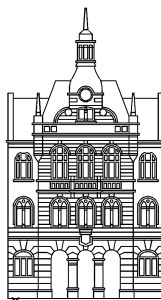




**Mestna občina Novo mesto**



**Župan**

Seidlova cesta 1  
8000 Novo mesto  
tel.: 07 / 39 39 244, faks: 07 / 39 39 269  
e-pošta: mestna.obcina@novomesto.si  
www.novomesto.si

Št. 410-2/2012  
Datum: 18.04.2012

**OBČINSKEMU SVETU  
MESTNE OBČINE NOVO MESTO**

**ZADEVA: STRATEGIJA UPRAVLJANJA S KAPITALSKIMI NALOŽBAMI V  
MESTNI OBČINI NOVO MESTO**

**Namen:** Obravnava in sprejem sklepa

**Pravna osnova:** Zakon o lokalni samoupravi (Uradni list RS, št. 94/07, s sprem. in dopoln.)  
Statut Mestne občine Novo mesto (Uradni list RS, št. 96/06 UPB1 s sprem. in dopoln.)  
Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/06 s sprem. in dopoln.)  
Zakon o gospodarskih javnih službah (Uradni list RS, št. 32/93 s sprem. in dopoln.)  
Zakon o zavodih (Uradni list RS, št. 12/91 s sprem. in dopoln.)

**Poročevalec:** Borut Novak, direktor občinske uprave

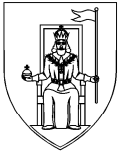
**Obrazložitev:** V prilogi

**Predlog sklepov:** Občinski svet Mestne občine Novo mesto sprejme predlagano strategijo upravljanja s kapitalskimi naložbami v Mestni občini Novo mesto.

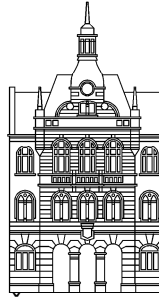
Alojzij MUHIČ  
ŽUPAN  
MESTNE OBČINE NOVO MESTO

**PRILOGE:**  
1. Obrazložitev





**Mestna občina Novo mesto**



Št.  
Datum:

**Občinska uprava**  
**Direktor**

Seidlova cesta 1  
8000 Novo mesto  
tel.: 07 / 39 39 206, faks: 07 / 39 39 208  
e-pošta: mestna.obcina@novomesto.si  
www.novomesto.si  
410-2/2012  
18.04.2012

**OBČINSKEMU SVETU**  
**MESTNE OBČINE NOVO MESTO**

**ZADEVA: OBRAZLOŽITEV**

**1. UVOD**

Strategija upravljanja kapitalskih naložb MO Novo mesto opredeljuje predvsem:

- razvojne usmeritve MO Novo mesto kot družbenice družb ter strateške cilje občine kot lastnice kapitalskih naložb,
- načine doseganja ciljev ter
- določitev strateških naložb in deleža občine v posamezni družbi, ki je potreben za varovanje njenih strateških ciljev.

Posamezni izrazi, uporabljeni v tej strategiji, pomenijo naslednje:

- Kapitalska naložba je delnica ali delež MO Novo mesto v posamezni gospodarski družbi;
- Strateške kapitalske naložbe so naložbe, s katerimi MO Novo mesto poleg gospodarskih ciljev skuša doseči tudi infrastrukturne in druge cilje, povezane z izvajanjem posameznih gospodarskih javnih služb ter razvojne in druge cilje;
- Portfeljske kapitalske naložbe so naložbe, s katerimi MO Novo mesto skuša doseči izključno gospodarske cilje;
- Upravljanje kapitalskih naložb obsega pridobivanje kapitalskih naložb, razpolaganje s kapitalskimi naložbami in izvrševanje pravic delničarja ali družbenika;
- Pridobivanje kapitalskih naložb pomeni nakup delnic ali deležev posamezne gospodarske družbe;
- Razpolaganje s kapitalskimi naložbami pomeni prodajo, zamenjavo ali vsak drug pravni posel, na podlagi katerega se imetništvo delnic ali deležev MO Novo mesto prenese na drugo pravno ali fizično osebo.

Pri pripravi strategije smo upoštevali temeljna načela upravljanja kapitalskih naložb:

- **Načelo preglednosti;** se zagotavlja z določitvijo ciljev MO Novo mesto pri sprejemanju naložbenih odločitev ter preglednimi postopki in merili pri sprejemanju teh odločitev;

- **Načelo predvidljivosti;** upravljanje kapitalskih naložb mora biti predvidljivo za upravo, delničarje, družbenike in deležnike družb, v katerih ima MO Novo mesto kapitalске naložbe, in se uresničujejo z upoštevanjem načela preglednosti;
- **Načelo učinkovitosti;** pri upravljanju kapitalskih naložb je treba ravnati učinkovito, z namenom doseganja ciljev, določenih v aktih in zakonodaji;
- **Načelo odgovornosti;** zagotavlja se z jasno določenimi pravicami in pristojnostmi posameznih nosilcev funkcij pri upravljanju kapitalskih naložb, nadzorom in poročanjem.

Namen dokumenta je, da so pregledno oblikovane lastniške politike in cilji pri posameznih lastniških naložbah občine. Boljše informacije o ciljih občinskega lastništva lahko oblikujejo temelje za bolj aktivno in na vrednosti temelječe lastništvo občine. Namen strategije za različne skupine deležnikov:

- **občina** : usklajenost z ostalimi strategijami in proračuni, pregledno, centralizirano, predvidljivo in aktivno upravljanje občinskega premoženja,
- **občani**: pregled nad statusom občinskega premoženja in lastniško politiko občine,
- **vlagatelji** : definirane ciljne lastniške strukture,
- **posloводства in NS** : vnaprej znane usmeritve občine glede ciljnega lastništva, kot tudi glede pričakovanj donosa na kapital – ROE.

Kapitalske naložbe v MO novo mesto smo razdelili v dve skupini:

- strateške naložbe in
- portfeljske naložbe.

