnih storitev. V okviru svojih dejavnosti bo pokrivalo cca. 11.698 prebivalcev občine Ravne na Koroškem. Pregled izvajanja dejavnosti je prikazan v spodnji preglednici.

TABELA 9: PRIKAZ DEJAVNOSTI NOVEGA PODJETJA

ODDELEK	DEJAVNOST	Obvezna	Druga (tržna)
VOKA IN GEODETSKA DEJAVNOST	1. oskrba s pitno vodo	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	2. odvajanje odpadne vode	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	3. čiščenje odpadne vode	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	4. trž: oskrba z industrijsko vodo?		<input checked="" type="checkbox"/>
	5. vodenje katastra in geodetske storitve	<input checked="" type="checkbox"/> ²	<input checked="" type="checkbox"/>
KOMUNALNI ODPADKI (po pooblastilu KOCEROD d.o.o.)	6. zbiranje komunalnih odpadkov	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	7. zbiranje bioloških odpadkov		<input checked="" type="checkbox"/>
JAVNE POVRŠINE	8. letno vzdrževanje javnih površin	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	9. zimsko vzdrževanje javnih površin	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

4.3.2. Prodajne količine

V poslovnem načrtu lastnega komunalnega podjetja so predvidene prodajne količine storitev obveznih GJS za Občino Ravne na Koroškem v višini preteklega leta (vir: Letno poročilo JKP Log d.o.o za leto 2015). V spodnji preglednici so prikazane predvidene količine za leto 2017.

TABELA 10: PRODAJNE KOLIČINE STORITEV OBVEZNIH GJS ZA OBČINO RAVNE NA KOROŠKEM

Storitev	EM	Predvidene prodane količine
Oskrba s pitno vodo	m ³	482.471
Odvajanje odpadne vode	m ³	450.643
Čiščenje odpadne vode	m ³	372.935
Storitev greznic	m ³	117.913
Zbiranje kom. odpadkov	t	2.500
Zbiranje bio odpadkov	t	380

4.3.3. Nabavni trgi za storitev

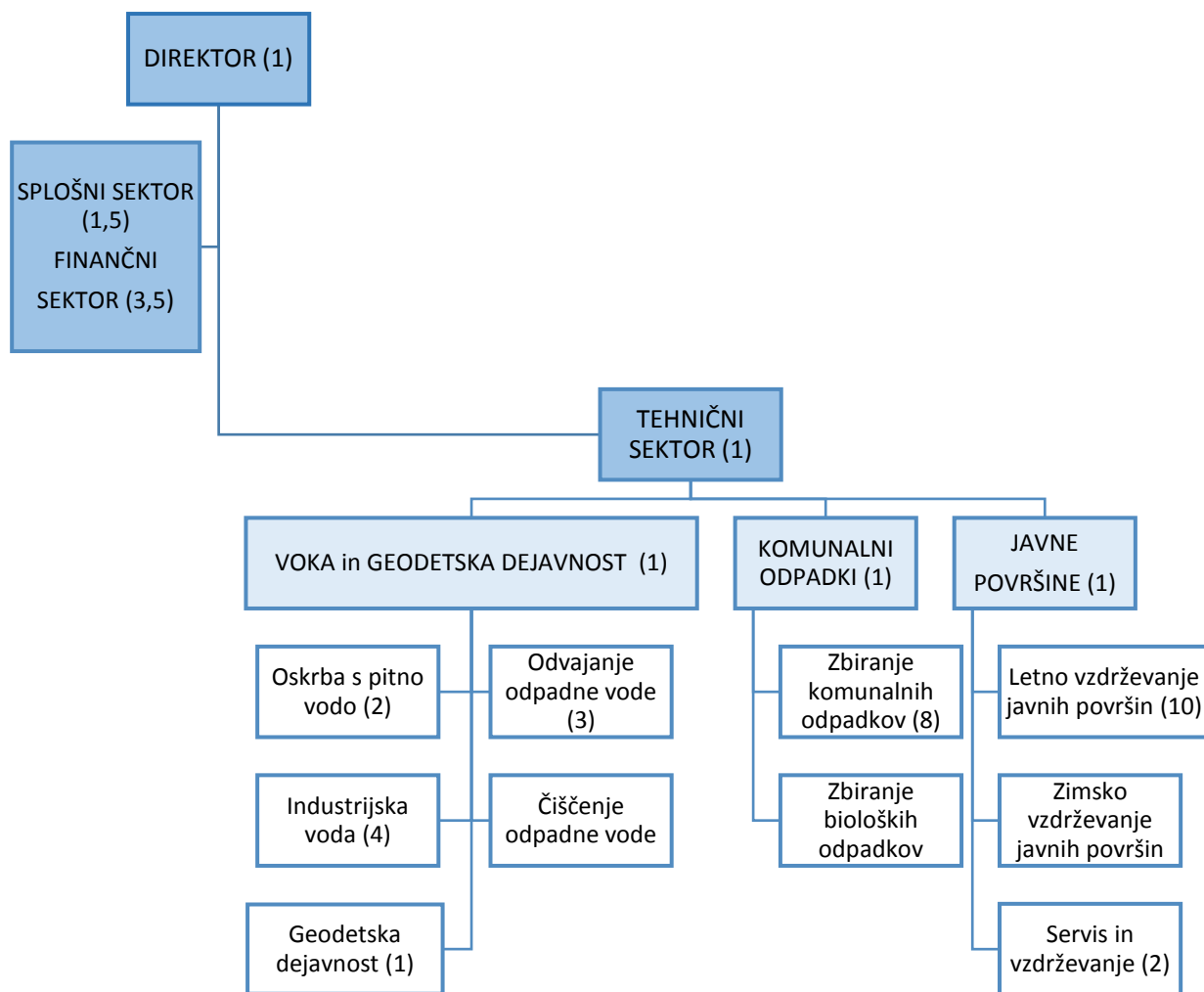
Za nabavo materialov in storitev bo podjetje iskalo ugodne dobavitelje in ponudnike storitev. Z večjimi dobavitelji oz. ponudniki bodo sklenjene pogodbe, za manjše nakupe bodo izstavljene naročilnice. Med večje dobavitelje spadajo dobavitelji za nakup vhodnih materialov za vodovodno dejavnost, za javne površine, nakup goriva, itd. Prav tako bo podjetje naročevalo tudi storitve zunanjih izvajalcev za potrebe izvajanja analize vzorcev in monitoringov, strojno gradbenih del, obdelavo bioloških odpadkov, pogodbenih delavcev, bančne storitve, računalniške storitve, poštno storitve in druge intelektualne storitve.

² Vodenje katastra ne spada med obvezne GJS

4.3.4. Organizacija podjetja

Organizacijska shema podjetja je predstavljena v spodnji sliki.

HEMA 1: ORGANIZACIJSKA SHEMA NOVEGA PODJETJA



Na čelu organizacije je direktor podjetja, ki so mu neposredno podrejeni vodje splošnega sektorja, finančnega sektorja in tehničnega sektorja. Tehničnemu sektorju so nadalje podrejeni vodje oz. delovodje VO-KA z geodetsko dejavnostjo, komunalnih odpadkov in javnih površin. Ostali zaposleni so po hierarhiji pod delovodji oddelkov, vsi pa spadajo v tehnični sektor.

Predlagana organizacijska shema ima še nekaj **možnosti združevanj funkcij** in s tem manjšega števila zaposlenih.

4.3.5. Poslovni procesi in naloge

Podjetje bo v okviru posameznih oddelkov in dejavnosti izvajalo naslednje naloge, ki so predstavljene v spodnji preglednici.

TABELA 11: POSLOVNI PROCESI IN NALOGE NOVEGA PODJETJA

ODDELEK	DEJAVNOST (poslovni proces)	Naloge
SKUPNE SLUŽBE	Direktor	<ul style="list-style-type: none"> * vodenje družbe (strategija, cilji, poslanstvo, vizija) * letni plani, letna poročila; * obveščanje (odjemalcev, lastnikov, zaposlenih in javnosti); * zagotavljanje stroškovne učinkovitosti in pozitivnega poslovanja
	Splošni sektor	<ul style="list-style-type: none"> * vodenje in izvedba kadrovskih zadev (osebne mape, evidence zaposlenih, varstvo pri delu, usposabljanje); * vodenje in izvajanja pravnih zadev (izterjave, pogodbe, odškodnine, zavarovanja); * tajništvo in vhodna/izdana pošta
	Finančno-računovodski sektor	<ul style="list-style-type: none"> * računovodstvo (glavna knjiga, dobavitelji) * finančno poslovanje * obračuni OD in poročila v zvezi z izplačili * analize in poročila * zaključni računi, računovodski izkazi v skladu s sistemsko zakonodajo
	Tehnični sektor	<ul style="list-style-type: none"> * vodenje tehničnega sektorja * nabava (povpraševanje, izbira dobaviteljev)
Skupaj SKUPNE SLUŽBE		
VOKA	Oskrba s pitno vodo	* zajemanje, obdelava, distribucija in prodaja pitne vode uporabnikom;
		* vzdrževanje vodovodnih objektov (zajetja, vodovoda, črpališča, vodohrani);
		* menjave in vzdrževanje vodomeroev, popisi stanja števec;
	Industrijska voda	* vodenje sistema HACCP;
		* izdajanje soglasij h gradnji za vodovod;
		* tržne storitve po naročilu (investicije in svetovanje na vodovodnem sistemu);
Odvajanje odpadne vode	* zajemanje, obdelava, transport in prodaja industrijske vode	
	* odvajanje odpadne vode;	
	* redno vzdrževanje kanalizacijskih objektov (javna kanalizacija, jaški...);	
	* praznjenje greznic in odvoz blata na ČN;	
	* izdajanje soglasij h gradnji za kanalizacijo;	

