



Javni holding Ljubljana

Povezujemo najboljše

 **energetika** ljubljana

 VODOVOD
KANALIZACIJA
SNAGA

 LPP



Strateški načrt družbe
JAVNI HOLDING Ljubljana, d.o.o.
za obdobje 2022 - 2027

November 2021

KAZALO

1.	Uvod	1
2.	Vizija	2
3.	Poslanstvo in temeljne vrednote.....	2
4.	Strateški cilji v obdobju 2022 - 2027	3
4.1	Skupni strateški cilji družb v skupini	4
4.1.1	Celovita digitalna transformacija	4
4.1.2	Napreden sistem Poslovne inteligence (BI).....	5
4.1.3	Informativno-komunikacijski portal/kanal družb v skupini na UDP MOL.....	5
4.1.4	Dolgoročna hramba dokumentarnega gradiva	6
4.2	Strateški cilji Javnega holdinga Ljubljana	7
4.2.1	Proaktivno upravljanje kibernetске varnosti	7
4.2.2	Digitalna transformacija podpornih procesov	8
4.2.3	Finančno stabilno poslovanje koncerna	9
4.2.4	Družbeno odgovoren delodajalec	10
4.2.5	Strateško upravljanje znanj	11
5.	Načrt investicij družbe Javni holding Ljubljana	12
6.	Načrt investicij družbe VOKA SNAGA, ki so predmet dokapitalizacije Javnega holdinga Ljubljana.....	12
7.	Načrt investicij družb v skupini z viri financiranja	15
8.	Prikaz investicijskih vlaganj družb v skupini od 2002 do 2027 po občinah družbenicah	19
9.	Zaposleni.....	20
10.	Zaključek	20

Seznam kratic v dokumentu

Kratice	Kratek opis kratice
APJN	Aplikacija za javna naročila
BI	Business Intelligence – Poslovna inteligenca
EDS	Elektronski dokumentni sistem
Energetika Ljubljana	JAVNO PODJETJE ENERGETIKA LJUBLJANA d.o.o.
ERP	Enterprise resource planning – Celovito vodenje podjetja
IT	Information Technology – Informacijska tehnologija
LPP	JAVNO PODJETJE LJUBLJANSKI POTNIŠKI PROMET, d.o.o.
MOL	Mestna občina Ljubljana
MSRP	Mednarodni standardi računovodskega poročanja
OEIO	Objekt za energetske izrabo odpadkov
PPE-TOL	Plinsko parna enota Toplarne Ljubljana
SAP	Systems, applications and products
SAP S4/HANA	SAP High-performance analytic appliance
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats - SWOT analiza (prednosti, slabosti, priložnosti in nevarnosti)
UDP MOL	Urbana digitalna platforma Mestne občine Ljubljana
VOKA SNAGA	JAVNO PODJETJE VODOVOD KANALIZACIJA SNAGA d.o.o.

1. Uvod

JAVNI HOLDING Ljubljana, d.o.o. (v nadaljevanju: Javni holding Ljubljana) je najpomembnejši povezovalni in usmerjevalni subjekt na področju gospodarskih javnih služb, tako med družbami v skupini, kot med družbami in občinami ustanoviteljicami ter drugimi pravnimi in fizičnimi osebami, tako v ožjem, kot tudi v širšem okolju.

»Povezujemo najboljše«

je slogan, ki nas opiše kratko in natančno. V vlogi strateškega holdinga se je družba izoblikovala kot močna, vplivna in ugledna organizacija na področju kakovostnega izvajanja podpornih dejavnosti za gospodarske javne službe, ki sledi zadovoljstvu uporabnikov storitev, varovanju in ustvarjanju kakovostnega bivalnega okolja ter sodobnim tehnologijam.

S sklenitvijo pogodbe o obvladovanju in njenim vpisom v sodni register je skupina Javni holding Ljubljana v letu 2021 postala pogodbeni koncern. Cilj koncerna je s skupnim upravljanjem obvladujoče družbe zagotoviti še bolj učinkovito poslovno odločanje za doseganje čim boljših poslovnih rezultatov in izkoriščanje sinergijskih učinkov.

Strateški načrt za obdobje 2022 - 2027 je pripravljen v sodelovanju s ključnimi deležniki, v prvi vrsti s sodelavci družbe in odvisnimi družbami ter občinami ustanoviteljicami. Pričujoča strategija sledi temeljnim razvojnim smernicam Vizija Ljubljana 2045.

Za realizacijo ciljev in strategije razvoja posameznih družb v skupini v obdobju 2022 - 2027 načrtujemo investicije v skupni višini 734,4 mio EUR, ki bodo financirane s sredstvi družb, nepovratnimi sredstvi in sredstvi Javnega holdinga Ljubljana v višini 356,4 mio EUR, s sredstvi občin v višini 168,3 mio EUR in iz sredstev kohezije v višini 209,7 mio EUR. Investicije družb v skupini so načrtovane tako, da v čim večji meri upoštevajo določila Družbene pogodbe o ustanovitvi Javnega holdinga Ljubljana, ki se nanašajo na investicijska vlaganja po občinah ustanoviteljicah. Največje strateške investicije predstavljajo projekt izgradnje objekta za energetsko izrabo odpadkov (OEIO), izgradnja kotlovnice na biomaso, nakup avtobusov na okolju prijazen pogon ter nadaljevanje izgradnje PPE-TOL in velikega kohezijskega projekta Čisto zate, »Odvajanje in čiščenje odpadne vode na območju vodonosnika Ljubljanskega polja«.

Ob upoštevanju naših temeljnih vrednot, kot so odličnost, zadovoljstvo, motiviranost, učinkovitost, kakovost, optimiziranost in strokovnost, ter s skupnimi močmi, jasnimi cilji in pripadnostjo bomo še naprej uresničevali vizijo in poslanstvo Javnega holdinga Ljubljana »Najboljša strokovna storitev« ter s tem uresničevali zadane naloge in cilje. Navedeno je možno le z usposobljenimi, strokovnimi in motiviranimi sodelavci, zato bomo še naprej vlagali v njihovo strokovnost, kompetence, krepitev pripadnosti in zagotovitev ustreznih delovnih pogojev.

Zavedamo se, da je dolžnost vsakega posameznika in celotne skupnosti, da vse, kar imamo, sprejemamo s hvaležnostjo in zavedanjem, da je naravo in družbeno okolje treba spoštovati ter z njima sobivati v interakciji in sožitju. Naravo moramo poslušati, se od nje učiti in z zdravim odnosom odgovorno skrbeti za vse, kar nam nesebično ponuja. Spoštovati moramo vrednote in civilizacijske norme, ki so jih uveljavili naši predniki in ustvarili udobje sodobnega bivanja. Samo zelene misli, solidarnost in družbeno odgovorna angažiranost lahko ustvarjajo zdravo, trajnostno naravnano in kakovostno bivalno okolje tudi v prihodnje.

Z izvajanjem zastavljenih ciljev bomo še naprej skrbeli, da bo Ljubljana mesto po meri meščank in meščanov, stičišče pametnih, trajnostnih ter okolju prijaznih rešitev in storitev, ki bodo prebivalcem in obiskovalcem ponujale visoko kakovost bivanja, v zelenem, varnem in prijaznem okolju, kjer spoštujemo različnosti. Takšno razpoloženje in dobre rešitve bomo širili tudi v primestne občine in pri tem upoštevali posebnosti vsakega okolja.