Kapitalske naložbe MO Novo mesto, zajete v strategiji upravljanja so deleži občine v posameznih gospodarskih družbah. Strateške kapitalске naložbe so tiste naložbe, s katerimi MO Novo mesto poleg gospodarskih ciljev skuša doseči tudi infrastrukturne in druge cilje, povezane z izvajanjem posameznih javnih služb, ter razvojne in druge cilje. V strategiji upravljanja so določene tudi portfeljske kapitalске naložbe, ki pa so opredeljene kot naložbe, s katerimi država skuša doseči izključno gospodarske cilje.

Ključno skupno merilo za uvrstitev posamezne kapitalске naložbe kot strateške naložbe so predvsem opravljanje gospodarske javne službe, izvajanja javnih pooblastil in nalog, ki so po zakonu v javnem interesu, vpliv na konkurenčnost gospodarstva, uporabo znanja za gospodarski razvoj občine in kakovostna delovna mesta ter ohranjanje poslovnih dejavnosti v MO Novo mesto.

V skupino portfeljskih naložb so razvrščene vse tiste kapitalске naložbe občine, ki niso strateškega pomena. Portfeljske naložbe predstavljajo naložbe v posamezne deleže gospodarskih družb. Cilj MO Novo mesto je, da bo deleže v portfeljskih naložbah postopno odprodala ter pri tem upoštevala merilo najvišje mogoče prodajne cene posamezne portfeljske naložbe in tudi morebitne druge cilje, kakor je navedeno pri posameznih naložbah.

## **2. OPIS NALOŽB MESTNE OBČINE NOVO MESTO**

Za potrebe analize in prikaza osnovnih značilnosti posamezne naložbe, smo pri vsaki naložbi raziskovali naslednje značilnosti:

### **- Pomen naložbe za Mestno občino Novo mesto**

Po pomenu smo kapitalske naložbe v MO Novo mesto smo razdelili v dve skupini:

- strateške naložbe in
  - portfeljske naložbe,
- pri čemer smo upoštevali primarni cilj, ki ga želimo realizirati skozi svojo naložbo.

Kapitalske naložbe MO Novo mesto, zajete v strategiji upravljanja, so lastniški vrednostni papirji po zakonu, ki ureja trg finančnih instrumentov, ali pa deleži države v posameznih gospodarskih družbah.

Strateške kapitalske naložbe so tiste naložbe, s katerimi MO Novo mesto poleg gospodarskih ciljev skuša doseči tudi infrastrukturne in druge cilje, povezane z izvajanjem posameznih javnih služb, ter razvojne in druge cilje.

Kot strateške naložbe smo ocenili tiste naložbe, pri katerih družba opravlja dejavnosti pomembne za javno dobro in jih lahko obvladujemo skozi lastniške vzvode. Gre za družbe in njihovo dejavnost, pri katerih ni možna konkurenca ostalih družb. Odsotnost konkurence naj ne bi povzročala eskalacijo neustreznih kakovosti storitev oziroma produktov in previsokih cen. V teh družbah smo prisotni v dvojni vlogi; kot solastnica družbe, katerega primarni cilj je maksimizacija donosnosti naložbe (dobička) in na drugi strani kot koristnik/naročnik oziroma celo upravitelj storitev/produktov, ki jih ta družba opravlja. V teh primerih gre za konfliktnost interesov MO NM; na eni strani čim višji dobiček družbe, ki bi lahko bil prihodkovni vir občinskega proračuna, na drugi strani pa čim nižja cena storitev/produktov, kar bi pomenilo večje zadovoljstvo občanov kot koristnikov teh storitev/produktov. Zaradi navedene konfliktnosti interesov, smo pri vsaki družbi v ospredje postavili primaren cilj, ki ga moramo zasledovati.

V strategiji upravljanja so določene tudi portfeljske kapitalske naložbe, ki pa so opredeljene kot naložbe, s katerimi občina skuša doseči izključno gospodarske cilje.

Ključno skupno merilo za uvrstitev posamezne kapitalske naložbe kot strateške naložbe so predvsem opravljanje gospodarske javne službe, izvajanja javnih pooblastil in nalog, ki so po zakonu v javnem interesu, vpliv na konkurenčnost gospodarstva, uporabo znanja za gospodarski razvoj občine in kakovostna delovna mesta ter ohranjanje poslovnih dejavnosti v MO Novo mesto.

V skupino portfeljskih naložb so razvrščene vse tiste kapitalske naložbe države, ki niso strateškega pomena. Portfeljske naložbe predstavljajo naložbe v posamezne lastniške vrednostne papirje in deleže gospodarskih družb. Cilj MO Novo mesto je, da bo deleže v portfeljskih naložbah postopno odprodala ter pri tem upoštevala merilo najvišje mogoče prodajne cene posamezne portfeljske naložbe in tudi morebitne druge cilje, kakor je navedeno pri posameznih naložbah.

### **- Lastniški delež Mestne občine Novo mesto**

Velikost lastniškega deleža je pomembna pri določanju strategije in pri določanju likvidnosti (vnovčljivosti) lastniškega deleža. Dejstvo je, da je vrednost manjšinskih deležev nižja od večinskih lastniških deležev. Ker pa so tudi znotraj te razdelitve razlike, smo lastniške deleže razvrstili v štiri skupine, ki se med seboj razlikujejo po tem, kakšne statutarne pravice lahko uveljavlja njihov lastnik. Dejstvo je, da v skupini do 25% manjšinski lastnik ne more vplivati na statutarne spremembe in je zato njegov upravljalški vpliv zelo omejen. V skupini nad 25% do 50% ima manjšinski lastnik možnost veta pri najpomembnejših odločitvah (sklepih skupščine), za katere je potrebna 2/3 večina. V skupini nad 50% do 75% lahko takšen imetnik po redni poti sam izglasuje sestavo nadzornega sveta in s tem posredno upravo ter samostojno sprejema sklepe, pri katerih je potrebna navadna večina. V skupini nad 75% pa lahko imetnik samostojno upravlja celotno družbo.