		* tržne storitve po naročilu (investicije na kanalizacijskem sistemu, prebijanje kanalizacijskih cevi...),	
	Čiščenje odpadne vode	* čiščenje odpadne vode na ČN Ravne na Koroškem (mehansko in biološko čiščenje odpadne vode); * nadzor delovanja ČN, redna vzdrževalna dela	
	SKUPNO- VOKA	* poročanje, izdelava programa	
GEODETSKA DEJAVNOST	Vodenje katastra	* vodenje in vzdrževanje katastra komunalne infrastrukture (podatki za poročanje) * izvajanje tržnih geodetskih storitev za investicijske projekte oz. drugo (geodetski načrti, zakoličbe stavb, parcelacije, komasacije, ...)	
KOM. ODPADKI	Zbiranje komunalnih odpadkov	* zbiranje in prevoz komunalnih odpadkov za občane in gospodarstvo (tedensko- izmenoma suho-mokro); * zbiranje in prevoz ločenih frakcij odpadkov iz ekoloških otokov (tedensko); * zbiranje in prevoz kosovnih odpadkov in nevarnih odpadkov (1x letno) * zbiranje ločenih frakcij odpadkov na zbirnem centru in upravljanje ZC Dobja vas	
	Zbiranje bioloških odpadkov	* zbiranje in prevoz bioloških odpadkov (tedensko)	
	SKUPNO- KOMUNALNI ODPADKI	* poročanje in izdelava programa	
JAVNE POVRŠINE IN SERVIS	Letno urejanje javnih površin	* letno čiščenje in urejanje javnih površin (občinskih cest, pločnikov); * košnja in urejanje zelenih površin (zelenice, parki, obrezovanje krošenj, grmičevja,...); * redna vzdrževalna dela občinskih cest, poti, pločnikov (grediranje, posipanje peska,..); * investicijsko vzdrževanje javnih površin * manjša gradbena dela * tržne storitve po naročilu * interne storitve (za druge dejavnosti) * redna vzdrževalna dela makadamskih cest	
		Zimsko urejanje javnih površin	* zimsko čiščenje in urejanje javnih površin (pluženje, posipavanje, odvažanje snega); * tržne storitve po naročilu;
		Javna razsvetljava	* poročanje in izdelava programa * vzdrževanje in nadzor javne razsvetljave
		SKUPNO- VZDRŽEVANJE JAVNIH POVRŠIN	* poročanje in izdelava programa
	Servis, vzdrževanje in skladišče		* servis in vzdrževanje voznega parka (redni servisi, registracije, tehnični pregledi); * vodenje avto parka (potni nalogi,...); * upravljanje voznega parka in prevozov (tahografi, nadzor nad vozniki, sodelovanje pri reševanju prometnih nesreč); * vodenje skladišča

Začetno zastavljeni poslovni procesi v okviru dejavnosti izvajanja GJS še ne predstavljajo optimalnega izvajanja posameznih storitev. Vendar pa so za v prihodnje predvidene izboljšave in s tem zagotavljanje večje učinkovitosti, ki so predvidene z naslednjimi aktivnostmi:

- Sodelovanje s podjetjem Kocerod pri projektu Občine na poti k »Zero Waste (Družba brez odpadkov- s ciljem zniževanja količin nastalih odpadkov, višanje deležev recikliranih odpadkov, zniževanje količin mešanih ostankov odpadkov),
- Uvedba stalnih izboljšav v procese in ISO certifikata standarda kakovosti vodenja,
- Jasna določitev ciljev, nalog in odgovornosti posameznih procesov,
- Uvajanje sodobnih tehnologij in tehnoloških rešitev,
- Usposabljanje zaposlenih za zagotavljanje večje strokovnosti in dvig kompetentnosti,
- Uvajanje teamskega sodelovanja in procesno usmerjene organizacije
- Možnost širitev dejavnosti na druga področja (npr. upravljanje stanovanj, iz proračuna se sedaj nameni 62.000 € letno).

4.3.6. Viri poslovnega procesa

Za izvajanje poslovnih procesov, potrebuje podjetje človeške vire, kot tudi delovna sredstva in opremo. Posamezne kategorije so predstavljene v nadaljevanju.

4.3.6.1. Zaposleni

Za nemoteno zagotavljanje delovnih procesov in nalog, podjetje potrebuje skupno 40 zaposlenih. Od tega je predvideno 7 zaposlenih v skupnih službah in 33 zaposlenih neposredno v oddelkih (od tega 3 vodstveni delavci). Za nova delovna mesta bo podjetje kadre iskalo skladno z dogovorom- v JKP Log d.o.o. ali prosto na trgu delovne sile. Skupno potrebno število zaposlenih po oddelkih in dejavnostih je prikazano v spodnji preglednici:

TABELA 12: ŠTEVILO ZAPOSLENIH V NOVEM PODJETJU

ODDELEK	DEJAVNOST	ŠTEVILO ZAPOSLENIH	
		Zaposleni -Vodstvo	Zaposleni-dejavnosti
SKUPNE SLUŽBE	Direktor	1	
	Splošni sektor	1,5	
	Finančno-računovodski sektor	3,5	
	Tehnični sektor	1	
SKUPNE SLUŽBE		7	
VOKA	Oskrba s pitno vodo	1	2
	Industrijska voda		4
	Odvajanje odpadne vode		3
	Čiščenje odpadne vode		1
	Vodenje katastra		1
VOKA SKUPAJ	1	10	
KOMUNALNI ODPADKI	Zbiranje komunalnih odpadkov	1	8
	Zbiranje bioloških odpadkov		
KOMUNALNI ODPADKI SKUPAJ	1	8	
JAVNE POVRŠINE	Letno vzdrževanje javnih površin	1	10
	Zimsko vzdrževanje javnih površin		2
	Servis in vzdrževanje		
JAVNE POVRŠINE SKUPAJ	1	12	
SKUPAJ DEJAVNOSTI		3	30
Skupno SKUPNE SLUŽBE		7	
Skupno DEJAVNOSTI		3	30
SKUPAJ		40	

Organizacijska shema ima še nekaj možnosti združevanj funkcij in s tem **manjšega števila zaposlenih**.

Struktura izobrazbe:

Za vodilne delavce v skupnih službah in po dejavnostih je predvidena višja stopnja izobrazbe (od VII. do VIII. stopnje), medtem ko se za neposredne delavce po dejavnostih predvideva nižja stopnja (do V. stopnje).

Struktura zaposlenih po dejavnostih omogoča možnost prilagajanja in menjave med oddelki za čas večjega obsega del dejavnosti, nadomeščanja v času dopusta ali bolniških odsotnosti. Prav tako pa predvideva tudi, da delovodja posamezne dejavnosti vodi in koordinira delo na terenu, izvaja pisarniška dela in po potrebi tudi sam nadomešča kakšnega delavca v času odsotnosti.

4.3.6.2. Delovna sredstva in oprema

Poleg človeških virov, potrebuje podjetje tudi delovna sredstva in opremo, da lahko izvede posamezne storitve. V nadaljevanju so predstavljena večja delovna komunalna vozila, stroji in druga oprema, za potrebe izvajanja posameznih dejavnosti v občini Ravne na Koroškem. Poleg omenjene opreme so potrebni še manjši delovni pripomočki, ročna orodja in drobna mehanizacija za vodovodno dejavnost (komplet orodja, vodovodne črpalke, ipd.), za vzdrževanje in urejanje javnih površin (kose, škarje za živo mejo, nahrbtnne kosilnice, »nitkarce«, vrtalni stroj, diamanta žaga, ipd.).

TABELA 13: DELOVNA SREDSTVA IN OPREMA V NOVEM PODJETJU

Dejavnost	Komunalna vozila ,delovni stroji in druga oprema	Št.
Oskrba s pitno vodo	Servisno vozilo	1
Odvajanje in čiščenje odpadne vode	Cisterna	1
Zbiranje komunalnih in bioloških odpadkov	Smetarsko vozilo (skupno za S/M + za bio)	2
	Kontejnersko vozilo	1
	Kombiniran poltovornjak s samonakladalno enoto	1
Letno in zimsko vzdrževanje javnih površin	Specialno vozilo (LADOG, UNIMOG ali drugi)	1
	ZIM: + plug	1
	ZIM: + posipalec	1
	LADOG spec.vozilo (NF-125)	
	+posipalec- KIPERWEISER+ plug_Log	
	Traktor (velik)	1
	ZIM: + plug	1
	ZIM: + posipalec	1
	+ kosa	1
	+ cisterna za fekalne vode (priklj.)5 m3	1
	Kubota traktor (mali)+ pometalna krtača_Log	1
	+ kosa	1
	Kubota kosilnice (G-23)_Log	1
	Tovornjak 4x4 (5 t)	1
	ZIM: + plug	1
	ZIM: + posipalec	1
	ZIM: + solnica	1
	Mini bager Yanmar	1
	Rezalka za asfalt	1
	GEODETSKA DEJAVNOST	Oprema za geodeta
SKUPNA	Osebno vozilo- (VOKA, odpadki- rabljeno, do 4 leta)	1
	Ogledno vozilo (rabljeno, 3-4 leta)	1
	Računalniška oprema in drugi delovni pripomočki	

Za zagotovitev delovnih sredstev in opreme je predvidenih več možnih scenarijev:

- nakup nove opreme na trgu,
- nakup oz. najem rabljene opreme iz JKP Log d.o.o,
- nakup rabljene opreme na trgu oz. možnost uvoza iz tujine.

a) Finančni izračun za varianto **nakupa nove opreme** je predstavljen v spodnji preglednici. Iz preglednice je razvidno, da:

- znaša skupna ocena nakupa opreme 1,031.500 €,
- financiranje je predvideno preko finančnih leasingov za nakup opreme večje vrednosti (nad 30.000 €) in sicer za obdobje 7 let. Za manjše vrednosti je planiran takojšnji nakup. Za najetje leasinga je predviden 20 % polog.
- predvideno je takojšnje plačilo v višini 245.600 €, ki vključuje polog za leasing in nakup opreme manjše vrednosti,
- informativna letna anuiteta odplačila leasinga, ki je izdelana na podlagi informativnega izračuna z višjo obrestno mero je 135.789 € in je pokrita z letnimi stroški amortizacije.