Javni holding Ljubljana
JAVNI HOLDING Ljubljana, d.o.o.
Verovškova ulica 70, 1000 Ljubljana

Direktorica družbe
Zdenka Grozde



2. Vizija

Najboljša strokovna storitev

3. Poslanstvo in temeljne vrednote

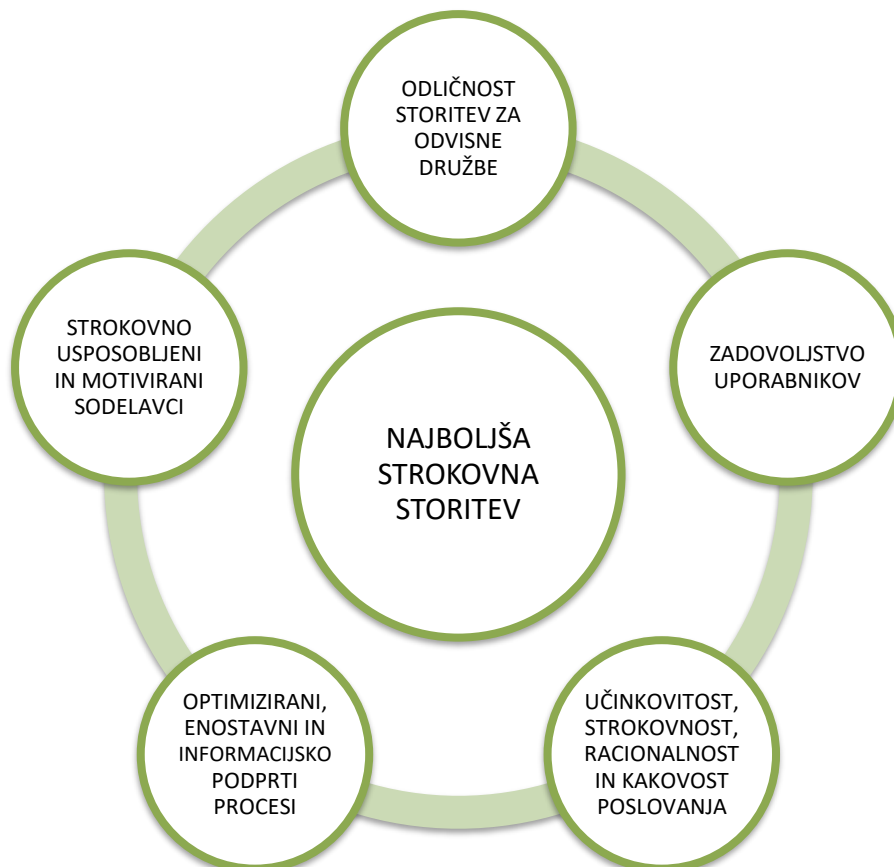
Poslanstvo Javnega holdinga Ljubljana je učinkovito in strokovno zagotavljanje poslovnih funkcij odvisnim družbam.

Poslanstvo Javnega holdinga Ljubljana je tudi tržna usmerjenost družbe k izvajanju storitev drugim poslovnim subjektom.

Na osnovi temeljnih vrednot bomo povezovali vse družbe v skupini in ustvarjali vezi ob hkratnem upoštevanju posebnosti vseh dejavnosti.

Naše temeljne vrednote so:

- odličnost storitev za odvisne družbe,
- zadovoljstvo uporabnikov,
- učinkovitost, strokovnost, racionalnost in kakovost poslovanja,
- optimizirani, enostavni in informacijsko podprti procesi,
- strokovno usposobljeni in motivirani sodelavci.



4. Strateški cilji v obdobju 2022 - 2027

Skupni strateški cilji družb v skupini

- 1 Celovita digitalna transformacija**
- 2 Napreden sistem Poslovne inteligence (BI)**
- 3 Informativno-komunikacijski portal/kanal družb v skupini na UDP MOL**
- 4 Dolgoročna hramba dokumentarnega gradiva**

Strateški cilji Javnega holdinga Ljubljana

- 1 Proaktivno upravljanje kibernetске varnosti**
- 2 Digitalna transformacija podpornih procesov**
- 3 Finančno stabilno poslovanje koncerna**
- 4 Družbeno odgovoren delodajalec**
- 5 Strateško upravljanje znanj**

4.1. Skupni strateški cilji družb v skupini

4.1.1. Celovita digitalna transformacija

Opis strateškega cilja

Ključni IT imenovalac strateških ciljev, ki sledi že začrtanim strateškim usmeritvam in razvojnim smernicam Vizija Ljubljana 2045, je razvojno usmerjen v celovito digitalno transformacijo.

Intenzivno bomo pospeševali digitalizacijo na področju izmenjave in upravljanja elektronskih dokumentov, kot so e-računi ipd. Preko različnih kanalov, na nabavni in prodajni strani, bomo vzpodbujali sodobne tehnološke načine plačevanja ter v delovne tokove uvedli optimizirane postopke elektronskega potrjevanja in podpisovanja dokumentov. Mobilnost procesov bo bistven kriterij pri načrtovanju novih rešitev in komuniciranju z javnostmi preko različnih portalnih platform skladno z razvojnimi smernicami UDP MOL, ki vključuje tudi prostorsko digitalno platformo.

Tehnološke rešitve se vse bolj ponujajo v t.i. najemnem modelu, zato se soočamo z vse večjo izpostavljenostjo glede informacijske varnosti in zaščite osebnih podatkov. Za ključne in pomembne operativne funkcije in dejavnosti, ki jih bomo dajali v zunanje izvajanje, bomo skozi oceno tveganja ocenjevali možne vplive na poslovanje, glede na velikost, varnost in kompleksnost, ter opredeljevali in določali ustrezno stopnjo varstva podatkov.

Velike količine podatkov v naših informacijskih sistemih predstavljajo pomemben poslovni potencial, ki ga bomo s sodobnimi tehnološkimi rešitvami spremenili v dodano poslovno vrednost v smislu večje in hitrejše prilagodljivosti ter potenciala za racionalizacijo. Eden večjih mejnikov bo prehod na novo SAP S4/HANA generacijo, ki prinaša najsodobnejše poslovne funkcionalnosti, kot so obdelava velikih količin podatkov, hitra analitična orodja, storitve konvergentnega fakturiranja in mobilne integracije. Digitalna transformacija bo vključevala vse podporne procese v skupini Javni holding Ljubljana, s katerimi zagotavljamo strokovno podporo za javna podjetja, kot tudi lokalne skupnosti, ki so ključni deležniki.

Aktivnosti za doseg strateškega cilja	Terminski načrt
Sodelovanje z MOL pri pripravi koncepta in uvedbi enotne platforme za nudenje storitev za meščane in obiskovalce.	2022
Vzpostavitev centralne spletne točke za odjemalce, kjer bodo zbrani vsi obrazci: elektronska oddaja, pomoč, usmerjanje v posamezna podjetja.	2022
Prehod na SAP 4/HANA bo pomenil pomemben korak v digitalni transformaciji poslovanja v smeri izboljšane zmogljivosti (združuje transakcijske in analitične operacije), večje agilnosti, poenostavljenega poteka dela, lažjega vzdrževanja in večje informacijske varnosti.	2023
Sodelovanje z MOL pri gradnji prostorske digitalne platforme MOL.	2022 - 2027
Digitalizacija poslovanja in komuniciranja z javnostmi ter mobilnost.	2022 - 2027
Sledenje sodobnim tehnološkim rešitvam, integracija z oblaknimi storitvami, varnost in zaščita podatkov.	2022 - 2027

Kazalniki	Ciljne vrednosti
Delež izdanih e-računov.	40 % do 2025 60 % do 2027
Delež elektronsko podpisanih dokumentov.	50 % do 2027

4.1.2. Napreden sistem Poslovne inteligence (BI)

Opis strateškega cilja

Z uporabo orodij BI bomo nadgrajevali »širšo sliko«, tako na nivoju posameznega procesa, kot celotne organizacije, z različnih vidikov uravnoteženega sistema kazalnikov (finančni vidik, vidik poslovanja s strankami, vidik notranjih poslovnih procesov, vidik učenja in rasti), da bomo pravočasno zaznali pomembne spremembe tako v okolju, v katerem delujemo, kot tudi v internih virih, in se nanje ustrezno odzvali. K temu bistveno prispeva čim več informacij, pri čemer je pomembno, da je zagotovljena kakovost podatkov in enostavna razlaga velikih količin podatkov. Le strategija, ki temelji na širšem vpogledu v poslovanje, nam bo zagotovila odličnost v poslovanju in dolgoročno stabilnost.

V Javnem holdingu Ljubljana smo že v skladu s predhodnim strateškim načrtom za družbe v skupini pričeli graditi celovit sistem BI. Z nadgrajevanjem navedenega bomo povečali zmožnosti družbe, da presodi, načrtuje, napoveduje, rešuje probleme, abstraktno razmišlja, razume, inovira in se uči na načine, ki povečujejo organizacijsko znanje, omogočajo učinkovito delovanje ter pomagajo določiti in doseči poslovne cilje.

Eden od bistvenih elementov bo vpeljava sistematične uporabe BI skozi vse faze, od planiranja preko simulacij do priprave elaboratov in spremljanja realizacije poslovnega načrta v realnem času. Omenjeno bo v pomoč pri spremljanju zastavljenih kazalnikov in poslovnem odločanju. BI bomo razvijali v osrednje orodje za obvladovanje velike količine podatkov in v podporo procesom z vidika poročanja, operativnega izvajanja in prediktivne analitike.