### **- Interesi drugih družbenikov v podjetju**

Analizirali smo obstoj in vrsto interesov drugih družbenikov v podjetjih, ki bi lahko bili drugačni od naših interesov. Obstoj takšne situacije bistveno vpliva na odločitev o prodaji in določanje prodajne strategije. Še posebno pomembno je to v primerih, ko je naš lastniški delež manjšinski in bi v takšnih primerih težko uveljavljali svoje interese in s tem dosegali zelene donose.

### **- Sodeležba Mestne občine Novo mesto v upravljanju podjetja**

Osredotočili smo se predvsem na članstvo v nadzornem svetu, s čimer si pridobimo možnost vpliva na tekoče in strateške odločitve v delovanju podjetja ter pride do možnosti/vira za dostop do ažurnih in kakovostnih informacij o stanju in poslovanju podjetja.

### **- Kazalniki poslovanja**

Izračunali smo nekatere osnovne finančne kazalnike, kot so donos, finančni vzvod, likvidnost in zadolženost podjetja, ki kažejo na finančno moč/stanje podjetja in osnovne trende možnih pričakovanih solastnikov z vidika.

## **3. STRATEŠKE NALOŽBE**

3.1. Strateške kapitalske naložbe v lastniške deleže družb, ki izvajajo javno gospodarsko službo

Lastniški deleži v družbah, ki izvajajo javno gospodarsko službo so bili pridobljeni bodisi na osnovi zakonodaje, ki določa dejavnosti, katere je občina dolžna izvajati kot gospodarsko javno službo oziroma dejavnosti v javnem interesu na način, da ustanovi javno podjetje oziroma podeli koncesijo za izvajanje gospodarske javne službe. Na osnovi zakona je bilo leta 2010 premoženje občine, ki je bilo dano javnim podjetjem v upravljanje preneseno na občino in se sedaj proti plačilu (obračunu) najemnine oddaja javnim podjetjem z namenom izvajanja gospodarskih javnih služb.

Občine so na svojem območju dolžne zagotavljati izvajanje obveznih gospodarskih javnih služb. Poleg obveznih gospodarskih javnih služb pa občine lahko za posamezne dejavnosti opredelijo tudi izbirne gospodarske javne službe.

Obvezne gospodarske javne službe v Mestni občini Novo mesto s področja varstva okolja, se izvajajo v naslednjih oblikah:

<b>Gospodarska javna služba</b>	<b>Način izvajanja</b>	<b>Izvajalec</b>
oskrba s pitno vodo	Javno podjetje	Komunala Novo mesto d.o.o., javno podjetje
odvajanje in čiščenje komunalnih odpadnih in padavinskih voda	Javno podjetje	Komunala Novo mesto d.o.o., javno podjetje
ravnanje s komunalnimi odpadki	Javno podjetje	Cerod d.o.o.
odlaganje ostankov komunalnih odpadkov,	Javno podjetje	Cerod d.o.o.
pokopališka in pogrebna dejavnost ter urejanje pokopališč	Javno podjetje	Komunala Novo mesto d.o.o., javno podjetje
urejanje in čiščenje javnih površin	Javno podjetje	Komunala Novo mesto d.o.o., javno podjetje

<b>Ime podjetja</b>	<b>Lastniški delež Mestne občine Novo mesto</b>
Komunala Novo mesto d.o.o., javno podjetje	65,76 %
Cerod d.o.o. Novo mesto	52,70 %

V to skupino – strateške naložbe v prvi vrsti spadata spadata družbi, katerih dejavnosti so v osnovi naravni monopol, proizvajajo pa pozitivne in negativne zunanje vplive. Za te družbe obstaja dolgoročna potreba po reguliranju zunanjih vplivov in reguliranju javnega dobra. MO Novo mesto zaradi enakopravnega dostopa in večje ekonomske učinkovitosti te dejavnost regulira prek koncesij in javnih gospodarskih služb.

### **Komunala Novo mesto d.o.o.**

Temeljna naloga podjetja je oskrba porabnikov na območju občin MO NM, Šentjernej, Škocjan, Mirna peč, Dolenjske Toplice, Žužemberk, Straža in Šmarješke Toplice s storitvami gospodarskih javnih služb v skladu z odloki o posamezni gospodarski javni službi v posamezni občini. Delovanje javnega podjetja ureja Odlok o ustanovitvi javnega podjetja Komunala Novo mesto, d.o.o (Uradni list RS, št. 118/2005) in družbena pogodba.

Posamezna občina nastopa kot lastnica infrastrukture, podjetje pa njen najemnik, ki občinam plačuje najemnino za infrastrukturo. Občine so dolžne iz presežka najemnine ali iz proračunskih sredstev letno zagotavljati namenska sredstva za intervencijsko investicijsko vzdrževanje v višini najmanj 7% letne najemnine, preostalo najemnino pa investirati nazaj v komunalno infrastrukturo. Ravno tako se iz proračunskih virov občin pokrivajo stroški vzdrževanja hidrantnega omrežja. Podjetje je dolžno kot najemnik občinam svetovati v zvezi z dolgoročnim razvojem infrastrukturnih omrežij in izvajanjem gospodarskih javnih služb ter pripravljati dolgoročne predloge za vlaganja v infrastrukturo.

Lastniška struktura na dan 31. 12. 2011:

IMETNIK	%
Občina Novo mesto	65,76
Občina Šentjernej	7,95
Občina Škocjan	3,36
Občina Mirna Peč	3,07
Občina Dolenjske Toplice	4,41
Občina Žužemberk	5,13
Občina Straža	5,56
Občina Šmarješke Toplice	4,76

Organi upravljanja javnega podjetja so:

- skupščina,
- nadzorni svet,
- poslovodja (direktor),
- skupni organ ustanoviteljic – svet županov.

Mestna občina Novo mesto svoje pravice v javnem podjetju Komunala d.o.o. uresničuje s članstvom v nadzornem svetu ter udeležbo in glasovanjem na skupščini.