Vsekakor pa je potrebno opozoriti, da gre zgolj za informativne izračune. Pogoji dolgoročnega ali kratkoročnega financiranja bank so odvisni od bonitete podjetja, kvalitete zavarovanj, ročnosti in sodelovanja z banko.

TABELA 14: OCENJENA VREDNOST NOVE OPREME V NOVEM PODJETJU

Dejavnost	Komunalna vozila in delovni stroji	Št.	Ocena vrednosti nakup NOVA VOZILA	
Oskrba s pitno vodo	Servisno vozilo	1	14.000 €	
Odvajanje in čiščenje odpadne vode	Cisterna	1	120.000 €	
SKUPAJ VOKA			134.000 €	
Zbiranje komunalnih in bio odpadkov	Smetarsko vozilo (skupno+ za bio)	2	240.000 €	
	Kontejnersko vozilo	1	100.000 €	
SKUPAJ KOMUNALNI ODPADKI			340.000 €	
SKUPAJ VOKA IN KOMUNALNI ODPADKI			474.000 €	
Letno in zimsko vzdrževanje javnih površin	Kombiniran poltovornjak s samonakladalno enoto	1	50.000 €	
	UNIMOG/LADOG- specialno vozilo	1	80.000 €	
	ZIM: + plug	1	15.000 €	
	ZIM: + posipalec	1	15.000 €	
	Traktor (velik)	1	80.000 €	
	ZIM: + plug	1	15.000 €	
	ZIM: + posipalec	1	3.000 €	
	+ kosa	1	20.000 €	
	+ cisterna za fekalne vode (priklj.)5 m3	1	7.000 €	
	Kubota traktor (mali)+ pometalna krtača_Log	1	50.000 €	
	+ kosa	1	6.000 €	
	Kubota kosilnice (G-23)_Log	1	50.000 €	
	Tovornjak 4x4 (5 t)	1	100.000 €	
	Mini bager Yanmar	1	30.000 €	
	Rezalka za asfalt	1	3.500 €	
	SKUPAJ JAVNE POVRŠINE			524.500 €
	SKUPAJ GEODETSKA DEJ.	Oprema za geodeta		
SKUPNO	Osebno vozilo- (VOKA, odpadki- rabljeno, do 4 leta)	1	8.000 €	
	Ogledno vozilo (rabljeno, 3-4 leta)	1	10.000 €	
SKUPNA OPREMA			18.000 €	
Skupaj vozni park			1.016.500 €	
RAČUNALNIŠKA IN DRUGA OPREMA				
Skupaj druga oprema			15.000 €	
SKUPAJ OCENA VREDNOSTI NAKUPA NOVE OPREME			1.031.500 €	
TAKOJŠNJE PLAČILO			245.600 €	
LEASING OPREME NA 7 LET			785.900 €	
Letna anuiteta			135.789 €	

b) Finančni izračun za varianto **nakupa rabljene opreme** je predstavljen v spodnji preglednici. Iz preglednice je razvidno, da:

- znaša ocena nakupa opreme 639.200 €,
- financiranje je predvideno preko finančnih leasingov za nakup opreme večje vrednosti in sicer za obdobje 5 let. Za manjše vrednosti je planiran takojšnji nakup. Za najetje leasinga je predviden 20 % polog,
- predvideno je takojšnje plačilo v višini 145.520 €, ki vključuje polog za leasing in nakup opreme manjše vrednosti,
- informativna letna anuiteta odplačila leasinga, ki je izdelana na podlagi informativnega izračuna z višjo obrestno mero je 120.121 € in je pokrita z letnimi stroški amortizacije.

Vsekakor pa je potrebno opozoriti, da gre zgolj za informativne izračune. Pogoji dolgoročnega ali kratkoročnega financiranja bank so odvisni od bonitete podjetja, kvalitete zavarovanj, ročnosti in sodelovanja z banko.

TABELA 15: OCENJENA VREDNOST RABLJENE OPREME V NOVEM PODJETJU

Dejavnost	Komunalna vozila in delovni stroji	Št.	Ocena vrednosti nakupa RABLJENA VOZILA
Oskrba s pitno vodo	Servisno vozilo	1	8.400 €
Odvajanje in čiščenje odpadne vode	Cisterna	1	72.000 €
SKUPAJ VOKA			80.400 €
Zbiranje komunalnih in bio odpadkov	Smetarsko vozilo (skupno+ za bio)	2	144.000 €
	Kontejnarsko vozilo	1	60.000 €
SKUPAJ KOMUNALNI ODPADKI			204.000 €
SKUPAJ VOKA IN KOMUNALNI ODPADKI			284.400 €
Letno in zimsko vzdrževanje javnih površin	Kombiniran poltovornjak s samonakladalno enoto	1	30.000 €
	UNIMOG/LADOG- specialno vozilo	1	48.000 €
	ZIM: + plug	1	9.000 €
	ZIM: + posipalec	1	9.000 €
	Traktor (velik)	1	48.000 €
	ZIM: + plug	1	9.000 €
	ZIM: + posipalec	1	1.800 €
	+ kosa	1	12.000 €
	+ cisterna za fekalne vode (priklj.)5 m ³	1	4.200 €
	Kubota traktor (mali)+ pometalna krtača_ Log	1	30.000 €
	+ kosa	1	3.600 €
	Kubota kosilnice (G-23)_ Log	1	30.000 €
	Tovornjak 4x4 (5 t)	1	60.000 €
	Mini bager Yanmar	1	18.000 €
	Rezalka za asfalt	1	2.100 €
SKUPAJ JAVNE POVRŠINE			314.700 €
SKUPAJ GEODETSKA DEJ.	Oprema za geodeta		7.100 €
SKUPNO	Osebno vozilo- (VOKA, odpadki- rabljeno, do 4 leta)	1	8.000 €
	Ogledno vozilo (rabljeno, 3-4 leta)	1	10.000 €
SKUPNA OPREMA			18.000 €
Skupaj vozni park			624.200 €
RAČUNALNIŠKA IN DRUGA OPREMA			
Skupaj druga oprema			15.000 €
SKUPAJ OCENA VREDNOSTI NAKUPA RABLJENE OPREME			639.200 €
TAKOJŠNJE PLAČILO			145.520 €
LEASING OPREME NA 5 LET			493.680 €
Letna anuiteta			120.121 €

4.3.7. Geografska lokacija

Delovno okolje- s človeškimi in fizičnimi dejavniki delovnega okolja, vpliva na kakovost in skladnost storitve. Pri tem se morajo upoštevati zakonodaja RS in navodila za varno delo, primerna čistoča in red. Za začetek se predvideva, da bo podjetje izvajalo storitve na različnih lokacijah, ki so v lasti Občine:

- Skupne službe – možno na lokaciji Čečovje (Upravna enota) ali Gačnikova pot (Občinska uprava Občine Ravne na Koroškem),
- Dejavnosti VOKA, KOMUNALNI ODPADKI IN JAVNE POVRŠINE - na lokaciji čistilne naprave Ravne na Koroškem- na Dobrijah in v občinskih poslovnih prostorih na lokaciji Dobja vas (cca.150m² poslovnih prostorov in parkirišče).

Za zbiranje in odvoz komunalnih odpadkov do družbe Kocerod d.o.o. se bo iskala optimalna logistična rešitev brez prekladanja (možnost ohranitve obstoječe lokacije prekladanja). Za zbirni center Občine Ravne na Koroškem je predvidena obstoječa lokacija v Dobji vasi.

»Razdrobitev« podjetja na več lokacij nikakor ne predstavlja optimalnega dela in ne dokončne rešitve. Je pa vsekakor za začetek in vzpostavitev novega podjetja ena od možnosti in začasna-cenovno najugodnejša rešitev uporaba obstoječih prostorov v lasti občine. V kasnejšem obdobju je možna sprememba lokacije. Glede nadaljnje usode podjetja JKP Log d.o.o. je odvisna tudi lokacija na Dobji vasi. V kolikor bo ta lokacija prosta, obstaja možnost, da podjetje nadaljuje poslovanje tudi na delu objektov v Dobji vasi.

4.3.8. Finančni načrt

Na podlagi predhodno zastavljenih ključnih elementov za delovanje lastnega podjetja, smo izdelali finančno projekcijo za poslovanje podjetja v prihodnje. Omenjeno vključuje stroške investicije in vire financiranja, finančne izkaze v prvem letu poslovanja ter finančno projekcijo za naslednje leto poslovanja ob predpostavki polnega obsega izvajanja dejavnosti.

4.3.8.1. Stroški investicije in viri financiranja

V spodnji preglednici so prikazani stroški investicije in začetni stroški za zagon podjetja, ter viri financiranja, ki so predvideni za pokritje omenjenih stroškov.