Aktivnosti za doseg strateškega cilja	Terminski načrt
Enotni pristop k sistematičnemu planiranju za vse družbe v skupini.	2022 - 2023
Razširitev BI na področja, ki še niso podprta in zahtevajo veliko ročnega dela pri izvozu podatkov iz ERP in pripravi poročil za namen poslovnega odločanja.	2022 - 2027
Vgrajevanje napovedovanja v BI.	2024 - 2027

Kazalniki	Ciljne vrednosti
Zmanjšanje količine ročno pripravljenih preglednic pri spremljanju realizacije plana.	Za 50 % do 2024
Skrajšanje časa pri pripravi poslovnih analiz.	Za 40 % do 2024

4.1.3. Informativno-komunikacijski portal/kanal družb v skupini na UDP MOL

Opis strateškega cilja

Namen UDP MOL je povezovanje podatkov in storitev subjektov Mestne uprave MOL, Javnega holdinga Ljubljana, javnih podjetij in drugih organizacij velike mestne družine. Cilj tega digitalnega ekosistema je povezovanje deležnikov na tehnološkem, vsebinskem in poslovnem področju.

Družbe v skupini Javni holding Ljubljana bodo preko platforme, ki bo uporabnikom omogočala personalizirane uporabniške profile, nudile inovativen informativno-komunikacijski portal/kanal, ki bo kot edina oziroma enotna vstopna točka z enako uporabniško izkušnjo na voljo vsem uporabnikom storitev javnih podjetij na digitalni platformi MOL. S tem bo uporabnikom dana možnost enostavnega, hitrega in učinkovitega komuniciranja z družbami v skupini.

Enoten uporabniški komunikacijski portal bo omogočal oddajo in prejem obvestil, zahtevkov, vlog, e-računov in različne dokumentacije. Preko enotne nakupovalne košarice bo omogočeno plačevanje storitev z možnostjo izbiranja med različnimi plačilnimi sredstvi. Razvoj posameznih storitev bo sledil ciljem pametnega mesta Ljubljana, ki bodo, integrirane v aplikacijski Smart City, del platforme UDP MOL.

Aktivnosti za doseg strateškega cilja	Terminski načrt
Definiranje virov podatkov in prenosov v podatkovno jezero UDP MOL.	2025
Realizacija.	2026 - 2027

Kazalniki	Ciljne vrednosti
Število storitev, integriranih s platformo UDP MOL do konca 2025.	5 do 2025
Število storitev, integriranih s platformo UDP MOL do konca 2027.	10 do 2027

4.1.4. Dolgoročna hramba dokumentarnega gradiva

Opis strateškega cilja

Obseg poslovanja Javnega holdinga Ljubljana, ki opravlja podporne storitve na področju številnih gospodarskih javnih služb in tudi tržnih dejavnosti odvisnih družb, je velik, zato pri tem nastaja veliko poslovne dokumentacije, čeprav v največji možni meri prehajamo na e-poslovanje in zmanjšujemo obseg papirnega poslovanja. Dokumentarno gradivo (v fizični in elektronski obliki) je potrebno hraniti in arhivirati skladno z veljavno zakonodajo, standardi in internimi akti.

Zaradi pomanjkanja primernih prostorov za dolgoročno hrambo dokumentarnega gradiva v fizični obliki (hramba več kot dve leti, trajno ali arhivsko) in novih izzivov na področju e-arhiviranja, ki so posledica elektronskih dokumentov, smo prepoznali potrebo za ureditev arhivske problematike. Pristopili bomo k vzpostavitvi učinkovitega nadzora nad upravljanjem in dolgoročno hrambo dokumentarnega gradiva (v fizični in elektronski obliki).

Ob urejanju dolgoročne hrambe dokumentarnega gradiva smo dolžni upoštevati določila Zakona o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva ter arhivih, Uredbe o varstvu dokumentarnega in arhivskega gradiva, Zakona o elektronskem poslovanju in elektronskem podpisu, Uredbe o pogojih za elektronsko poslovanje in elektronsko podpisovanje ter enotne tehnološke zahteve. Istočasno je potrebno upoštevati tudi predpise s področja varstva osebnih podatkov.

Na podlagi analize bomo določili ustrezen poslovni model za hrambo in arhiviranje dokumentarnega gradiva v družbah v skupini (uvredba lastnega sistema, celotni ali delni najem storitve pri zunanjih izvajalcih). Za izbrani način vzpostavitve in izvajanja e-hrambe gradiva bomo pripravili načrt, pri čemer bomo vzpostavili ustrezno infrastrukturo (prostor, strojno in programsko opremo), usposobili oziroma zagotovili kadre ter implementirali notranja pravila za zagotovitev izvajanja ustreznih postopkov.

Aktivnosti za doseg strateškega cilja	Terminski načrt
Imenovanje delovne skupine.	2022
Popis stanja.	2023
Priprava poročila s SWOT analizo in predlogi za ureditev stanja.	30. 6. 2024
Določitev poslovnega modela za vzpostavitev e-hrambe.	31. 12. 2024
Zagotovitev ustreznega kadra, usposobljenega za delo z dokumentarnim in arhivskim gradivom.	2025

Kazalniki	Ciljne vrednosti
Ureditev klasičnega arhiva.	2025
Ureditev e-arhiva.	2027

4.2. Strateški cilji Javnega holdinga Ljubljana

4.2.1. Proaktivno upravljanje kibernetске varnosti

Opis strateškega cilja

Eden pomembnejših ciljev v načrtovanem strateškem obdobju je vsekakor strateško oblikovanje politike oziroma protokolov za zagotavljanje kibernetске varnosti in investicije v projekte, s katerimi bomo zagotavljali odpornost, tehnološko suverenost, operativno sposobnost odzivanja na grožnje in vzdržnost, vse z namenom zagotavljanja neprekinjenega poslovanja in še večje stopnje zaupanja naših uporabnikov, presojevalcev in nenazadnje lastnikov.

Aktivnosti iz tega sklopa bomo izvajali z med seboj prepletenimi projekti, ki bodo skupaj zagotavljali proaktivno upravljanje informacijske varnosti. Ena od aktivnosti bo zagotovitev ustreznega okolja naših podatkovnih centrov z močnimi redundantnimi povezavami in sistemi za tako fizični kot logični nadzor. Vse spremembe bomo izvajali s predhodnimi ocenami tveganj ter zagotavljanjem vseh potrebnih kontrol, kot jih predvideva najboljša praksa oziroma standardi kakovosti.

Danes poslovni procesi niso omejeni samo na notranje omrežje, pač pa smo vedno bolj povezani na zunanje storitve, zato je bistvenega pomena ravno skrb za stalen nadzor, pridobivanje podatkov in analiziranje varnostnih dogodkov, jih po možnosti celo predvidevati in se glede na ugotovitve po potrebi hitro odzivati. Vzpostavili bomo sistem za odkrivanje in odpravo groženj, ki nam bo zagotavljal 24/7 varnostno operativno upravljanje, in izvajali preventivne ter kurativne ukrepe, za katere bomo na podlagi stalnega ocenjevanja tveganj ustrezno obravnavali izpostavljene grožnje ter zagotovili ustvarjanje in hrambo ustreznih revizijskih sledi.

Na določena poslovna področja družb v skupini posega tudi zakon, ki ureja kritično infrastrukturo, zato bomo poleg varnostno operativnega upravljanja zagotovili tudi ustrezna jamstva ter uredili politike, postopke in načrte, ki bodo skladni z zakonom, ki ureja informacijsko varnost, in zakonom, ki ureja kritično infrastrukturo. Cilj je zagotoviti neprekinjenost delovanja kritične infrastrukture ter v ta namen določiti in izvajati ukrepe za zaščito le-te, s katerimi bo zagotovljena varnost kritične infrastrukture, preprečene pa bodo tudi motnje v njenem delovanju ali prekinitev njenega delovanja ter po potrebi vzpostavljeno nadomestno ali obhodno delovanje kritične infrastrukture in zagotovljeno njeno čim prejšnje ponovno nemoteno delovanje.

Aktivnosti za doseg strateškega cilja	Terminski načrt
Zasnova sistema za obvladovanje informacijskih tveganj.	2022 - 2023
Priprava načrta neprekinjenega poslovanja (vezano na kritično infrastrukturo).	2022 - 2023
Vzpostavitev varnostno operativnega centra.	2023 - 2024

Kazalniki	Ciljne vrednosti
Zagotovitev ustvarjanja in hrambe revizijskih sledi.	2023
Delujoč varnostno operativni center.	2024

4.2.2. Digitalna transformacija podpornih procesov

Opis strateškega cilja

Na podpornih procesih oziroma različnih delovnih področjih bomo digitalizirali procese, npr. e-arhiv, SAP in nadgradnja APJN itd. Digitalizacija procesov – ureditev dostopov in izvajanje procesov, bo urejena na način, ki v primeru kriznih oziroma izrednih razmer omogoča hiter in nemoten prehod dela iz poslovnih prostorov na sedežu družb v skupini na delo na domu.