Skupščina družbenikov odloča o:

- poslovníku skupščine,
- izvolitvi predsednika skupščine in članov nadzornega sveta ter delovnih teles in razrešnici poslovodje, članom nadzornega sveta in delovnih teles in o sklepčnosti,
- sprejetju letne bilance stanja in izkaza poslovnega izida in uporabi bilančnega dobička,
- sprejemu letnega poročila, če je nadzorni svet sprejel negativno mnenje,
- imenovanju ali odpoklicu revizorja,
- zahtevi družbenika glede pravice do informacije in vpogleda, če poslovodja zavrne zahtevo družbenika,
- izplačilu poslovnega deleža,
- možnosti, da družbeniki dajejo pobude in postavljajo vprašanja v zvezi z udejanjanjem ciljev družbe,
- o uveljavljanju zahtevkov družbe proti poslovodjem ali družbenikom v zvezi s povračilom škode, nastale pri ustanavljanju ali poslovođenju,
- o zastopanju družbe v sodnih postopkih proti poslovodjem,
- ukrepih za pregled in nadzor dela poslovodje,
- prenehanju družbe,
- izključitvi ali izstopu družbenika,
- sprejemu in spremembah družbene pogodbe in preoblikovanju družbe,
- povečanju osnovnega kapitala,
- zmanjšanju osnovnega kapitala,
- vračanju naknadnih vplačil,
- združevanju poslovnih deležev istega družbenika,
- delitvi in prenehanju poslovnih deležev,
- odpoklicu predsednika skupščine,
- sklepu skupščine, s katerim nalaga nadzornemu svetu nove pristojnosti v razmerju do poslovodje,
- predčasnem odpoklicu članov nadzornega sveta,

- sprejemu sklepa o naknadnih vplačilih.

Družbeniki na skupščini odločajo glede na delež v osnovnem kapitalu družbe.

Mestna občina Novo mesto je večinska družbenica Komunale d.o.o., zato ima po družbeni pogodbi zagotovljene tri predstavnike v nadzornem svetu, od skupno 7 članov. Pristojnosti nadzornega sveta so:

- nadzoruje vodenje poslov družbe,
- imenuje in razrešuje poslovodjo,
- na predlog poslovodje obravnava in da mnenje o predlogu letnega plana družbe po posameznih občinah ter planu investicij, rekonstrukcij in obnov,
- daje soglasje na odločitve poslovodje o večjih nakupih, investicijah in najetju kredita izven letnega plana, o večjih odpisih, prodaji večjih osnovnih sredstev inp., če znesek presega 2,5 % prevrednotenega ustanovitvenega kapitala,
- predlaga skupščini v izvolitev ali odpoklic člane nadzornega sveta,
- predlaga skupščini v izvolitev ali odpoklic revizorja,
- obravnava periodična poročila poslovodstva glede realizacije letnega načrta, o poslovnih izidih in o pomembnih poslovnih dogodkih iz poslovanja družbe,
- lahko skliče skupščino družbe,
- lahko pregleduje in preverja knjige in dokumentacijo družbe, njeno blagajno, shranjene vrednostne papirje in zaloge blaga ter druge stvari,
- mora preveriti sestavljeno letno poročilo in predlog za uporabi bilančnega dobička, ki ju je predložil poslovodja,
- pri preveritvi letnega poročila in predloga za uporabo bilančnega dobička mora sestaviti pisno poročilo za skupščino in zavzeti stališče do revizijskega poročila;
- določa prejemke poslovodji in predlaga višino udeležbe poslovodje pri dobičku družbe,
- obravnava poročila poslovodje,
- odloča o drugih zadevah, za katere je tako določeno v skladu s to pogodbo, zakonom in drugimi predpisi.

Svet županov ima naslednje pristojnosti:

- daje mnenje k poslovnim poročilom, obračunom in zaključnim računom družbe,
- daje soglasje k nakupu oziroma odprodaji poslovnega deleža v drugi družbi,
- daje mnenje k poslovnemu načrtu družbe,
- predlaga in daje pobudo za izvedbo projektov regijskega značaja,
- obravnava projekte regijskega značaja in daje k njim mnenje,
- daje pobude v zvezi z razvojem družbe,
- obravnava predloge planov o investicijah in investicijskem vzdrževanju na objektih in napravah komunalne infrastrukture in daje mnenje k predlogu plana, ki se nanaša predvsem na investicije in investicijsko vzdrževanje na njihovih lokacijah in daje k njim mnenje,
- sprejme akt v skladu z določilom 6. točke 19. člena odloka,
- obravnava in usklajuje besedilo družbene pogodbe ter morebitne spremembe in dopolnitve,
- daje mnenje k imenovanju in razrešitvi poslovodje (direktorja),
- predlaga skupščini kandidate za člane nadzornega sveta,
- predlaga merila za določitev plače poslovodji (direktorju) ter merila za določitev plačil za delo nadzornih svetov.



Finančni podatki so naslednji:

	LETO 2009	LETO 2010
število zaposlenih	130	121
sredstva v 000 EUR	69.420	8.370
kapital v 000 EUR	4.295	4.157
kosmati donos iz poslovanja v 000 EUR	12.883	14.252
čisti dobiček/izguba v 000 EUR	266	122
dodana vrednost/zaposlenega v 000 EUR	49	35

Značilnosti lastniškega deleža MO NM v družbi Komunala Novo mesto d.o.o. so:

<b>Interes Mestne občine Novo mesto</b>		
	strateški	√
	finančni	
<b>Lastnost lastniškega deleža</b>		
	lastništvo nad 75 %	
	lastništvo nad 50 % do 75 %	65,76
	lastništvo nad 25 % do 50 %	
	lastništvo pod 25 %	
<b>Obstoj drugačnega interesa drugih lastnikov</b>		
	strateški	√
	finančni	
<b>Soudeležba v upravljanju podjetja</b>		
	članstvo v NS	DA
<b>Finančno stanje podjetja</b>		
	donosnost kapitala v %	2,89
	zadolženost v %	44,54
	kratkoročni koeficient	1,44
	finančni vzvod	90
	velikost podjetja	srednja

### **Strategija upravljanja in cilji:**

Z ozirom na naloge/dejavnost, ki jo izvaja podjetje Komunala Novo mesto d.o.o., je interes Mestne občine Novo mesto v podjetju strateški pred gospodarskim. Ta interes pa občina skozi višino lastniškega deleža lahko izvaja. Ob tem sicer nastopi konflikt interesov; vložek občine v podjetje za izvajanje gospodarskih javnih služb napram ceni storitev za občane. Ta konflikt občina lahko minimizira z uspešnim izvajanjem nadzorstvene funkcije v organih družbe na način, da spremlja uspešnost poslovanja družbe, usmerja dolgoročno poslovanje družbe in ukrepa v primerih odklonov.