V kolikor bi podjetje kupilo ново opremo (var.1) bi podjetje potrebovalo:

- za nakup dolgoročnih sredstev 1,085.980 €. Od tega glavnino stroškov predstavlja nakup nove opreme in voznega parka za potrebe izvajanja dejavnosti. Preostanek pa je potreben za nakup računalniške in druge opreme.
- Dodatno je potrebnih cca. 220.000 € za pokritje stroškov za obratna sredstva, ki so potrebna za stroške zaposlenih, za nakup potrebnega materiala, storitev v začetnem obdobju pred pričetkom obratovanja.
- Za financiranje stroškov so predvideni lastni viri (proračun v višini 305.980 €) in tuji viri-zadolževanje pri bankah (leasingi za nakup voznega parka na 7 let in kredit za pokritje stroškov obratnih sredstev za zagon podjetja na 4 leta). Leasingi se odplačujejo iz amortizacije podjetja, kredit pa iz pozitivnega denarnega toka iz poslovanja.

Pri nakupu rabljene opreme oz. voznega parka (var.2) so potrebna:

- manjša dolgoročna sredstva in sicer v višini 693.680 €, medtem ko ostali stroški ostajajo na isti višini kot je predstavljeno zgoraj.
- prav tako je potrebnih manj sredstev iz proračuna (200.000 €), za opremo je predviden leasing na 5 let z nižjo letno anuiteto, ki se prav tako odplačuje iz amortizacije podjetja, za pokritje obratnih sredstev za zagon podjetja pa kredit za dobo 4 let, ki se pokriva iz pozitivnega denarnega toka iz poslovanja.

TABELA 16: VIRI FINANCIRANJA

	SKUPAJ	Var. 1: NOVA OPREMA, NOVA LOKACIJA			SKUPAJ	Var. 2: RABLJENA OPREMA, NOVA LOKACIJA		
		Viri financiranja				Viri financiranja		
		LASTNI VIR	TUJI VIR- ZADOLŽEVANJE			LASTNI VIR	TUJI VIR- ZADOLŽEVANJE	
ZAČETNI STROŠKI		Občinski proračun	Leasing komunale (7 let)	Kredit komunale (4 leta) s poroštvom občine		Občinski proračun	Leasing komunale (5 let)	Kredit komunale (4 leta) s poroštvom občine
Stroški za dolgoročna sredstva		20%polog leasinga				20%polog leasinga		
<i>Poslovni prostor, zgradba, objekt</i>	42.480	42.480			42.480	42.480		
<i>Transportna vozila, stroji in oprema: VOKA, KOM.ODPADKI in GEOD.DEJ.</i>	482.000	108.100	373.900		299.500	65.580	233.920	
<i>Transportna vozila, stroji in oprema: JAVNE POVRŠINE</i>	534.500	122.500	412.000		324.700	64.940	259.760	
<i>Računalniki in računalniška oprema</i>	15.000	15.000			15.000	15.000		
<i>Licence in patenti (informacijski sistem in račun.programi)</i>	12.000	12.000			12.000	12.000		
SKUPAJ DOLGOROČNA SREDSTVA	1.085.980	300.080	785.900	0	693.680	200.000	493.680	0
Stroški za obratna sredstva								
<i>Nakup delovnih zaščitnih oblek</i>	10.000				10.000			
<i>Investicije v zaloge materiala</i>	25.000				25.000			
<i>Storitve v začetnih mesecih</i>	33.000				33.000			
<i>Stroški leasing opreme (1 mesec pred pričetkom)</i>	12.000				12.000			
<i>Stroški dela zaposlenih (plača za začetno obdobje)</i>	140.000				140.000			
Stroški za obratna sredstva poslovanja	220.000			220.000	220.000			220.000
SKUPAJ ZAGONSKI STROŠKI	1.305.980	300.080	785.900	220.000	913.680	200.000	493.680	220.000
SALDO FINANCIRANJA		0				0		

4.3.8.2. Finančni rezultati v prvem letu poslovanja

V spodnji preglednici je prikazan izkaz poslovnega izida v prvem letu poslovanja podjetja. Izkaz temelji na predpostavki postopne vzpostavitve posameznih dejavnosti, ter postopnega nakupa opreme in prilagajanja števila zaposlenih ter lokacije glede na potrebe.

Rezultat prvega leta poslovanja je negativen in sicer v višini -126.696 €. V izkazu poslovnega izida so upoštevane naslednje predpostavke:

- V začetnih mesecih (od 1 do 4) se z ustanovitvijo podjetja imenuje direktor (oz. v.d.) in izvede razpis ter zaposlovanje vodstvene ekipe (vodja splošnega sektorja, vodja financ in vodja VOKA).
- Za pričetek poslovanja podjetje pridobi finančna sredstva iz proračuna v višini 200.000 €.
- V tem obdobju prihodkov še ni, nastajajo pa stroški plač za zaposlene, stroški za sejnine nadzornega sveta, materialni stroški za delovanje, ter stroški storitev za vzpostavitev in zagotovitev delovnih kapacitet (za nakup opreme, za vzpostavitev informacijskega sistema, za ureditev lokacije, ipd.), ter ostali stroški za uporabo poslovnih prostorov.
- V tem obdobju vodstvena ekipa že izvaja aktivnosti za vzpostavitev podjetja: zagotavljanje finančnih virov, razpisi in zaposlovanje delavcev, nakup opreme, iskanje dobaviteljev in podpisi pogodb, ureditev lokacije in prostorov, vzpostavitev informacijskega sistema.
- V **petem mesecu** je predvidena vzpostavitev dejavnosti **VOKA**, ter s tem zaposlitev delavcev za dejavnosti oskrbe s pitno vodo, odvajanja odpadne vode in čiščenja odpadne vode (6), ter ostalih zaposlenih v računovodstvu in financah za obračun položnic, vodenje poslovnih knjig in ostalih finančno-računovodskih aktivnosti (3).
- Z vzpostavitvijo dejavnosti se pričnejo obračunavati prihodki obveznih storitev GJS in nastajajo že redni stroški poslovanja (materialni stroški, stroški storitev, prične se obračunavati amortizacija, ipd.).
- Začetna sredstva so se porabila in v petem mesecu je predvideno posojilo (ali revolving kredit) s poroštvom občine v višini 50.000 € za premostitev likvidnostnih težav.
- Poslovanje se v naslednjih mesecih razširi z izvajanjem tržnih dejavnosti VOKA in prinaša dodatne prihodke ter stroške.
- Z **devetim mesecem** se vzpostavi dejavnost **JAVNIH POVRŠIN**. Zato je v osmem mesecu potrebnih dodatnih 120.000 € kredita, ki se koristi za nakup opreme (20 % pologa za leasing) na javnih površinah, ter nakup druge opreme in vzpostavitev zalog. Prav tako se v tem obdobju izvedejo razpisi za zaposlene in zaposlitev delavcev na javnih površinah (12).
- V devetem mesecu se povišajo prihodki in stroški vzdrževanja javnih površin ter nastanejo dodatni stroški storitev za zagotovitev prostorov, vzpostavitve informacijskega sistema, računalnikov, ipd.
- V **dvanajstem** mesecu je predvidena vzpostavitev dejavnosti **KOMUNALNIH ODPADKOV**. V enajstem mesecu se koristi kredit v višini 50.000 €, ki je namenjen za nakup vozil (20% leasing) in ostalih stroškov za vzpostavitev dejavnosti. Zaposlijo se delavci na komunalnih odpadkih (9).

TABELA 17: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA ZA PRVO LETO POSLOVANJA- IPI (Z RABLJENO OPREMO)

Postavka	Leto 1												SKUPAJ
	MESEC 1	MESEC 2	MESEC 3	MESEC 4	MESEC 5	MESEC 6	MESEC 7	MESEC 8	MESEC 9	MESEC 10	MESEC 11	MESEC 12	
Prihodki od prodaje proizv. in storitev					110.578 €	110.578 €	110.578 €	110.578 €	176.151 €	176.151 €	176.151 €	214.392 €	1.185.154 €
Prihodki tržne dejavnosti								18.750 €	18.750 €	18.750 €	23.750 €	23.750 €	103.750 €
Prihodki za obračun KOCEROD												1.600 €	1.600 €
Finančni prihodki								958 €	958 €	958 €	1.317 €	1.317 €	5.508 €
Izredni prihodki													0 €
Usredstveni lastni proizvodi in storitve													0 €
SKUPAJ PRIHODKI	0 €	0 €	0 €	0 €	110.578 €	110.578 €	110.578 €	130.286 €	195.859 €	195.859 €	201.217 €	241.059 €	1.296.012 €
Stroški materiala	1.793 €	1.893 €	1.693 €	4.493 €	10.526 €	10.526 €	10.526 €	14.943 €	30.276 €	26.276 €	27.526 €	35.526 €	175.996 €
Str. storitev	0 €	0 €	1.849 €	17.849 €	71.136 €	71.136 €	71.136 €	80.886 €	117.519 €	100.519 €	101.936 €	114.177 €	748.141 €
Stroški amortizacije					2.724 €	2.724 €	2.724 €	2.724 €	6.637 €	6.637 €	6.637 €	10.037 €	40.840 €
Stroški dela	4.167 €	14.083 €	14.083 €	14.083 €	31.750 €	31.750 €	31.750 €	31.750 €	50.280 €	50.280 €	50.280 €	64.073 €	388.330 €
Drugi stroški (sejnine NS)+ vodna povračila	1.000 €		1.149 €	2.149 €	1.149 €	5.482 €	4.482 €	4.482 €	4.616 €	4.616 €	4.616 €	4.791 €	38.532 €
Nabavna vrednost prod.materiala													0 €
Prevred.posl.odh.neopr.dolg.sred, opredm.OS,obrat.sred.								2.917 €	2.917 €	2.917 €	3.417 €	3.417 €	15.583 €
Finančni odhodki				522 €	522 €	584 €	584 €	584 €	2.776 €	2.776 €	2.776 €	4.162 €	15.286 €
Izredni odhodki													0 €
SKUPAJ ODHODKI	6.959 €	15.976 €	18.774 €	39.096 €	117.806 €	122.201 €	121.201 €	138.285 €	215.020 €	194.020 €	197.187 €	236.183 €	1.422.709 €
Rezultat	-6.959 €	-15.976 €	-18.774 €	-39.096 €	-7.228 €	-11.624 €	-10.624 €	-7.999 €	-19.161 €	1.839 €	4.030 €	4.876 €	-126.696 €

Na podlagi predvidenega poslovanja podjetja, je v spodnji preglednici prikazan denarni tok poslovanja v prvem letu- po posameznih mesecih in skupno za drugo leto (predpostavka polni obseg poslovanja). Z začetnim finančnim vložkom iz proračuna, ter najetju kredita v naslednjih mesecih je denarni tok skozi prvo leto poslovanja pozitiven, prav tako se trend nadaljuje v naslednjem letu.