Skladno z navedenim bomo na področju Sektorja za finance in računovodstvo nadgradili procese, ki v informacijskem sistemu SAP še niso informacijsko podprti, npr. evidence prodajnih pogodb, konsolidacija, analiza terjatev v skladu z MSRP ipd. V kadrovski del SAP bomo vključili upravljanje zdravniških pregledov, izdajanje in elektronsko vročanje odmer o letnem dopustu ipd.

Z zasledovanjem digitalne transformacije podpornih procesov bomo povezali APJN in EDS ter v APJN uredili tudi elektronsko podpisovanje dokumentov v postopkih javnega naročanja, ki nastanejo tekom izvedbe postopka javnega naročila in so sestavni del celotne dokumentacije v zvezi z oddajo posameznega javnega naročila. Uspešno implementacijo elektronskega podpisovanja dokumentov v postopkih javnega naročanja bomo nato razširili še na druga področja. Vzpostavili bomo tudi aplikacijo, s katero bo mogoč stalen vpogled in sprotno spremljanje priporočil Službe za notranjo revizijo, kar bo pripomoglo k večji preglednosti notranje-revizijskih ugotovitev in predvsem k učinkovitejšemu spremljanju realizacije priporočil.

Aktivnosti za doseg strateškega cilja	Terminski načrt
Elektronsko podpisovanje dokumentov v postopkih javnega naročanja.	2022 - 2023
Uvajanje modula analiza terjatev za potrebe konsolidacije v skladu z MSRP v SAP.	2023 - 2024
Vzpostavitev aplikacije, ki bo omogočala stalen vpogled in spremljanje priporočil Službe za notranjo revizijo.	2023 - 2024
Avtomatizirano generiranje in distribucija obvestil o letnih dopustih iz SAP na e-pošto oziroma v aplikacijo za upravljanje delovnega časa ter digitaliziran izpis napotnic za zdravniške preglede.	2024
Uvajanje modula konsolidacija v SAP.	2024 - 2025

Kazalniki	Ciljne vrednosti
Delež elektronsko podpisanih dokumentov v postopkih javnega naročanja.	50 % do 2023 80 % do 2025
Izdelava in uporaba poročil za potrebe analize terjatev za izdelavo konsolidiranega letnega poročila za leto 2023.	2024
Uveden modul konsolidacija in pripravljen za uporabo.	2025
Število vročenih elektronskih obvestil o letnem dopustu.	100 % do 2025
Število elektronsko izpisanih napotnic za zdravniške preglede.	100 % do 2025

4.2.3. Finančno stabilno poslovanje koncerna

Opis strateškega cilja

V pogodbenem koncernu, kar je skupina Javni holding Ljubljana postala v letu 2021 s sklenitvijo pogodbe o obvladovanju in njenim vpisom v sodni register, mora Javni holding Ljubljana kot obvladujoča družba odvisnim družbam poravnati vsako med trajanjem pogodbe o obvladovanju nastalo letno izgubo, če ta ni poravnana iz drugih rezerv iz dobička, v katere je bil odveden dobiček med trajanjem pogodbe o obvladovanju. Zato bo Javni holding Ljubljana, še bolj pozorno kot doslej, spremljal finančno poslovanje posameznih družb v skupini ter z učinkovitim poslovnim odločanjem zagotavljal čim boljše poslovne rezultate. V okviru pogodbenega koncerna se bo morebitna letna izguba, ki bo ugotovljena, poskušala pokrivati že med samim letom, v kolikor pa bo odvisna družba zaključila poslovno leto z izgubo, pa bo obvladujoča družba izgubo poravnala na način, kot je to doslej izvajala v primeru družbe LPP, v obliki dokapitalizacije oziroma povečanja osnovnega kapitala s strani obvladujoče družbe, nato pa se bo s postopkom poenostavljenega zmanjšanja osnovnega kapitala pokrivala izguba. Navedeni način določa veljavna zakonodaja, pri čemer pa sodne prakse o ustreznosti le-tega v okviru pogodbenega koncerna še ni. V kolikor bi se izkazalo, da navedeni način ni ustrezen, bo Javni holding Ljubljana lastnikom in nadzornemu svetu predlagal drug ustrezen način. Z navedenim bo izpolnjena zakonska obveznost obvladujoče družbe in dosežen cilj pogodbenega koncerna, ki je med drugim doseganje čim boljših poslovnih rezultatov. Prav tako bo obvladujoča družba nadaljevala z dokapitalizacijo družbe VOKA SNAGA za financiranje strateških investicij občin družbenic, skladno z določili družbene pogodbe. Javni holding Ljubljana bo sredstva za dokapitalizacijo pridobil s prenosom dobička na Javni holding Ljubljana kot edinega družbenika iz odvisnih družb, ki bodo poslovale s pozitivnim rezultatom.

Aktivnosti za dosego strateškega cilja	Terminski načrt
Povečanje osnovnega kapitala odvisnih družb s sredstvi edinega družbenika (obvladujoče družbe).	Po potrebi.
Poenostavljeno zmanjšanje osnovnega kapitala odvisnih družb za namen pokrivanja izgube.	Po potrebi.

Kazalniki	Ciljne vrednosti
Kapitalsko ustrezne odvisne družbe.	Doseganje predpisane višine kapitalske ustreznosti.
Odvisne družbe, ki poslujejo brez izgube (vsako leto ob sprejemu letnih poročil).	Pozitivni rezultati odvisnih družb.

4.2.4. Družbeno odgovoren delodajalec

Opis strateškega cilja

Kot zagovorniki javnega interesa se zavedamo pomembnosti našega vpliva na širše okolje, zato smo na podlagi analize vrzeli na področju organizacijskega upravljanja, lažjega usklajevanja zasebnega in poklicnega življenja, medgeneracijskega sodelovanja ter zdravja in varnosti na delovnem mestu oblikovali izvedbeni načrt implementacije temeljnih ukrepov, ki bodo te vrzeli zapolnili. Navedene ukrepe smo implementirali in v letu 2021 pridobili krovni pristopni certifikat »Družbeno odgovoren delodajalec«, katerega nosilec je Ekvilib Inštitut v sodelovanju z Gospodarsko zbornico Slovenije, Zvezo svobodnih sindikatov Slovenije in Združenjem delodajalcev Slovenije.

Našo zavezo k družbeno odgovornim dejanjem in etičnemu ravnanju, s katerimi prispevamo tudi k trajnostnemu razvoju, bomo z implementacijo izbranih ukrepov uradno potrdili tudi s pridobitvijo krovnega naprednega certifikata »Družbeno odgovoren delodajalec«.

Z navedenim bomo dodatno izboljšali delovne pogoje in fleksibilne oblike organiziranosti dela, dvignili nivo pozitivne organizacijske klime in delovne kulture ter zmanjšali negativne vplive poslovanja na okolje.

Živimo v času nenehnih sprememb in še posebej v nepredvidljivih oziroma izrednih okoliščinah je toliko bolj ključno družbeno odgovorno zavedanje, da Javni holding Ljubljana izvaja dejavnosti na občutljivem področju gospodarskih javnih služb. Za primere višjih sil moramo biti čim bolj pripravljeni, da lahko v kritičnih trenutkih pravilno ukrepamo in zmanjšamo tveganja na najmanjšo možno mero ter hkrati zagotovimo izvajanje nujno potrebnih poslovnih procesov. V teh primerih bomo sledili kadrovskemu načrtu družbe za izvajanje poslovnih procesov (sedež družbe/na daljavo) in IT podpori za delo na daljavo oziroma izven sedeža družbe.

Aktivnosti za doseg strateškega cilja	Terminski načrt
Sledenje izvajanju ukrepov.	Stalno.
Seznanjanje sodelavcev s sprejetimi ukrepi, ki jih izvajamo.	Stalno.
Poročanje revizorju o implementiranih ukrepih in zaprtih vrzelih.	Letno.
Implementacija s formalizacijo izbranih ukrepov oziroma priporočil revizorja.	2024 - 2025
Pridobitev krovnega naprednega certifikata »Družbeno odgovoren delodajalec«.	2025
Priprava/ažuriranje kadrovskega načrta za izvajanje poslovnih procesov v primeru višjih sil.	Stalno.