Ustanoviteljske pravice v javnem podjetju Komunala d.o.o. Mestna občina Novo mesto izvršuje preko občinskega sveta. Občinski svet posamezne občine ustanoviteljice odloča

samostojno o zadevah, ki se nanašajo na zagotavljanje javnih dobrin preko opravljanja gospodarskih javnih služb za območje te občine:

- 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,
- sprejema letni program nalog in letni plan,
- odloča o pokrivanju izgube,
- odloča o delitvi svojega osnovnega vložka,
- daje posamezna javna pooblastila,
- sprejema odločitve o investicijah, investicijskih vzdrževanjih na objektih in napravah komunalne infrastrukture, ki jih ima v družba v upravljanju.

Za doseg tega strateškega interesa bi morala Mestna občina Novo mesto gradiva za odločanje na svetu županov in na skupščini prejeti v pregled najmanj sedem dni pred odločanjem ter se do njih opredeliti. Na osnovi opredelitev bi moralo potekati tudi glasovanje na skupščini.

Cilji upravljanja, ki jih bo MO Novo mesto zasledovala v javnem podjetju Komunala Novo mesto d.o.o.:

- izvajanje aktivnega upravljanja družbe s ciljem, da podjetje zagotavlja ustrezno kakovost storitev obveznih gospodarskih javnih služb ter s skrbnostjo dobrega gospodarja upravlja z infrastrukturnimi objekti, ki jih ima v najemu;
- poudarek aktivnega upravljanja je tudi na učinkovitosti poslovanja v smislu obvladovanja rasti stroškov in optimizacije poslovnih procesov, kar mora vplivati na čim manjši razkorak med lastno ceno storitev obveznih gospodarskih javnih služb in prodajno ceno ;
- dobiček, ki se ustvarja na tržnih dejavnostih se v prvi vrsti namenja pokrivanju razlike med lastno in prodajno ceno obveznih storitev GJS ( na ta način se prodajna cena do občanov ne povišuje in se ohranja na sedanji ravni), ostalo pa namenja vzdrževanju komunalne infrastrukture;
- spodbuja se uvajanje in izvajanje novih tržnih dejavnosti, ki bodo poslovale z dobičkom, kar bo omogočalo, da podjetje ohranja donosnost kapitala na sedanji ravni.

## **CEROD, center za ravnanje z odpadki, d.o.o., javno podjetje**

Podjetje je bilo z Odlokom o ustanovitvi javnega podjetja CeROD, d.o.o. (Uradni list RS, št. 65/2005) ustanovljeno leta 2005 s strani dolenjskih, belokranjskih in posavskih občin. Opravlja dejavnost obvezne gospodarske javne službe odstranjevanja in ravnanja z odpadki za širšo regijo, ki vključuje občine ustanoviteljice. Cilj podjetja je zagotoviti trajno opravljanje javne službe ter zanesljivo, kakovostno in cenovno ugodno ter okoljevarstveno sprejemljivo službo občanom in gospodarstvu z upravljanjem in odlaganjem ter obdelavo odpadkov.

Lastniška struktura na dan 31. 12. 2011:

IMETNIK	%
Občine:	
Novo mesto	52,70
Straža	2,85
Šmarješke Toplice	2,25
Šentjernej	3,48
Škocjan	1,48
Dolenjske Toplice	1,86
Žužemberk	2,38
Mirna peč	1,24
Črnomelj	4,99
Semič	1,28
Metlika	2,72
Krško	9,25
Sevnica	5,38
Brežice	8,14

Organi upravljanja so:

- svet županov,
- skupščina,
- nadzorni svet,
- poslovodja (direktor).

Mestna občina Novo mesto svoje pravice iz naslova 52,70 % deleža v osnovnem kapitalu javnega podjetja uresničuje s sodelovanjem župana v svetu županov, članstvom v nadzornem svetu in udeležbo ter glasovanjem na skupščini javnega podjetja.

Svet županov je ustanovljen za izvrševanje ustanoviteljskih pravic ter za usklajevanje odločitev v zvezi z zagotavljanjem javne službe ustanoviteljic. Ima naslednje pristojnosti:

- določa politiko ravnanja z odpadki na področju občin ustanoviteljic,
- usklajuje stališča družbenic,
- obravnava predlog poslovnega načrta,
- določa merila za razmejitev stroškov med tržno dejavnostjo in gospodarsko javno službo ter med posameznimi gospodarskimi javnimi službami,
- predlaga in potrjuje cene storitev gospodarske javne službe in kriterijev cen,
- predlaga investicije v infrastrukturo javne službe,
- izdaja sklepe za potrditev investicijskih nalog ob pogojih zagotovljenih sredstev in če jih ne izda direktor družbe, oziroma daje soglasje k investicijskim nalogam, ki jih predlaga direktor,

- spremlja izvedbo investicijskih postopkov in samih investicij,
- predlaga občinskim svetom najetje kreditov za investicije v javno infrastrukturo,
- daje soglasje za odsvajanje premoženja družbe v primerih, če tako sklene skupščina,
- spremlja delo direktorja ter skrbi za varovanje javnih koristi,
- nadzira porabo javnih sredstev ter predlaga ukrepe za zavarovanje sredstev,
- po potrebi zahteva pisan poročila organov družbe,
- daje soglasje k imenovanju direktorja podjetja,
- predlaga skupščini kandidate za člane nadzornega sveta.

Število glasov posameznega župana je odvisno od deleža občine v osnovnem kapitalu javnega podjetja. Župan MONM ima tako 11.436,14 od skupnih 21.700,46 glasov.