TABELA 18: DENARNI TOK ZA PRVO LETO POSLOVANJA

POSTAVKA	1.LETO	LETO 1												2.LETO
		MESEC 1	MESEC 2	MESEC 3	MESEC 4	MESEC 5	MESEC 6	MESEC 7	MESEC 8	MESEC 9	MESEC 10	MESEC 11	MESEC 12	
Začetno stanje denarja														58.625 €
PRILIVI	334.144 €	193.041 €	-15.976 €	-18.774 €	-39.096 €	45.496 €	-8.900 €	-7.900 €	114.724 €	-12.525 €	8.475 €	60.667 €	14.912 €	239.518 €
+ vplačilo kapitala	200.000 €	200.000 €												
+ posojilo s poroštvom	220.000 €					50.000 €			120.000 €			50.000 €		
	0 €													
+ /-rezultat poslovanja (IPI)	-126.696 €	-6.959 €	-15.976 €	-18.774 €	-39.096 €	-7.228 €	-11.624 €	-10.624 €	-7.999 €	-19.161 €	1.839 €	4.030 €	4.876 €	118.108 € ³
+ amortizacija	40.840 €	0 €	0 €	0 €	0 €	2.724 €	2.724 €	2.724 €	2.724 €	6.637 €	6.637 €	6.637 €	10.037 €	121.410 €
ODLIVI	275.519 €	0 €	42.480 €	31.680 €	19.783 €	2.783 €	3.824 €	3.824 €	85.764 €	9.387 €	9.387 €	54.187 €	12.421 €	177.491 €
	0 €													
- investicija za nakup dolgoročnih sredstev	0 €													
* Poslovni prostor, zgradba, objekt	42.480 €		42.480 €											
* Transportna vozila, stroji, oprema (rabljena)	123.420 €			17.680 €					64.940 €			40.800 €		
* Računalniki in računalniška oprema	15.000 €			10.000 €					5.000 €					
* Licence in patenti (informacijski sistem)	12.000 €			4.000 €					4.000 €			4.000 €		
- odlivi za kratkoročna obratna sredstva ⁴	0 €													
* Nakup delovnih zaščitnih oblek	0 €													
* Investicija v zaloge materiala	25.000 €				17.000 €				8.000 €					
* Storitve v začetnem mesecu	0 €													
* Stroški leasing opreme-glavnica	0 €													
* Stroški dela zaposlenih	0 €													
- investicije	18.000 €				2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	2.000 €	30.000 €
- glavnica leasinga	21.286 €				783 €	783 €	783 €	783 €	783 €	3.845 €	3.845 €	3.845 €	5.838 €	70.050 €
- glavnica posojila	18.333 €							1.042 €	1.042 €	1.042 €	3.542 €	3.542 €	3.542 €	55.000 €
- davek od dobička	0 €													22.441 €
KONČNO STANJE DENARJA	58.625 €	193.041 €	134.585 €	84.131 €	25.253 €	67.966 €	55.242 €	43.517 €	72.477 €	50.565 €	49.654 €	56.133 €	58.625 €	120.652 €

³ Rezultat poslovanja (IPI) za 2. leto poslovanja temelji na varianti 3 (naslednje poglavje)- brez geodetske dejavnosti

⁴ Odlivi za kratkoročna obratna sredstva so zajeti v stroških poslovanja, upoštevani v izkazu poslovnega izida (oz. rezultatu poslovanja)

Izdelali smo bilanco stanja na zadnji dan prvega leta, ki je prikazana v spodnji preglednici.

TABELA 19: BILANCA STANJA NA DAN 31.12. PRVEGA LETA

SREDSTVA	993.107 €	OBV.DO VIROV SRED.	993.107 €
A.Dolgoročna sredstva	652.840 €	A. Kapital	73.304 €
<i>I. Neopredmetena sredstva in dolg.AČR</i>	<i>12.000 €</i>	<i>I. Vpoklicani kapital</i>	<i>200.000 €</i>
<i>1. Dolg.premoženjske pravice</i>	<i>12.000 €</i>	<i>1. Osnovni kapital</i>	<i>200.000 €</i>
<i>5. Dolg.AČR</i>		<i>II. Kapitalske rezerve</i>	
<i>II. Opredmetena OS</i>	<i>640.840 €</i>	<i>III. Rezerve iz dobička</i>	
<i>1. a) Zemljišče</i>		<i>1. Zakonske rezerve</i>	
<i>1. b) Zgradbe</i>	<i>42.480 €</i>	<i>IV. Preneseni čisti poslovni izid</i>	
<i>3. Druge naprave in oprema</i>	<i>598.360 €</i>	<i>VI. Čisti rezultat poslovnega leta</i>	<i>-126.696 €</i>
<i>4. a) Opredmetena OS v gradnji</i>		B.Rezervacije in dolg.PČR	0 €
<i>III. Naložbene nepremičnine</i>		<i>3. Dolg.PČR</i>	
B.Kratkoročna sredstva	340.267 €	C.Dolg.obveznosti	0 €
<i>I. Sredstva za prodajo</i>		<i>I. 4. Dolg.finančne obveznosti</i>	
<i>II. Zaloge (3,6)</i>	<i>25.000 €</i>	<i>II. 5. Dolg.poslovne obvezn.</i>	<i>0 €</i>
<i>1. Material</i>	<i>25.000 €</i>	Č.Kratkoročne obv.	919.803 €
<i>3. Trgovsko blago</i>		<i>II. Kratk.finančne obveznosti</i>	<i>678.780 €</i>
<i>4. Predujmi za zaloge</i>		<i>2. Kratk.finančne obv.do bank</i>	<i>206.100 €</i>
<i>IV. Kratkoročne posl.terjatve</i>	<i>256.642 €</i>	<i>4. Druge kratk.finančne obv.</i>	<i>472.680 €</i>
<i>2.Kratk.posl.terjatve do kupcev</i>	<i>256.642 €</i>	<i>III. Kratk.poslovne obvezn.</i>	<i>241.023 €</i>
<i>3. Kratk.posl.terjatve do drugih</i>		<i>2. Do dobaviteljev</i>	<i>176.950 €</i>
<i>V.Denarna sredstva</i>	<i>58.625 €</i>	<i>5. Druge kratk.posl.obv.</i>	<i>64.073 €</i>
C. AČR		D.Kratk.PČR (2)	

4.3.8.3. Izkaz poslovnega izida za bodoče poslovanje

V naslednjih letih predvidevamo, da bo poslovanje podjetja pričelo obratovati v polnem obsegu. Na podlagi omenjenega je izdelan izkaz poslovnega izida v treh različicah (glede na opremo: nova/rabljena in vključenost industrijskega vodovoda ali brez). V izkazu poslovnega izida smo zajeli naslednje predpostavke:

- Upoštevali smo vse dejavnosti izvajanja GJS (z ali brez industrijske vode in z geodetsko dejavnostjo).
- Prihodki obveznih GJS temeljijo na podlagi veljavnih cen in predvidenih količin iz preteklega obdobja.
- Prihodki tržnih dejavnosti temeljijo na podlagi povprečja prihodkov v zadnjih treh letih iz proračuna občine Ravne na Koroškem.
- Neposredni stroški materiala in storitev so ocenjeni na podlagi stroškov po dejavnostih iz preteklega leta s predvidenimi gibanji za samostojno izvajanje dejavnosti.
- Stroški opreme- amortizacija, stroški zavarovanj, popravil, vzdrževanja so upoštevani glede na nakup nove ali rabljene opreme.
- Stroški dela vključujejo stroške za plače zaposlenih, glede na predvideno sistemizacijo delovnih mest.
- Skupni stroški so ocenjeni na podlagi stroškov predhodnega leta s predvideno spremembo lokacije in samostojnega izvajanja dejavnosti.
- Delitev skupnih stroškov je upoštevana delitev po metodologiji deleža neposrednih stroškov dejavnosti.
- Finančni odhodki upoštevajo obresti financiranja za leasing ali kredit.

V spodnji preglednici je prikazan izkaz poslovnega izida po ločenih variantah.