Kazalniki	Ciljne vrednosti
Seznanjenost sodelavcev z aktivnostmi na področju družbeno odgovornih aktivnosti.	80 % vseh sodelavcev pozna družbeno odgovorne aktivnosti.
Pridobitev krovnega naprednega certifikata »Družbeno odgovoren delodajalec«.	Podelitev krovnega naprednega certifikata »Družbeno odgovoren delodajalec«.
Postopanje v skladu s kadrovskim načrtom za izvajanje poslovnih procesov v primeru višjih sil.	Izvedba po potrebi.

4.2.5. Strateško upravljanje znanj

Opis strateškega cilja

Javni holding Ljubljana se je v vlogi strateškega holdinga izoblikoval kot močna, vplivna in ugledna organizacija na področju kakovostnega izvajanja podpornih dejavnosti za gospodarske javne službe in predstavlja edinstven »know-how« na tem področju.

Zavedajoč se pomembnosti obvladovanja znanj in pridobljenih izkušenj, ki jih permanentno nadgrajujemo, bomo, z namenom nuditi najboljšo strokovno storitev, visoko specializirana strokovna in poslovna znanja ter izkušnje s posameznih področij predstavljali tudi sodelavcem odvisnih družb ter zunanjim deležnikom, in sicer v obliki predavanj, delavnic ter tudi neposredne izmenjave izkušenj.

Skrbno načrtovanje in vlaganje tako v pridobivanje, nadgradnjo, zavarovanje in izkoristek znanja, kakor tudi v prenos teh znanj med sodelavci, je pomembna naloga Javnega holdinga Ljubljana. Prenos znanja je ključnega pomena za ohranjanje vitalnosti družbe in omogoča prilagajanje spremembam v poslovnem okolju, zato mu je potrebno nameniti posebno pozornost, še posebej v primerih znanih odhodov sodelavcev (npr. upokojitve), saj so to nosilci ključnih znanj, kakor tudi vrednot same družbe. Pri prenosu znanj je potrebno upoštevati delovno okolje, ki mora biti spodbudno za sam prenos znanja, značilnosti posameznika, ki bo naklonjen prenosu znanja in ga ne bo obdržal le zase, ter sami kulturi znotraj družbe, ki se zaveda, da so usposobljeni sodelavci tisti, ki gradijo uspešno družbo. Pri vsem pa ima pomembno vlogo menedžment družbe.

Prenos znanja med sodelavci bomo aktivneje izvajali tudi na področju informacijskega sistema SAP, s katerim so podprti poslovni procesi družb v skupini in ga aktivno uporabljamo že deseto leto. V tem času so SAP uporabniki pridobili veliko znanja in izkušenj, ki jih bodo prenašali med ostale sodelavce z namenom, da bo delo z informacijskim sistemom potekalo še učinkoviteje.

Aktivnosti za doseg strateškega cilja	Terminski načrt
Priprava letnega načrta strokovnih usposabljanj.	Letno.
Nadgrajevanje specifičnih znanj sodelavcev.	Stalno.
Prenos znanja (tudi na področju informacijskega sistema SAP).	Stalno.
Seznanjanje sodelavcev s ponudbo seminarjev oziroma usposabljanj.	Stalno.

Kazalniki	Ciljne vrednosti
Število sodelavcev, ki se udeležijo usposabljanja.	Vsaj 50 % sodelavcev se udeleži usposabljanja do leta 2027.
Odstotek prenosov znanj udeležencev usposabljanj.	Vsaj 50 % sodelavcev prenese znanje na svoje sodelavce.

5. Načrt investicij družbe Javni holding Ljubljana

v EUR

INVESTICIJE S SREDSTVI DRUŽBE IN JAVNIH PODJETIJ	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
DataCenter - infrastruktura	142.130	600.000	200.000	600.000	200.000	600.000	2.342.130
VOKA Snaga - Billing Snaga	0	100.000	500.000	0	0	0	600.000
VOKA Snaga - Billing VOKA	0	100.000	500.000	0	0	0	600.000
UDP MOL - infrastruktura		120.000	120.000	50.000	50.000	20.000	360.000
SOC - Kibernetska varnost	40.000	60.000	30.000	30.000	30.000	30.000	220.000
BI - planiranje, poročanje	33.600	60.000	60.000	10.000	10.000	10.000	183.600
SAP S4/HANA	80.000	170.000	0	0	0	0	250.000
UDP MOL - Personaliziran portal JHL	0	50.000	50.000	50.000	50.000	0	200.000
DataCenter - dve lokaciji, hosting		30.000	30.000	35.000	35.000	35.000	165.000
Načrt neprekinjenega poslovanja	20.000	20.000	10.000	10.000	10.000	10.000	80.000
E-Arhiviranje po ZVDAGA	0	30.000	20.000	10.000	10.000	10.000	80.000
EDS nadgradnja	9.980						9.980
Skupaj investicije	325.710	1.340.000	1.520.000	795.000	395.000	715.000	5.090.710

v EUR

Viri financiranja	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
Sredstva JP	0	200.000	1.000.000	0	0	0	1.200.000
Sredstva JHL	325.710	1.140.000	520.000	795.000	395.000	715.000	3.890.710

6. Načrt investicij družbe VOKA SNAGA, ki so predmet dokapitalizacije Javnega holdinga Ljubljana

v EUR

		OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
	OBČINA MEDVODE	1.237.516	1.805.964	2.779.096	2.016.266	107.144	0	7.945.986
1.	Gradnja kanalizacije na območju naselja Smlednik	0	522.311	1.044.623	348.208	0	0	1.915.142
2.	Gradnja kanalizacije od krožišča Zbilje do naselja Smlednik	0	216.371	865.483	504.865	0	0	1.586.718
3.	Gradnja kanalizacije na območju naselja Senica (zgornja in spodnja)	0	0	588.145	653.495	0	0	1.241.640
4.	Rekonstrukcija črpališča Medvode 2	0	880.073	0	0	0	0	880.073
5.	Gradnja kanalizacije v Dragočajni	0	0	63.953	255.811	63.953	0	383.717
6.	Nadgradnja ČN Dragočajna	0	0	43.192	172.767	43.192	0	259.150
7.	Gradnja črpališča Zbilje 1	0	12.040	48.161	28.094	0	0	88.295
8.	Gradnja črpališča Zbilje 3	0	11.180	44.721	26.087	0	0	81.988
9.	Gradnja ČP Smlednik	0	21.376	42.752	14.251	0	0	78.379

		OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
10	Gradnja črpališča Zbilje 2	0	19.033	38.066	12.689	0	0	69.788
11	Izdelava DGD in PZI za gradnjo kanalizacije na območju naselja Hraše	17.895	17.895	0	0	0	0	35.789
12	Izdelava DGD in PZI za gradnjo kanalizacije na območju naselja Moše	0	42.457	0	0	0	0	42.457
13	Izdelava dokumentacije DGD in PZI za gradnjo kanalizacije na območju naselja Valburga	8.717	8.717	0	0	0	0	17.433
14	Izdelava dokumentacije DGD in PZI za nadgradnjo ČN v Dragočajni	0	20.452	0	0	0	0	20.452
15	Izdelava dokumentacije DGD in PZI za gradnjo kanalizacije v Dragočajni	0	18.407	0	0	0	0	18.407
16	Izdelava dokumentacije DGD in PZI za gradnjo kanalizacije na območju naselja Senica (Zgornja in Spodnja)	8.100	0	0	0	0	0	8.100
17	Izdelava DGD in PZI za gradnjo ČP Hraše-1	3.666	3.666	0	0	0	0	7.332
18	Izdelava DGD in PZI za gradnjo ČP Hraše-2	3.666	3.666	0	0	0	0	7.332
19	Izdelava DGD in PZI za gradnjo ČP Hraše-3	4.108	4.108	0	0	0	0	8.216
20	Izdelava dokumentacije DGD in PZI za gradnjo, ČP Senica-1	2.223	0	0	0	0	0	2.223
21	Izdelava dokumentacije DGD in PZI za gradnjo ČP Senica-2	2.223	0	0	0	0	0	2.223
22	Izdelava dokumentacije DGD in PZI za gradnjo črpališča Dolec (naselje Moše)	0	4.212	0	0	0	0	4.212
23	Izdelava DGD in PZI za gradnjo ČP Zbilje 1	2.750	0	0	0	0	0	2.750
24	Izdelava DGD in PZI za gradnjo ČP Zbilje 2	3.135	0	0	0	0	0	3.135
25	Izdelava DGD in PZI za gradnjo ČP Zbilje 3	2.750	0	0	0	0	0	2.750
26	Izdelava DGD in PZI za gradnjo ČP Smlednik	3.135	0	0	0	0	0	3.135
27	Sanacija kanalizacije v Zgornjih Pirničah	42.142	0	0	0	0	0	42.142
28	Izdelava DGD in PZI za gradnjo kanalizacije od krožišča Zbilje do naselja Smlednik	9.887	0	0	0	0	0	9.887
29	Izdelava DGD in PZI za gradnjo kanalizacije na območju naselja Smlednik	16.739	0	0	0	0	0	16.739
30	Gradnja kanalizacijskega črpališča Zbilje 4	55.058	0	0	0	0	0	55.058
31	Izdelava PZI za rekonstrukcijo črpališča Medvode 2	48.880	0	0	0	0	0	48.880
32	Rekonstrukcija kanalizacije v naselju Brezovec	200.761	0	0	0	0	0	200.761
33	Rekonstrukcija ČN Brezovec	227.752	0	0	0	0	0	227.752
34	Rekonstrukcija treh ČP za naselje Brezovec	168.773	0	0	0	0	0	168.773
35	Gradnja sekundarne kanalizacije v naselju Zbilje Žeje	215.763	0	0	0	0	0	215.763
36	Gradnja kanalizacije po Žontarjevi ulici	168.342	0	0	0	0	0	168.342
37	Gradnja kanalizacije za zbirni center na Jeprci (Barle-zbirni center)	21.050	0	0	0	0	0	21.050

		OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
	OBČINA HORJUL	0	0	314.000	700.000	0	0	1.014.000
1	Gradnja kanalizacije in čistilne naprave v naselju Lesno Brdo	0	0	314.000	700.000	0	0	1.014.000
*	<i>Investicije na predlog občin</i>						<i>200.000</i>	
	OBČINA BREZOVICA	1.005.000	1.100.000	0	0	0	0	2.105.000
1	Gradnja kanalizacije na območju zahodne Brezovice	1.005.000	1.100.000	0	0	0	0	2.105.000
	OBČINA DOL	0	380.000	0	0	0	0	380.000
1	Gradnja kanalizacije v delu naselja Videm	0	260.000					260.000
2	Gradnja kanalizacije v delu naselja Dol		120.000					120.000
*	<i>Investicije na predlog občin</i>					<i>100.000</i>	<i>100.000</i>	
	OBČINA ŠKOFLJICA	0	410.000	310.113	0	0	0	720.113
1	Gradnja čistilne naprave za naselje Pijava gorica	0	160.000	160.000	0	0	0	320.000
2	Gradnja kanalizacije v naselju Reber	0	250.000	150.113				400.113
	OBČINA DOBROVA - POLHOV GRADEC	1.929.535	745.556	500.000	0	0	0	3.175.091
1	Rekonstrukcija ČN Dobrova	1.450.094	745.556	0	0	0	0	2.195.650
2	Prestavitev in dograditev kanalizacije v sklopu rekonstrukcije ČN Dobrova	479.441		0	0	0	0	479.441
3	Gradnja kanalizacije za naselje Stranska vas			360.000				360.000
4	Gradnja črpališča za naselje Stranska vas			40.000				40.000
5	Dograditev povezovalnega kanala Šujica - Dobrova			100.000				100.000
*	<i>Investicije na predlog občin</i>				<i>200.000</i>	<i>150.000</i>		
	SKUPAJ VSE INVESTICIJE	4.172.051	4.441.520	3.903.209	2.716.266	107.144	0	15.340.190

* Predvidena sredstva za dokapitalizacijo družbe na predlog občin.

7. Načrt investicij družb v skupini z viri financiranja

Skupaj strateške investicije iz strateških načrtov posameznih družb v skupini od 2022 do 2027

v EUR

	LPP NAZIV INVESTICIJE	VIRI FINANCIRANJA	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
1.	Avtobusi skupaj - 92	Sredstva družbe	4.659.250	5.850.000	0	9.000.000	4.120.000	3.900.000	27.529.250
1.1	Mestni linijski prevoz skupaj - 73 kosov		3.560.000	5.850.000	0	6.600.000	3.750.000	3.500.000	23.260.000
	- mestni električni		0	1.250.000	0	1.250.000	500.000	250.000	3.250.000
	- mestni 9 m		0	800.000	0	200.000	0	0	1.000.000
	- mestni 12 m		0	0	0	1.350.000	1.350.000	1.350.000	4.050.000
	- mestni 18 m		3.560.000	3.800.000	0	3.800.000	1.900.000	1.900.000	14.960.000
1.2	Medkrajevni linijski prevoz skupaj - 19 kosov		1.099.250	0	0	2.400.000	370.000	400.000	4.269.250
	- medkrajevni 12 m		0	0	0	370.000	0	0	370.000
	- medkrajevni 13 m		0	0	0	600.000	0	400.000	1.000.000
	- medkrajevni 15 m		1.099.250	0	0	1.300.000	0	0	2.399.250
	- turistični 12 m		0	0	0	500.000	0	0	500.000
2.	Nadstrešnici skupaj	Nepovratna sredstva	200.000	14.800.000	0	300.000	12.700.000	13.000.000	41.000.000
	Nadstrešnica med mehanično in polnilnico za metan - I.faza		200.000	14.800.000	0	0	0	0	15.000.000
	Nadstrešnica med Celovško in novim SVC - III.faza		0	0	0	300.000	12.700.000	13.000.000	26.000.000
3.	Servisno vzdrževalni center (SVC) - II.faza	Nepovratna sredstva	0	300.000	600.000	12.700.000	21.400.000	0	35.000.000
	SKUPAJ LPP		4.859.250	20.950.000	600.000	22.000.000	38.220.000	16.900.000	103.529.250

	VOKA SNAGA NAZIV INVESTICIJE	VIRI FINANCIRANJA	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
1.	OEOI (50% pa Energetika Ljubljana)	Leto 2022: Sredstva družbe; ostala leta v popv.: Kohezija 70%, občine 25%, sredstva družbe 5%	162.000	2.838.000	1.500.000	20.000.000	20.000.000	5.500.000	50.000.000
2.	OBMOČJE CURNOVEC (in alternativne lokacije)	Občine	0	5.320.000	11.650.000	10.150.000	10.000.000	4.000.000	41.120.000
3.	Rekonstrukcije vodovodnega omrežja in objektov	Sredstva družbe	17.169.680	8.325.013	3.299.111	1.090.155	1.000.000	1.000.000	31.883.959
4.	Naprava za termično predelavo blata na ČCNL	Kohezija 70%, Občine 30%	300.000	700.000	2.800.000	11.000.000	12.300.000	1.700.000	28.800.000
5.	Gradnja kanalizacije - AGLOMERACIJE 2000 PE	Kohezijski sklad EU 62,66%, RS 11,05%, Občina 26,29%	11.561.881	11.561.881	0	0	0	0	23.123.761
6.	Izgradnja III. faze ČCNL	Kohezijski sklad EU 62,66%, RS 11,05%, Občina 26,29%	9.895.939	6.597.292	3.298.646	0	0	0	19.791.877
7.	Odlagališče Bezlan - preobremenitev in izgradnja 1/3 faze	Občine	5.000	700.000	4.200.000	5.000.000	4.000.000	4.900.000	18.805.000
8.	Rekonstrukcije kanalizacijskega omrežja in objektov	Sredstva družbe	7.151.032	5.428.018	3.994.049	2.716.266	0	0	19.289.364