Najvišji organ družbe je skupščina, kjer je število glasov posameznega družbenika prav tako odvisno od deleža v osnovnem kapitalu družbe. Skupščina družbe odloča o:

- imenovanju in odpoklicu članov nadzornega sveta,
- postavitvi in odpoklicu poslovodje,
- razdelitvi dobička in pokrivanju izgube in porabi bilančnega dobička,
- določanju posebnih pogojev za izvajanje dejavnosti ter zagotavljanje in uporabo javnih dobrin,
- cenah storitev oziroma tarifah za uporabo javnih dobrin,
- sprejema letni program nalog in letni plan,
- sprejeme letno poročilo, sestavljeno iz bilance stanja, izkaza poslovnega izida, priloge s pojasnili k izkazu,
- sprejema odločitve o investicijah, investicijskih vzdrževanjih na objektih in napravah komunalne infrastrukture, ki jih ima družba v upravljanju,
- sprejema družbeno pogodbo in spremembe ter dopolnitve družbene pogodbe,
- povečanju in zmanjšanju kapitala,
- vračanju naknadnih vplačil, zahtevah za vplačilo osnovnih vložkov,
- o delitvi in prenehanju osnovnih vložkov in poslovnih deležev,
- izstopu in vstopu družbenika,
- izdajanju vrednostnih papirjev,
- ob predhodno pridobljenem soglasju družbenika (občine) o pravnem prometu z nepremičninami, ki so bile na javno podjetje prenesene ot stvarni vložek posameznega družbenika,
- imenovanju in razrešitvi revizorja,
- daje posamezna javna pooblastila,
- uveljavljanju odškodninskih zahtevkov družbe zoper poslovodje, prokurista ali družbenice,
- zastopanju družbe v sodnih postopkih proti poslovodjem, če za to ni pristojen nadzorni svet,
- postavitvi prokurista ali poslovnega pooblaščenca
- ukrepah za pregled in nadzor nad delom poslovodij in prokurista,
- drugih zadevah, če tako v skladu z zakonom določa družbena pogodba, odlok, oziroma v drugih zadevah, ki jih določa zakon.

Mestna občina Novo mesto ima v skupščini 11.436,14 glasov od skupnih 21.700,46 (52,70 %), odločitve na skupščini pa se sprejmejo s 75 % večino vseh glasov.

Dva člana nadzornega sveta, od skupno 9 članov predlaga Mestna občina Novo mesto. Pristojnosti nadzornega sveta so:

- nadzorovanje vodenja poslov družbe,

- preverjanje in potrjevanje letnega poročila ter sestavljanje poročila o ugotovitvah za skupščino,
- poročanje skupščini,
- zastopanje predsednika nadzornega sveta proti direktorju,
- poročanje svetu županov na njegovo zahtevo,
- na predlog poslovodje obravnava in podaja mnenje o predlogu letnega plana ter planu investicij.

Finančni podatki so naslednji:

	LETO 2009	LETO 2010
število zaposlenih	18	18
sredstva v 000 EUR	14.215	4.821
kapital v 000 EUR	1.326	1.333
kosmati donos iz poslovanja v 000 EUR	2.981	8.168
čisti dobiček/izguba v 000 EUR	27	7
dodana vrednost/zaposlenega v 000 EUR	127	375

Značilnosti lastniškega deleža MO NM v družbi CEROD d.o.o. so:

<b>Interes Mestne občine Novo mesto</b>		
	strateški	√
	finančni	
<b>Lastnost lastniškega deleža</b>		
	lastništvo nad 75 %	
	lastništvo nad 50 % do 75 %	52,70
	lastništvo nad 25 % do 50 %	
	lastništvo pod 25 %	
<b>Obstoj drugačnega interesa drugih lastnikov</b>		
	strateški	
	finančni	√
<b>Soudeležba v upravljanju podjetja</b>		
	članstvo v NS	DA - dva člana
	svet županov	DA
<b>Finančno stanje podjetja</b>		
	donosnost kapitala v %	0,53
	zadolženost v %	56,69
	kratkoročni koeficient	1,40
	finančni vzvod	205
	velikost podjetja	majhno

## **Strategija upravljanja in cilji:**

Glede na velikost lastniškega deleža Mestne občine Novo mesto v družbi CEROD d.o.o. je mogoče realizirati strateški interes v tej družbi. Ker je dejavnost podjetja javna gospodarska služba, z ozirom na ostalo solastniško strukturo v družbi pa širšega pomena (teritorialno pokriva JV Slovenijo), je skrb za uspešno in racionalno poslovanje družbe še toliko pomembnejša. Skozi lastniško strukturo MO NM lahko in mora skrbeti za razvoj družbe in optimizacijo stroškov, kar pomeni na drugi strani optimalne cene ravnanja z odpadki za občane in gospodarstvo. Na drugi strani pa je potrebno skozi upravljanje slediti tudi finančnemu cilju maksimizacije vrednosti lastniškega deleža, kar bi bil temelj za trajnostni razvoj družbe in izpolnjevanje osnovnega cilja/naloge družbe, t.j. ravnanje in odlaganje odpadkov.

Za doseg tega strateškega interesa bi morala Mestna občina Novo mesto gradiva za odločanje na svetu županov in na skupščini prejeti v pregled najmanj sedem dni pred odločanjem ter se do njih opredeliti. Na osnovi opredelitev bi morale potekati tudi glasovanje na skupščini in svetu županov. V primeru, da so v odločanju pomembne zadeve v zvezi s poslovanjem podjetja (imenovanje in odpoklic članov nadzornega sveta, postavitvi in odpoklicu poslovodje, razdelitvi dobička in pokrivanju izgube in porabi bilančnega dobička, določanju posebnih pogojev za izvajanje dejavnosti ter zagotavljanje in uporabo javnih dobrin, cenah storitev javnih dobrin, letni plan, letno poročilo, sprejem družbene pogodbe, povečanju in zmanjšanju kapitala, izdajanju vrednostnih papirjev, pravni promet z nepremičninami, ...) župan o tem seznani občinski svet.