ANALIZA UČINKOVITOSTI IN EKONOMIČNOSTI IZVAJANJA GJS V OBČINI RAVNE NA KOROŠKEM

TABELA 20: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA V PRIHODNJE (VAR. 1- NOVA OPREMA IN NOVA LOKACIJA)

postavka	dejavnost	VOKA					KOMUNALNI ODPADKI			JAVNE POVRŠINE			GEODETSKA DEJAVNOST		SKUPAJ (€)	
		Oskrba s pitno vodo	Oskrba s pitno vodo-tržna	Odvajanje odpadne vode	Čiščenje odpadne vode	Odvajanje odpadne vode-tržna	Industrijska voda- tržna	Zbiranje in odvoz	Zbiranje in odvoz BIO	Trž: Komunalni odpadki	Letno vzdrževanje	Zimsko vzdrževanje	Vzdrževanje javnih povr.-tržna	Vodenje katastra		Geodetska dejavnost-tržna
Prihodki od prodaje storitev		314.976	75.000	481.859	530.096	150.000	485.625	378.900	80.000	40.000	636.870	150.005	60.000	13.204	10.000	3.406.535
<i>Prihodki javne infrastr.</i>		121.221	0	338.948	195.578	0		8.900	0							664.647
<i>Prihodki vodnih povračil</i>		30.191	0	0	0	0	362.892									393.083
<i>Prihodki od prodaje storitev</i>		163.564	75.000	142.911	334.518	150.000	122.733	370.000	80.000	40.000	636.870	150.005	60.000	13.204	9.000	2.347.805
Proizvajalni stroški prodanih storitev		253.417	57.622	456.559	437.282	128.786	458.425	323.834	88.203	29.000	535.026	109.287	42.854	12.035	8.111	2.940.440
<i>Stroški materiala</i>		15.000	32.000	16.000	75.000	21.000	3.000	42.000	6.000	9.000	99.000	37.000	15.000	500	300	370.800
<i>Stroški storitev</i>		36.000	20.000	40.100	118.000	97.000	30.000	86.600	49.900	5.000	205.900	30.000	17.000	1.500	600	737.600
<i>Str. najema infrastrukture</i>		103.913		338.948	195.578			8.900								647.339
<i>Stroški amortizacije</i>		3.800		16.807			425	31.513	10.504		50.906	2.401		553		116.908
<i>Stroški dela</i>		43.704	4.622	34.704	34.704	10.786	62.000	147.821	19.799	14.900	172.220	39.386	10.754	9.389	7.111	611.900
<i>Drugi stroški (+ vodna povračila)</i>		33.000	1.000	1.000	5.000		363.000	1.000	1.000	100	1.000	500	100	100	100	406.900
<i>Prevredn.odhodki</i>		18.000		9.000	9.000			6.000	1.000		6.000					49.000
Prihodki skupnih služb		0	0	0	0	0	0	19.200	0		0	0	0	0	0	19.200
Splošni stroški uprave		57.481	6.930	39.589	37.271	15.488	11.489	38.945	10.608	3.488	64.343	13.143	5.154	1.447	975	306.350
<i>Stroški materiala</i>		3.811	459	2.625	2.471	1.027	762	2.582	703	231	4.266	871	342	96	65	20.310
<i>Stroški storitev</i>		4.162	502	2.867	2.699	1.121	832	2.820	768	253	4.659	952	373	105	71	22.182
<i>Stroški amortizacije</i>		2.829	341	1.948	1.834	762	565	1.917	522	172	3.166	647	254	71	48	15.076
<i>Stroški dela</i>		44.093	5.316	30.369	28.590	11.881	8.813	29.874	8.137	2.675	49.357	10.082	3.953	1.110	748	235.000
<i>Drugi stroški</i>		2.586	312	1.781	1.677	697	517	1.752	477	157	2.895	591	232	65	44	13.782
Dobiček/izguba iz poslovanja		4.078	10.448	-14.289	55.543	5.726	15.711	35.321	-18.811	7.513	37.501	27.575	11.992	-279	914	178.945
Finančni in izredni prihodki		5.000	500	2.500	2.500	1.000	500	5.000	1.500	200	4.000	0	300	0	0	23.000
Finančni in izredni odhodki		2.000	500	8.365	1.000	2.500	5.000	15.509	6.603	200	23.487	9.852	300	0	0	75.316
Rezultat		7.078	10.448	-20.154	57.043	4.226	11.211	24.812	-23.914	7.513	18.014	17.723	11.992	-279	914	126.629

ANALIZA UČINKOVITOSTI IN EKONOMIČNOSTI IZVAJANJA GJS V OBČINI RAVNE NA KOROŠKEM

TABELA 21: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA V PRIHODNJE (VAR.2- RABLJENA OPREMA IN NOVA LOKACIJA)

postavka	dejavnost	VOKA					KOMUNALNI ODPADKI			JAVNE POVRŠINE			GEODETSKA DEJAVNOST		SKUPAJ (€)	
		Oskrba s pitno vodo	Oskrba s pitno vodo-tržna	Odvajanje odpadne vode	Čiščenje odpadne vode	Odvajanje odpadne vode-tržna	Industrijska voda- tržna	Zbiranje in odvoz	Zbiranje in odvoz BIO	Trž: Komunalni odpadki	Letno vzdrževanje	Zimsko vzdrževanje	Vzdrževanje javnih povr.-tržna	Vodenje katastra		Geodetska dejavnost-tržna
Prihodki od prodaje storitev		314.976	75.000	481.859	530.096	150.000	485.625	378.900	80.000	40.000	636.870	150.005	60.000	13.204	10.000	3.406.535
<i>Prihodki javne infrastr.</i>		121.221	0	338.948	195.578	0		8.900	0							664.647
<i>Prihodki vodnih povračil</i>		30.191	0	0	0	0	362.892									393.083
<i>Prihodki od prodaje storitev</i>		163.564	75.000	142.911	334.518	150.000	122.733	370.000	80.000	40.000	636.870	150.005	60.000	13.204	9.000	2.347.805
Proizvajalni stroški prodanih storitev		252.897	57.622	452.052	437.282	128.786	458.425	325.001	87.319	29.000	528.376	109.287	42.854	12.035	8.111	2.929.047
<i>Stroški materiala</i>		15.000	32.000	16.000	75.000	21.000	3.000	42.000	6.000	9.000	99.000	37.000	15.000	500	300	370.800
<i>Stroški storitev</i>		37.000	20.000	38.000	118.000	97.000	30.000	90.000	48.000	5.000	205.600	30.000	17.000	1.500	600	737.700
<i>Str. najema infrastrukture</i>		103.913		338.948	195.578			8.900								647.339
<i>Stroški amortizacije</i>		3.280		14.400			425	29.280	11.520		44.556	2.401		546		106.408
<i>Stroški dela</i>		43.704	4.622	34.704	34.704	10.786	62.000	147.821	19.799	14.900	172.220	39.386	10.754	9.389	7.111	611.900
<i>Drugi stroški (+ vodna povračila)</i>		33.000	1.000	1.000	5.000		363.000	1.000	1.000	100	1.000	500	100	100	100	406.900
<i>Prevredn.odhodki</i>		17.000		9.000	9.000			6.000	1.000		6.000					48.000
Prihodki skupnih služb		0	0	0	0	0	0	19.200	0		0	0	0	0	0	19.200
Splošni stroški uprave		57.524	6.959	39.282	37.498	15.554	11.538	39.251	10.546	3.502	63.814	13.199	5.176	1.454	980	306.276
<i>Stroški materiala</i>		3.815	461	2.605	2.487	1.031	765	2.603	699	232	4.232	875	343	96	65	20.310
<i>Stroški storitev</i>		4.166	504	2.845	2.716	1.126	836	2.843	764	254	4.622	956	375	105	71	22.182
<i>Stroški amortizacije</i>		2.818	341	1.924	1.837	762	565	1.923	517	172	3.126	647	254	71	48	15.002
<i>Stroški dela</i>		44.137	5.340	30.140	28.772	11.934	8.853	30.117	8.092	2.687	48.963	10.127	3.971	1.115	752	235.000
<i>Drugi stroški</i>		2.589	313	1.768	1.687	700	519	1.766	475	158	2.872	594	233	65	44	13.782
Dobiček/izguba iz poslovanja		4.555	10.418	-9.475	55.316	5.661	15.662	33.847	-17.865	7.498	44.680	27.519	11.970	-285	910	190.412
Finančni in izredni prihodki		5.000	500	2.500	2.500	1.000	500	5.000	1.500	200	4.000	0	300	0	0	23.000
Finančni in izredni odhodki		3.277	500	6.606	1.000	2.500	5.000	14.578	6.306	200	22.281	6.500	300	0	0	69.048
Rezultat		6.278	10.418	-13.581	56.816	4.161	11.162	24.269	-22.671	7.498	26.399	21.019	11.970	-285	910	144.364