	VOKA SNAGA NAZIV INVESTICIJE	VIRI FINANCIRANJA	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
9.	Izgradnja zbirnih centrov (3 MOL, Medvode, Velike Lašče, Dol pri Ljubljani, Ig, Škofljica, Dobrova-Polhov Gradec)	Občine	1.650.000	4.850.000	4.650.000	4.650.000	1.000.000	0	16.800.000
10.	Ureditev prostora in objektov za zaboynike in za zbiranje, skladiščenje in pred obdelavo ločeno zbranih frakcij	Leto 2022 Sredstva družbe; ostala leta sredstva občine	100.000	600.000	4.000.000	7.000.000	3.500.000	800.000	16.000.000
11.	Obnova vozil za zbiranje odpadkov	Sredstva družbe	1.400.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	8.900.000
12.	MBO - oprema in objekti	Občine	1.305.000	1.820.000	830.000	1.450.000	1.240.000	1.790.000	8.435.000
13.	ČN Barje + monitoring	Občine	70.000	2.140.000	3.020.000	100.000	920.000	60.000	6.310.000
14.	Nadomestitev opreme za delovanje komunalnih sistemov	Sredstva družbe v povp. po letih: 52,87%, Občine 47,13%	922.000	800.000	900.000	1.200.000	900.000	1.200.000	5.922.000
15.	Nadomestitev delovne opreme in strojev	Sredstva družbe	1.510.000	800.000	200.000	1.200.000	200.000	1.500.000	5.410.000
16.	Prilagoditev tehnologije MBO za OEIO	Občine	0	0	0	0	2.000.000	3.000.000	5.000.000
17.	Tehnična osnovna sredstva	Občine	1.105.000	755.000	610.000	420.000	540.000	710.000	4.140.000
18.	Izgradnja 24 podzemnih zbiralnic	Sredstva družbe	500.000	480.000	480.000	480.000	480.000	480.000	2.900.000
19.	Zaboji >5m3 in stiskalnice	Sredstva družbe	570.000	470.000	595.000	270.000	630.000	125.000	2.660.000
20.	Izgradnja kanalizacije v Medvodah, Vodicah in povezovalnega kanala C0 v MOL	Kohezijski sklad EU 62,66%, RS 11,05%, Občina 26,29%	0	2.136.222	0	0	0	0	2.136.222
21.	Nadgradnja MBO-B	Občine	1.900.000	0	0	0	0	0	1.900.000
22.	Nadzemne zbiralnice za ločeno zbiranje odpadkov 85	Sredstva družbe	100.000	200.000	200.000	400.000	400.000	400.000	1.700.000
23.	Postavitev sočne elektrarne na CČNL	Sredstva družbe	1.598.231	0	0	0	0	0	1.598.231
24.	Billing VOKA + SNAGA	Sredstva družbe	0	200.000	1.000.000	0	0	0	1.200.000
25.	Izgradnja 14 mini zbirnih centrov	Sredstva družbe	170.000	0	210.000	210.000	210.000	210.000	1.010.000
26.	Odlagališče Barje - obodni nasipi	Občine	80.000	80.000	80.000	80.000	80.000	100.000	500.000
27.	Odlagališče Barje - 1. in 2. faza izgradnje pokrova	Sredstva družbe	0	0	0	0	0	500.000	500.000
28.	Širitev garaže CČN	Sredstva družbe	0	30.000	120.000	230.000	0	0	380.000
	SKUPAJ VOKA SNAGA		59.225.762	58.331.426	49.136.806	69.146.421	60.900.000	29.475.000	326.215.415

	Energetika Ljubljana NAZIV INVESTICIJE	VIRI FINANCIRANJA	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
1.	Biomasna kotlovnica	Kohezija	63.000	4.850.000	64.627.422	15.000.000	0	0	84.540.422
2.	PPE-TOL	Sredstva družbe	60.700.000	0	0	0	0	0	60.700.000
3.	OEIO (50% pa VOKA SNAGA)	Leto 2022: Sredstva družbe; ostala leta v povp.: Kohezija 70%, občine 25%, sredstva družbe 5%	162.000	2.838.000	1.500.000	20.000.000	20.000.000	5.500.000	50.000.000
4.	Obnova virov v TE-TOL brez PPE	Sredstva družbe	2.105.847	3.074.253	4.750.000	4.800.000	3.000.000	3.000.000	20.730.100
5.	Obnova vročevodnega omrežja	Sredstva družbe	1.413.000	0	887.000	3.920.000	3.920.000	3.920.000	14.060.000
6.	Gradnja SPTE na lokaciji TOŠ	Sredstva družbe	9.524.000	0	0	0	0	0	9.524.000
7.	Obnova plinovodnega omrežja	Sredstva družbe	672.600	1.527.400	1.000.000	920.000	920.000	920.000	5.960.000
8.	Energetska izraba Ljubljani	Sredstva družbe	36.000	3.314.000	1.000.000	500.000	0	0	4.850.000
9.	Gradnja plinovoda na območju Črne vasi	Sredstva družbe	630.000	1.870.000	1.000.000	0	0	0	3.500.000

	Energetika Ljubljana	VIRI FINANCIRANJA	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
10.	Zgostitev konzuma na obstoječem vročevodnem omrežju	Sredstva družbe	90.000	600.000	600.000	750.000	710.000	700.000	3.450.000
11.	Obnova virov v TOŠ brez SPTE	Sredstva družbe	1.035.450	1.000.000	300.000	164.550	200.000	200.000	2.900.000
12.	Zgostitev konzuma na obstoječem plinovodnem omrežju	Sredstva družbe	90.000	600.000	500.000	400.000	400.000	210.000	2.200.000
13.	Obnova parovoda po Verovškovi odsek Drenikova - TOŠ	Sredstva družbe	0	1.500.000	200.000	0	0	0	1.700.000
14.	Aglomeracije 3. faza	Sredstva družbe	904.500	435.000	160.500	0	0	0	1.500.000
15.	Aglomeracije 2. faza	Sredstva družbe	810.000	490.000	0	0	0	0	1.300.000
16.	Aglomeracije 4. faza	Sredstva družbe	0	0	500.000	500.000	300.000	0	1.300.000
17.	Gradnja plinovodnega omrežja v Občini Grosuplje (Brvace, Tlake, Brezje, Šmarje Sap, Naselje Grosuplje, Sela pri Šmarju)	Sredstva družbe	229.500	260.500	310.000	200.000	200.000	0	1.200.000
18.	Obnova vročevodnega omrežja na območju Kuhljeve ulice - odsek Cesta v Kleče- JA367	Sredstva družbe	900.000	100.000	0	0	0	0	1.000.000
19.	Velika toplotna črpalka za sistem DO	Kohezija	0	1.000.000	0	0	0	0	1.000.000
20.	Črpališče TOŠ	Sredstva družbe	0	1.000.000	0	0	0	0	1.000.000
21.	Termosolarno polje za sistem DO	Kohezija	0	0	0	700.000	0	0	700.000
22.	Plinifikacija območja Podpeč (N.Gorice-Podpeč, krožišče-Naselje Jezero, Po naselju Jezero)	Sredstva družbe	0	300.000	300.000	0	0	0	600.000
23.	Obnova vročevoda T3200, T3400 in plinovoda N12000 in N12600 po Vegovi ulici in Emonski cesti	Sredstva družbe	0	450.000	150.000	0	0	0	600.000
24.	Obnova vročevoda odsek Malgajeva - kolektor Tivoli	Sredstva družbe	0	0	450.000	0	0	0	450.000
25.	Obnova vročevoda T502 po Gregorčičevi ulici, odsek Slovenska - Prešernova	Sredstva družbe	0	380.000	0	0	0	0	380.000
26.	Gradnja vročevoda na območju OPPN174 - Partnerstvo Celovška	Sredstva družbe	0	350.000	0	0	0	0	350.000
27.	Obnova vročevoda po Šmartinski cesti in Ulici Gradnkove brigade (med JA184 in JA198)	Sredstva družbe	0	350.000	0	0	0	0	350.000
28.	Odcep nizkotlačnega dovoda za vročevod LJ Center	Sredstva družbe	0	350.000	0	0	0	0	350.000
29.	Gradnja plinovoda v občini Log-Dragomer - naselje Lukovica	Sredstva družbe	189.000	111.000	0	0	0	0	300.000
	SKUPAJ Energetika Ljubljana		79.554.897	26.750.153	78.234.922	47.854.550	29.650.000	14.450.000	276.494.522
	JHL	VIRI FINANCIRANJA	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
1.	DataCenter - infrastruktura	Sredstva družbe	142.130	600.000	200.000	600.000	200.000	600.000	2.342.130
2.	UDP MOL - infrastruktura	Sredstva družbe	0	120.000	120.000	50.000	50.000	20.000	360.000
	SKUPAJ JHL		142.130	720.000	320.000	650.000	250.000	620.000	2.702.130
	SKUPAJ STRATEŠKE INVESTICIJE		143.782.039	106.751.579	128.291.728	139.650.971	129.020.000	61.445.000	708.941.317