Cilji:

- izvajanje aktivnega upravljanja družbe s ciljem, da podjetje zagotavlja ustrezno kakovost storitev obveznih gospodarskih javnih služb ter s skrbnostjo dobrega gospodarja upravlja z infrastrukturnimi objekti, ki jih ima v najemu;
- poudarek aktivnega upravljanja je tudi na učinkovitosti poslovanja v smislu obvladovanja rasti stroškov in optimizacije poslovnih procesov, kar mora vplivati na čim manjši razkorak med lastno ceno storitev obveznih gospodarskih javnih služb in prodajno ceno ;
- dobiček, ki se ustvarja na tržnih dejavnostih se v prvi vrsti namenja pokrivanju razlike med lastno in prodajno ceno obveznih storitev GJS ( na ta način se prodajna cena do občanov ne povišuje in se ohranja na sedanji ravni), ostalo pa namenja vzdrževanju komunalne infrastrukture;
- spodbuja se uvajanje in izvajanje novih tržnih dejavnosti, ki bodo poslovale z dobičkom, kar bo omogočalo, da podjetje dosega donosnost kapitala na ravni 3%.

### 3.1. Strateške kapitalske naložbe v lastniške deleže ostalih družb

#### **ZARJA, stanovanjsko podjetje, d.o.o. Novo mesto**

Skupščina občine Novo mesto je na 17. seji zborov dne 20.2.1992 pod št. 362-05/91-S- 40-7/92 sprejela sklep o pristopu k pogodbi o ustanovitvi Zarje, stanovanjsko podjetje, d.d. Novo mesto, z odkupom delnic v stvareh. Odkup delnic je bil opravljen s prenosom stanovanj in stanovanjskih hiš in poslovnih prostorov, kot stvarni vložek. ZARJA, stanovanjsko podjetje, d.o.o. Novo mesto, Prešernov trg 5, Novo mesto (matična št.: 5617189000, davčna št.: SI16377958), je bila nato pod številko Srg 745/92 z dne 19. 6. 1992 registrirana in vpisana v sodni register pri Temeljnem sodišču v Novem mestu. Ustanovljena je bila kot delniška družba v skladu z Zakonom o podjetjih in kasneje v skladu z Zakonom o gospodarskih družbah (v nadaljevanju ZGD). Delovala je v skladu z ZGD in sprejetim Statutom družbe ter drugimi zakoni in podzakonskimi akti. Je oseba zasebnega prava in ne pravna oseba javnega prava. Kot družba z omejeno odgovornostjo deluje od preoblikovanja družbe na podlagi sprejetega sklepa skupščine Zarje d.d. Novo mesto dne 23.12.2008 na podlagi 648. čl. ZGD ter izdanim sklepom Okrožnega sodišča v Novem mestu dne 19.1.2009. V skladu s preoblikovanjem se je status delničarjev preoblikoval v družbenike. Na podlagi osnovnega vložka in sorazmerno z njegovo vrednostjo v osnovnem kapitalu je družbenik pridobil svoj poslovni delež, ki je izražen v odstotkih (471. čl. ZGD). Mestna občina Novo mesto je torej eden od družbenikov v Zarji d.o.o., ki deluje v skladu z registrirano dejavnostjo, sklenjeno družbeno pogodbo in veljavno zakonodajo. To pomeni, da Mestna občina Novo mesto ni njen ustanovitelj, prav tako se pri delovanju družbe Zarja d.o.o. Novo mesto ne uresničuje javen interes, temveč družba deluje na trgu.

Zarja d.o.o. je družba za opravljanje vseh vrst storitev na področju nepremičnin, investicijskih dejavnosti na stanovanjskem področju in inženiringa s področja gradenj.

Neprofitne dejavnosti, ki jih izvaja so:

- upravništvo objektov/poslovno stanovanjskih enot,
- upravništvo po pooblastilnih pogodbah,
- zavarovanje objektov,
- obračunavanje neprofitnih najemnin,
- sklepanje najemnih pogodb za stanovanja,
- primopredaja stanovanj,
- odprodaja stanovanj.

Profitne dejavnosti, ki jih izvaja so:

- vzdrževanje stanovanj in stanovanjskih stavb,
- vzdrževanje kotlovnice in dvigal,
- periodični pregledi stanovanj,
- upravništvo poslovnih prostorov,
- obračunavanje najemnin za tržna stanovanja,
- oddajanje poslovnih prostorov,
- vzdrževanje poslovnih prostorov,
- odprodaja poslovnih prostorov,
- inženiring storitve,
- posredništvo,
- gradnja za trg.

Lastniška struktura na dan 31. 12. 2011:

IMETNIK	%
Občina Novo mesto	67,90
Občina Straža	7,38
Občina Šmarješke Toplice	5,85
Zarja d.o.o. - lastni poslovni delež	8,05
Ostali mali družbeniki skupaj	10,82

Organi družbe so:

- skupščina
- nadzorni svet
- poslovodja – direktor.

Mestna občina Novo mesto svoje pravice uresničuje s članstvom v nadzornem svetu ter z udeležbo in glasovanjem na skupščini.

Mestna občina Novo mesto ima po družbeni pogodbi pravico predlagati 3 kandidate za člane nadzornega sveta, ki so predstavniki kapitala (od skupno 5 članov nadzornega sveta).

Pristojnosti nadzornega sveta so:

- imenuje in odpokliče direktorja,
- odloča o ukrepih za pregled in nadzor dela direktorja,
- daje soglasja k podpisu pogodb, kot je to določeno v družbeni pogodbi in drugih aktih družbe,
- lahko kadarkoli zahteva od direktorja poročilo I kateremkoli vprašanju, povezanim s poslovanjem družbe,
- sprejme letno poročilo družbe in z njim seznaniti skupščino ter skupščini poda predlog uporabe bilančnega dobička,
- uveljavlja zahtevke družbe do direktorja,
- daje predhodno soglasje k postavitvi prokure,
- obravnava in odloča o vseh zadevah. Za katere je pristojen po zakonu, drugih predpisih, po pooblastilu skupščine ali po družbeni pogodbi.