ANALIZA UČINKOVITOSTI IN EKONOMIČNOSTI IZVAJANJA GJS V OBČINI RAVNE NA KOROŠKEM

TABELA 22: IZKAZ POSLOVNEGA IZIDA V PRIHODNJE (VAR.3- RABLJENA OPREMA IN NOVA LOKACIJA BREZ INDUSTRIJSKEGA VODOVODA)

postavka	dejavnost	VOKA					Industrijska voda- tržna	KOMUNALNI ODPADKI			JAVNE POVRŠINE			GEODETSKA DEJAVNOST		SKUPAJ (€)
		Oskrba s pitno vodo	Oskrba s pitno vodo-tržna	Odvajanje odpadne vode	Čiščenje odpadne vode	Odvajanje odpadne vode-tržna		Zbiranje in odvoz	Zbiranje in odvoz BIO	Trž: Komunalni odpadki	Letno vzdrževanje	Zimsko vzdrževanje	Vzdrževanje javnih povr.-tržna	Vodenje katastra	Geodetska dejavnost-tržna	
Prihodki od prodaje storitev		314.976	75.000	481.859	530.096	150.000	0	378.900	80.000	40.000	636.870	150.005	60.000	13.204	10.000	2.920.910
<i>Prihodki javne infrastr.</i>		121.221	0	338.948	195.578	0		8.900	0							664.647
<i>Prihodki vodnih povračil</i>		30.191	0	0	0	0										30.191
<i>Prihodki od prodaje storitev</i>		163.564	75.000	142.911	334.518	150.000		370.000	80.000	40.000	636.870	150.005	60.000	13.204	9.000	2.225.072
Proizvajalni stroški prodanih storitev		252.897	57.622	452.052	437.282	128.786	0	325.001	87.319	29.000	528.376	109.287	42.854	12.035	8.111	2.470.622
<i>Stroški materiala</i>		15.000	32.000	16.000	75.000	21.000		42.000	6.000	9.000	99.000	37.000	15.000	500	300	367.800
<i>Stroški storitev</i>		37.000	20.000	38.000	118.000	97.000		90.000	48.000	5.000	205.600	30.000	17.000	1.500	600	707.700
<i>Str. najema infrastrukture</i>		103.913		338.948	195.578			8.900								647.339
<i>Stroški amortizacije</i>		3.280		14.400				29.280	11.520		44.556	2.401		546		105.983
<i>Stroški dela</i>		43.704	4.622	34.704	34.704	10.786		147.821	19.799	14.900	172.220	39.386	10.754	9.389	7.111	549.900
<i>Drugi stroški (+ vodna povračila)</i>		33.000	1.000	1.000	5.000			1.000	1.000	100	1.000	500	100	100	100	43.900
<i>Prevredn.odhodki</i>		17.000		9.000	9.000			6.000	1.000		6.000					48.000
Prihodki skupnih služb		0	0	0	0	0	0	19.200	0		0	0	0	0	0	19.200
Splošni stroški uprave		58.577	7.232	41.419	39.565	16.163	0	40.788	10.959	3.639	66.312	13.716	5.378	1.510	1.018	306.276
<i>Stroški materiala</i>		3.884	480	2.747	2.624	1.072	0	2.705	727	241	4.397	910	357	100	68	20.310
<i>Stroški storitev</i>		4.242	524	3.000	2.866	1.171	0	2.954	794	264	4.803	993	390	109	74	22.182
<i>Stroški amortizacije</i>		2.869	354	2.029	1.938	792	0	1.998	537	178	3.248	672	263	74	50	15.002
<i>Stroški dela</i>		44.945	5.549	31.780	30.358	12.401	0	31.296	8.408	2.793	50.880	10.524	4.127	1.159	781	235.000
<i>Drugi stroški</i>		2.636	325	1.864	1.780	727	0	1.835	493	164	2.984	617	242	68	46	13.782
Dobiček/izguba iz poslovanja		3.502	10.146	-11.612	53.249	5.052	0	32.311	-18.278	7.361	42.182	27.002	11.768	-342	871	163.212
Finančni in izredni prihodki		5.000	500	2.500	2.500	1.000		5.000	1.500	200	4.000	0	300	0	0	22.500
Finančni in izredni odhodki		3.277	500	6.606	1.000	2.500		14.578	6.306	200	22.281	6.500	300	0	0	64.048
Rezultat		5.225	10.146	-15.718	54.749	3.552	0	22.733	-23.084	7.361	23.901	20.502	11.768	-342	871	121.664

Na podlagi finančne projekcije izkaza poslovnih izidov v prihodnje in s podanimi predpostavkami navedenimi zgoraj ugotavljamo, da lahko poslovanje podjetja dosega pozitivne rezultate in izboljšane rezultate v bodoče v primerjavi z obstoječim poslovanjem v JKP Log d.o.o.. Vpliv na izboljšanje rezultatov v novem podjetju temelji na:

- nižjih stroških dela glede na racionalno sistemizacijo delovnih mest,
- nižjih stroških pokrivanja skupnih služb,
- nižjih stroških pokrivanja stroškov za koriščenje poslovnih prostorov,
- pri obeh variantah se zaradi nakupa nove oz. rabljene opreme stroški opreme (amortizacije, stroškov zavarovanja, stroški financiranja) povečujejo, se pa znižujejo stroški popravil, stroški najemanja storitev zunanjih, ipd.

Vendar pa je potrebno opozoriti, da se lahko v prihodnje spremenijo pogoji poslovanja, obseg izvajanja storitev, ipd. kar lahko privede do spremenjenega poslovanja podjetja in vpliva na rezultate. Pride lahko do nepredvidenih dogodkov, ki v podani oceni niso upoštevani, lahko pa vplivajo na poslovanje in bistveno poslabšajo celotno projekcijo.

4.3.8.4. Vpliv na prodajne cene storitev za uporabnike

Na podlagi izdelanega ocenjenega izkaza poslovnega izida ocenjujemo, da je poslovanje v novem podjetju ekonomsko upravičeno in na podlagi omenjenih predpostavk kaže na izboljšanje rezultatov v primerjavi z obstoječim stanjem. Slednje lahko posledično vodi v zagotavljanja storitev na višjem, kakovostnejšem nivoju in tudi do optimalnejših cen za občane.

5. POSTOPEK IZVEDBE

5.1. Terminski načrt izvedbe

V spodnji preglednici je prikazan terminski načrt izvedbe projekta vzpostavitve javnega podjetja za potrebe Občine Ravne na Koroškem

TABELA 23: TERMINSKI NAČRT IZVEDBE

Zap.št.	Aktivnost	Čas trajanja	MESEC 1	MESEC 2	MESEC 3	MESEC 1	MESEC 2	MESEC 3	MESEC 4	MESEC 5	MESEC 6	MESEC 7	MESEC 8	MESEC 9	MESEC 10	MESEC 11	MESEC 12
1.	Analiza reorganizacije in poslovni načrt																
1.1.	Izdelava analize in elaborata		X														
1.2.	Uskladitve v občinski upravi		X														
2.	Uskladitve in obravnava na OS																
2.1.	Uskladitve z lastniki, JKP Log d.o.o. in OS		X														
2.2.	Obravnava na OS			X													
2.3.	Izbira variante in pravno formalne oblike (javno podjetje ali režijski obrat)			X													
2.4.	Sprejem odloka na OS- vključno z zneskom vloženega kapitala in poroštvi za financiranje			X													
2.5.	Izjava o izstopu iz družbe JKP Log			X													
2.6.	Sprejetje proračuna				X												
4.	Izvedba za JAVNO PODJETJE																
4.1.	Registracija podjetja in pravno formalni postopki	1 teden				X											
	Imenovanje organov (NS)	1 mesec				X											
	Razpis za direktorja/imenovanje v.d	1 mesec				X											
	Izdelava sistemizacije delovnih mest	1 mesec					X										
	Razpis in zaposlovanje vodstvene ekipe	1 mesec					X										
	Iskanje dobaviteljev in podpisi pogodb	2 meseca						X	X								
	Zagotovitev finančnih virov (kreditiranje)	3-4 mesece					X	X	X								
	Ureditev lokacije in prostorov	2 meseca						X	X			X	X		X	X	
	Izvedba postopkov za nakup rabljene opreme in vozil	2 meseca						X	X			X	X		X	X	
	Vzpostavitev informacijskega sistema Bass po procesih	1 mesec							X				X				X
	Razpis in zaposlovanje ostalih zaposlenih	2 meseca						X	X			X	X		X	X	
	Uvajanje zaposlenih	1 mesec							X				X				X
	PRIČETEK OBRATOVANJA									X				X			X

V zgornji preglednici je prikazan predviden terminski načrt izvedbe posameznih postopkov za vzpostavitev novega podjetja. Ocenjen čas izvedbe za vzpostavitev novega podjetja je od 3-5 mesecev za vzpostavitev posameznih dejavnosti po potrditvi variante na Občinskem svetu Občine Ravne na Koroškem oz. od sprejetja proračuna ter zagotovitvi proračunskih virov.

Predvidena je postopna vzpostavitev dejavnosti in sicer:

- v 5. mesecu dejavnosti VOKA
- v 9. mesecu dejavnosti JAVNIH POVRŠIN
- v 12. mesecu dejavnosti KOMUNALNIH ODPADKOV.

Za vzpostavitev dejavnosti je potrebno zagotoviti finančne vire, pripraviti razpise in zaposlovati delavce ter izvesti uvajanje, nabaviti potrebno opremo, urediti lokacijo, vzpostaviti informacijski sistem in podpisati pogodbe z dobavitelji.

Najdaljše čase trajanja vidimo v zagotavljanju finančnih virov (dogovori z bankami), v razpisih in zaposlovanju zaposlenih ob morebitnih ponovitvah razpisov, izvedbi nakupa rabljene opreme (postopki iskanja in javni razpisi, odvisno je od ponudbe na trgu, finančnih možnosti, zahtev, ipd.). Prav tako se lahko zavlečejo tudi drugi postopki v zvezi z imenovanji organov. Vse omenjeno lahko vpliva tudi na podaljšanje časov in privede do zamikov za celoten projekt.