Viri financiranja investicij posameznih družb

v EUR

	SKUPAJ VSE INVESTICIJE DRUŽB V SKUPINI	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
1.	SKUPAJ LPP	6.670.250	21.820.000	1.400.000	22.900.000	39.020.000	17.700.000	109.510.250
	Sredstva družbe	6.470.250	6.720.000	800.000	9.900.000	4.920.000	4.700.000	33.510.250
	Nepovratna sredstva	200.000	15.100.000	600.000	13.000.000	34.100.000	13.000.000	76.000.000
2.	SKUPAJ VOKA SNAGA	63.636.622	59.276.426	49.996.806	69.646.421	61.650.000	30.410.000	334.616.276
	Sredstva družbe	30.544.266	14.347.265	8.930.557	7.413.657	6.459.582	7.329.602	75.024.929
	Dokapitalizacija	4.172.051	4.441.520	3.903.209	2.716.266	107.144	0	15.340.190
	Sredstva Občin	12.893.747	23.026.304	31.721.608	37.816.498	32.473.274	17.911.498	155.842.929
	- od tega veliki kohezijski projekt	5.641.261	5.335.659	867.214	0	0	0	11.844.134
	Kohezija (sredstva EU + RS)	16.026.559	17.461.336	5.441.432	21.700.000	22.610.000	5.168.900	88.408.227
	- od tega veliki kohezijski projekt	15.816.559	14.959.736	2.431.432	0	0	0	33.207.727
3.	SKUPAJ Energetika Ljubljana	83.337.475	28.150.153	79.634.922	49.454.550	30.450.000	15.350.000	286.377.100
	Sredstva družbe	83.274.475	19.579.053	13.582.500	14.754.550	11.450.000	9.996.100	152.636.678
	Sredstva Občin	0	709.500	375.000	5.000.000	5.000.000	1.375.000	12.459.500
	Kohezija (sredstva EU)	63.000	7.861.600	65.677.422	29.700.000	14.000.000	3.978.900	121.280.922
4.	SKUPAJ JHL	325.710	1.140.000	520.000	795.000	395.000	715.000	3.890.710
	Sredstva družbe	325.710	1.140.000	520.000	795.000	395.000	715.000	3.890.710
	SKUPAJ INVESTICIJE	153.970.057	110.386.579	131.551.728	142.795.971	131.515.000	64.175.000	734.394.336

Investicije financirane iz sredstev občin in kohezijski projekti

v EUR

	OCENA 2022	OCENA 2023	OCENA 2024	OCENA 2025	OCENA 2026	OCENA 2027	SKUPAJ 2022-2027
Sredstva Občin	12.893.747	23.735.804	32.096.608	42.816.498	37.473.274	19.286.498	168.302.429
VOKA SNAGA	12.893.747	23.026.304	31.721.608	37.816.498	32.473.274	17.911.498	155.842.929
Energetika	0	709.500	375.000	5.000.000	5.000.000	1.375.000	12.459.500
Kohezijski projekti	16.089.559	25.322.936	71.118.854	51.400.000	36.610.000	9.147.800	209.689.149
VOKA SNAGA	16.026.559	17.461.336	5.441.432	21.700.000	22.610.000	5.168.900	88.408.227
Energetika	63.000	7.861.600	65.677.422	29.700.000	14.000.000	3.978.900	121.280.922
SKUPAJ	28.983.305	49.058.741	103.215.462	94.216.498	74.083.274	28.434.298	377.991.578

8. Prikaz investicijskih vlaganj družb v skupini od 2002 do 2027 po občinah družbenicah

Prikaz investicijskih vlaganj 2002 - 2021 po deležih v družbeni pogodbi

v EUR

	MOL	Medvode	Brezovica	Škofljica	Horjul	Dobrova - Polhov Gradec	Dol pri Ljubljani	SKUPAJ MOL IN PRIMESTNE OBČINE
Investicijska vlaganja	655.681.318	25.918.733	21.442.042	13.559.898	6.258.808	14.267.312	9.226.372	746.354.483
Struktura v %	87,85	3,47	2,87	1,82	0,84	1,91	1,24	100,00
Pripadajoča višina investicijskih vlaganj po družbeni pogodbi	651.716.734	28.660.012	20.599.384	13.434.381	6.418.649	16.121.257	9.404.066	746.354.483
Struktura v %	87,32	3,84	2,76	1,80	0,86	2,16	1,26	100,00
Razlika med investicijskimi vlaganji 2002 - 2021 in pripadajočo višino po družbeni pogodbi	3.964.584	-2.741.279	842.658	125.517	-159.841	-1.853.944	-177.695	

Načrtovana investicijska vlaganja 2022 - 2027

v EUR

	MOL	Medvode	Brezovica	Škofljica	Horjul	Dobrova - Polhov Gradec	Dol pri Ljubljani	SKUPAJ MOL in PRIMESTNE OBČINE
Investicijska vlaganja	307.897.202	16.385.376	8.991.728	6.284.612	3.015.970	8.906.313	3.777.709	355.258.909
Struktura v %	86,67	4,61	2,53	1,77	0,85	2,51	1,06	100,00
Deleži po družbeni pogodbi v %	87,32	3,84	2,76	1,80	0,86	2,16	1,26	100,00
Pripadajoča višina investicijskih vlaganj po družbeni pogodbi	310.212.080	13.641.942	9.805.146	6.394.660	3.055.227	7.673.592	4.476.262	355.258.909
Razlika med načrtovano višino investicijskih vlaganj 2022 - 2027 in pripadajočo višino po družbeni pogodbi	-2.314.877	2.743.434	-813.418	-110.049	-39.256	1.232.720	-698.554	

Prikaz investicijskih vlaganj 2002 - 2027 po deležih v družbeni pogodbi

v EUR

	MOL	Medvode	Brezovica	Škofljica	Horjul	Dobrova - Polhov Gradec	Dol pri Ljubljani	SKUPAJ MOL IN PRIMESTNE OBČINE
Investicijska vlaganja	963.578.520	42.304.109	30.433.770	19.844.509	9.274.778	23.173.625	13.004.081	1.101.613.392
Struktura v %	87,47	3,84	2,76	1,80	0,84	2,10	1,18	100,00
Pripadajoča višina investicijskih vlaganj po družbeni pogodbi	961.928.814	42.301.954	30.404.530	19.829.041	9.473.875	23.794.849	13.880.329	1.101.613.392
Struktura v %	87,32	3,84	2,76	1,80	0,86	2,16	1,26	100,00
Razlika med investicijskimi vlaganji 2002 - 2027 in pripadajočo višino po družbeni pogodbi	1.649.706	2.155	29.240	15.468	-199.097	-621.224	-876.248	

9. Zaposleni

V poslovnem svetu je vse glasnejša tendenca in poziv h krepitvi digitalizacije poslovanja. V ta namen si je družba kot glavni strateški cilj zadala prav digitalno transformacijo poslovanja. Temu cilju bomo sledili na vseh področjih, tudi na kadrovskem, predvsem s prenosom obstoječih in novih znanj, ki bodo vključevala tudi znanje s področja digitalizacije, ter krepitvijo sodelovanja med sodelavci, še posebej medgeneracijskega, saj bomo le tako zagotovili, da se ključna znanja ohranjajo, dopolnjujejo in nadgrajujejo tudi po odhodu sodelavcev, ki zasedajo pomembnejša delovna mesta. Z novo kadrovsko strategijo namreč ohranjamo tudi restriktivno politiko zaposlovanja na način, da zaposlujeemo le na ključnih delovnih mestih in tam, kjer je zaradi nemotenega delovnega procesa to nujno potrebno.

S sodelovanjem med sodelavci in vključevanjem družbeno odgovornih aktivnosti v vse delovne procese se krepiti tudi pripadnost družbi. Zadovoljni sodelavci pa so tudi odlični ambasadorji za krepitev ugleda družbe.

10. Zaključek

Poslovanje Javnega holdinga Ljubljana, kakor tudi odvisnih družb, je kljub hitro spreminjajočem se okolju stabilno, a to ne sme biti razlog za upočasnitev procesov, pač pa je to čas za refleksijo, prilagoditve in snovanje novih načrtov.

Družba se vsakodnevno sooča z novimi izzivi, ki jih s skupnim sodelovanjem in zaupanjem uspešno rešujemo. Z izvajanjem podpornih storitev na področju gospodarskih javnih služb smo neposredno vpeti v lokalne skupnosti in smo zavezani k ravnanju, ki je odgovorno do okolja, sodelavcev, občanov, ustanoviteljev, dobaviteljev, naročnikov in ostalih deležnikov ter družbe kot celote, zato smo v načrtovanju bližnje prihodnosti v vsa področja poslovanja vpeli tudi smernice še kako pomembnega družbeno odgovornega in trajnostno naravnane delovanja.

Upoštevali bomo nepredvidljive razmere v poslovnem in širšem okolju smo v tokratni strategiji predvideli tudi aktivnosti, ki bodo omogočale večjo agilnost organizacije, torej hitro in učinkovito odzivanje na nenadne spremembe ter fleksibilnejše poslovanje. Z uigranim delom sodelavk in sodelavcev, njihovo predanostjo, odgovornostjo in odločnostjo bomo še naprej najboljši servis vsem našim uporabnikom.