5.2. Kritična tveganja in ključni problemi

Z izvajanjem komunalnih dejavnosti v lastnem podjetju se lahko poleg vsega omenjenega pojavljajo tudi še neprepoznani problemi ali potencialne nevarnosti in tveganja, ki lahko v nadaljevanju vplivajo na poslovanje. Naloga najvišjega vodstva podjetja je, da redno spremlja tveganja, ki jim je izpostavljeno pri poslovanju in da redno sprejema ustrezne ukrepe, s katerimi jih podjetje obvladuje. Zato naj omenimo nekaj od teh tveganj, ki se lahko pojavijo in jih je potrebno obvladovati:

- Plačilna nedisciplina uporabnikov- da kupci ne odplačujejo redno svojih obveznosti, tožbe, stečaji podjetij, osebni stečaji
- Likvidnostna tveganja- neusklajena zapadlost sredstev (terjatev) in obveznosti podjetja, ter sprotno spremljanje, da je podjetje sposobno pravočasno poravnati svoje obveznosti,
- Poslovna tveganja- spremembe cene blaga in storitev na trgu, sprememba pogojev dobave, zastoji zaradi okvar na strojni opremi, voznem parku; ekonomija obsega,
- Finančna tveganja- sprememba cene denarja in najetih kreditov vpliva na negotovost sedanje vrednosti prihodnjega denarnega toka podjetja; napačne odločitve vodstva lahko vodijo v finančne težave
- Informacijska tveganja- neobvladovanje informacijske tehnologije, neustrezno računalniško znanje zaposlenih,
- Zakonodajne spremembe in zaostritev okoljevarstvenih zahtev- neustrezno obvladovanje sprememb
- Neizpolnitev obveznosti nasprotne stranke- da dobavitelji, kupci ali poslovni partnerji ne bodo izpolnili obveznosti, ki jih imajo do nas
- Operativno tveganje zaradi neurejenega nadzora, nemotiviranih zaposlenih, slabe delovne klime, neustreznega in dovolj strokovnega kadra.

6. ZAKLJUČEK

S predmetnim elaboratom smo želeli prikazati obstoječe izvajanje GJS v Občini Ravne na Koroškem, izhodišča za spremembe organiziranosti in možne načine sprememb, ter v nadaljevanju predstavili poslovni načrt za samostojno izvajanje GJS v Občini Ravne na Koroškem.

Eden izmed temeljnih ciljev Občine Ravne na Koroškem je zagotoviti boljšo učinkovitost, večjo kvaliteto opravljenih storitev in večjo odzivnost ob optimalnih cenah za uporabnike.

V poslovnem načrtu novega podjetja oz. samostojnega izvajanja obveznih GJS v Občini Ravne na Koroškem smo sistematično zajeli vse ključne elemente poslovanja in jih finančno ovrednotili. Projekcije finančnih izračunov za samostojno izvajanje komunalnih dejavnosti v lastnem podjetju na Ravnah izkazujejo pozitivno poslovanje in ekonomsko upravičenost izvajanja storitev v lastnem podjetju.

Terminski načrt izvedbe predvideva ustanovitev in organiziranost podjetja, ter postopno vzpostavitev dejavnosti v obdobju 3-5 mesecev za posamezno dejavnost- po končnih dogovorih, odločitvah OS in sprejetju proračuna. Pri delovanju podjetja smo opredelili tudi kritična tveganja in potencialne nevarnosti, ki jih je treba prepoznati in na njih ustrezno ukrepati. Vsekakor pa je potrebno, da ob vzpostavitvi novega podjetja ekipa deluje strokovno, usklajeno in premišljeno, ter da upošteva predvideni terminski načrt v okviru predvidenih finančnih virov.

Kljub vsemu pa se vseeno poraja tudi nekaj pomislekov zakaj drobiti in tudi argumenti proti pomislekom. Pomisleki, zakaj drobiti so zbrani v naslednjih alinejah:

- ni skupne strategije vseh lastnikov za podjetje v prihodnje,
- ni skupnega cilja za poslovanje podjetja,
- nezmožnost dosega konsenza z ostalimi družbeniki,
- neenakovreden položaj v podjetju- Občina Ravne na Koroškem ima edina vse dejavnosti v JKP Log d.o.o..
- zaradi izvajanja vseh GJS v okviru JKP Log d.o.o., krije največji delež splošnih stroškov, kar vpliva ugodno na poslovanje ostalih občin v JKP Log d.o.o.,
- Občina Ravne na Koroškem nima vpliva na odločanje sorazmerno z realizacijo in pokrivanjem stroškov,
- obstoječe stanje ne zagotavlja stroškovno učinkovitega poslovanja,
- zastarela oprema v podjetju, ki jo bo potrebno obnoviti in zagotoviti vire (likvidnostni problem podjetja).

Pomisleki proti drobljenju;

- trend izvajanja GJS se nagiba k združevanju, večji specializaciji in ne k drobljenju opravljanja storitev,
- ob ustrezni reorganizaciji podjetja, bi bile logične posledice nižji stroški za vse občane, izboljšanje poslovnih procesov, boljša organiziranost, večja kvaliteta,
- ob dosegu konsenza bi Občina Ravne na Koroškem krila samo cca. 47 % splošnih stroškov, ostalo bi se razdelilo med druge družbenike.

Ob vsem napisanem lahko zaključimo in podamo mnenje vseh, da je **potrebno pristopiti k spremembi**, ki bo privedla do zelenega cilja- izvajati komunalne storitve stroškovno učinkovito, prilagodljivo glede na potrebe odjemalcev in lastnikov, z neposrednim vplivom občine na boljšo organiziranost poslovnih procesov in doseganjem večje kvalitete opravljenih storitev po optimalnih cenah za uporabnike.

Da lahko zagotovimo vse omenjeno predlagamo, da se sprejme scenarij 2- prenehanje izvajanja dejavnosti v JKP Log d.o.o. in ustanovitev novega podjetja. S tem scenarijem pridobimo predvsem sledeče:

1. Neposreden vpliv občine na poslovanje podjetja in večjo odzivnost na potrebe občine in druge uporabnike.
2. Vzpostavitev optimalne organizacije, poslovnih procesov s ciljem zagotavljanja stroškovne učinkovitosti in večje kvalitete opravljenih storitev po optimalnih cenah za uporabnike.
3. Vzpostavitev novih delovnih razmerij in pozitivno delovno okolje za vse zaposlene, ki je temelj za zagotavljanje uspešnega poslovanja.

Po sprejemu scenarija 2 pa smo nakazali tudi druge možnosti, ki bodo v prihodnje na voljo Občini Ravne na Koroškem in jih je možno v bodoče uveljaviti. Izbrana možnost ne pomeni dokončne rešitve. Občina Ravne na Koroškem ostaja še vedno odprta za nadaljnji razvoj in iskanje sinergij, ki bodo pomenile stroškovno učinkovitost in koncentracijo znanja.

Podana rešitev pomeni za Občino Ravne na Koroškem spremembo organiziranosti komunalnih storitev in pomeni sledeče:

1. Komunalna organiziranost se uredi način Javnega podjetja Ravne. **Dobiček** v podjetju ali režijskem obratu je **100% od občine Ravne na Koroškem**. Cilj je, da komunalna dejavnost resnično postane občinska z vidika stroškov in prihodkov. Podaljšana roka občine. Le tako lahko tudi pridemo do "čistih računov, dobrih prijateljev".
2. **Nižji stroški storitev GJS**. Cene GJS ostanejo po Mežiški dolini še naprej različne. Glede na predvidene izračune rezultatov poslovanja, se v prihodnje lahko na podlagi uresničenih predpostavk, cene za občane na Ravnah na Koroškem znižajo, v razponu od 5% do 10% v odvisnosti od storitev.
3. Pri storitvi **čiščenja odpadne vode** na centralni čistilni napravi Ravne, ki jo imamo edini v Mežiški dolini v JKP Log d.o.o., pride do znižanja splošnih stroškov in občani plačajo manj.
4. **Cene za vzdrževanje javnih površin se bistveno znižajo**. Občina lahko pride do dejanskih -lastnih cen, ki vključujejo stroške dela in stroške materiala.
5. Občina s spremembo organiziranosti dobi **100% vpliv na vse odločitve**. Občani se lahko potem dejansko upravičeno obračajo na občino, ki je 100% odgovorna za komunalne dejavnosti.
6. V sodelovanju z občinsko upravo odgovorno za razvoj in drugimi oddelki občine pa se lahko **izboljša tudi kakovost storitev**. Do tega pride tudi zaradi krajše komunikacijske in odločevalske verige, saj je javno podjetje Ravne bližje občine, kot je sedanja situacija. Občinski svet dobi direkten vpliv na uresničevanje lastnih pobud s KCG področja.

7. POGLED V PRIHODNOST

Predlagana oblika organiziranosti izvajanja komunalnih dejavnosti je nujen odgovor občinam ustanoviteljicam na njihovo nezainteresiranost za razvoj skupnega javnega podjetja in še posebej za njihov odločni NE iskanju skupnih odločitev, usmerjenih v prihodnost in zasledovanju sprejetih strategij države Slovenije. Je tudi odločen NE Občine Ravne na Koroškem načinu reševanja situacij, kjer prevladujejo zgolj in samo lastni, parcialni interesi.

Verjamemo, da bo nova organiziranost pripomogla k boljši kakovosti storitev in da bo vplivala na ozaveščenost vseh subjektov v občini v smislu odgovornejšega odnosa do našega skupnega okolja.

Prav tako pričakujemo, da bo tudi država končno uredila predpise na področju GJS varstva okolja in pregledno (brez lobističnih teženj) ter z veliko mero upoštevanja logičnih rešitev prenovila in poenostavila množico nesmiselnih ureditev.

Komunalne storitve postajajo vedno bolj tehnološko zahtevne in specializirane dejavnosti. Poleg tega pomenijo nujno in nenadomestljivo osnovo za obstoj vsake družbe. Razvoj in okoljske zahteve na eni strani ter stroškovna sprejemljivost na drugi bodo v prihodnosti narekovale določanje oskrbnih območij, ki bodo omogočala tako organiziranost, da bo izvajanje storitev učinkovito in sprejemljivo v vseh pogledih.

Ne glede na predlog nove organiziranosti bo Občina Ravne na Koroškem vedno odprta za sledenje razvoju in k optimizaciji procesov, ki pomenijo boljše storitve, večjo odgovornost do okolja in povečanje sinergijskih učinkov, vendar bo to počela v zaupanju vrednih okoljih s skupnimi cilji in prizadevanji za boljši jutri.