Število glasov na skupščini družbenikov je odvisno od deleža v osnovnem kapitalu družbe, kar pomeni, da ima Mestna občina Novo mesto skupno 67,90 % glasov. Skupščina družbenikov odloča o:

- uporabi bilančnega dobička,
- imenovanju in razrešitvi članov nadzornega sveta,
- spremembah družbene pogodbe,
- delitvi in prenehanju poslovnih deležev,
- izključitvi in izstopu družbenikov,
- zadevah za katere tako določa zakon, drugi predpisi ali družbena pogodba.



Finančni podatki za družbo Zarja d.o.o. so naslednji:

	LETO 2009	LETO 2010
število zaposlenih	29	28
sredstva v 000 EUR	15.341	15.525
kapital v 000 EUR	10.300	10.267
kosmati donos iz poslovanja v 000 EUR	3.264	3.928
čisti dobiček/izguba v 000 EUR	21	47
dodana vrednost/zaposlenega v 000 EUR	57	65

Značilnosti lastniškega deleža MO NM v družbi Zarja d.o.o. so:

<b>Interes Mestne občine Novo mesto</b>		
	strateški	√
	finančni	
<b>Lastnost lastniškega deleža</b>		
	lastništvo nad 75 %	
	lastništvo nad 50 % do 75 %	67,90
	lastništvo nad 25 % do 50 %	
	lastništvo pod 25 %	
<b>Obstoj drugačnega interesa drugih lastnikov</b>		
	strateški	√
	finančni	√
<b>Soudeležba v upravljanju podjetja</b>		
	članstvo v NS	DA
<b>Finančno stanje podjetja</b>		
	donosnost kapitala v %	0,46
	zadolženost v %	25,39
	kratkoročni koeficient	6,64
	finančni vzvod	38
	velikost podjetja	majhno

### **Strategija upravljanja in cilji:**

Glede na velikost lastniškega deleža Mestne občine Novo mesto v družbi Zarja d.o.o. (67,90 %) in njegovo knjigovodsko vrednost (v premoženjski bilanci MO NM na dan 31. 12. 2010 je vrednost 5.470 tisoč EUR, po knjigovodski vrednosti kapitala v bilanci stanja družbe Zarja d.o.o. pa 6.971 tisoč EUR), imamo vse možnosti vpliva na smer delovanja in razvoja družbe. Naš interes v družbi Zarja d.o.o. je predvsem strateški, zaradi naslednjih razlogov:

- kot posledica potreb po upravljanju s fondom neprofitnih stanovanj,
- skrb za razvoj stanovanjskega fonda v Mestni občini Novo mesto (to je bil tudi razlog/temelj za ustanovitev družbe in vstop v lastniško strukturo),
- postati edini lastnik Zarje d.o.o., saj bi tako lahko skrbeli za to, da bi s profitnim delom dejavnosti Zarja d.o.o. ustvarjala finančne pogoje za ohranjanje/vzdrževanje in razvoj neprofitnega stanovanjskega fonda.

Poleg zgoraj opredeljenih strateških ciljev je potrebno v podjetju zasledovati še naslednje cilje:

- nujno je poslovno in finančno prestrukturiranje družbe ( sanacija družbe z racionalizacijo stroškov poslovanja ter optimizacijo in reorganizacijo poslovanja);
- zaradi zadolženosti družbe je potrebna finančna konsolidacija družbe;
- spodbujati je potrebno razvoj novih dejavnosti, ki bi ustvarjali dobiček ter tako zagotavljali finančno vzdržnost, ter omogočali da se dobiček nameni za odplačilo dolgov družbe;
- doseganje donosnosti na kapital na ravni 5%.

### **Razvojni center Novo mesto d.o.o.**

RC Novo mesto je začel poslovati leta 1998. Delovati je začel kot regionalni podjetniški center (RPC), najprej na območju Dolenjske, kmalu tudi na območju Bele krajine, kasneje, v letu 2000, pa je razširil svoje področje delovanja tudi na naloge regionalne razvojne agencije za statistično regijo Jugovzhodna Slovenija, ki vključuje poleg navedenih območij še Kočevško-ribniško območje.

Razvoj podjetništva in vzpostavitev podpornega okolja za podjetnike in mesto za povezovanje razvojnih partnerjev z učinkovito mrežo usposobljenih kadrov širokega profila, ki bodo uresničevali pričakovanja regije na Dolenjskem je prvi cilj in razlog, s katerim je bil Razvojni center Novo mesto d.o.o. ustanovljen. Dejavnost RC Novo mesto d.o.o. je usmerjena k razvoju mikro, majhnih in srednje velikih podjetij in podjetnikov.

Vizija RC Novo mesto d.o.o. na tem področju delovanja je, da dobi podjetnik vse storitve za začetek poslovanja, delujoča podjetja pa storitve, ki jih potrebujejo pri poslovanju in rasti (»one stop shop«).

Lastniška struktura na dan 31. 12. 2010:

IMETNIK	%
MO NM	50,43
Občina Šentjernej	9,90
Občina Škocjan	3,70
Občina Mirna Peč	4,00
Občina Dolenjske Toplice	5,00
Občina Žužemberk	7,00
Občina Straža	5,56
Občina Šmarješke Toplice	4,41
Območna obrtna zbornica NM	5,00
Gospodarska zbornica Slovenije	5,00

Organa družbe sta:

- skupščina,
- direktor.

Mestna občina Novo mesto svoje pravice uresničuje na skupščini družbenikov, na kateri ima 360, od skupnih 710 glasov. Na skupščini družbenikov se odloča o:

- imenovanju direktorja,

- prejemkih direktorja,
- ukrepih za pregled in nadzor dela direktorja,
- zahtevi za vplačilo osnovnih vložkov,
- delitvi in prenehanju poslovnih deležev,
- spremembah družbene pogodbe,
- uveljavitvi zahtevkov družbe proti direktorju ali družbenikom v zvezi s povračilom škode, nastale pri ustanavljanju ali poslovanju,
- zastopanje družbe v sodnih postopkih proti direktorju,
- sprejetju letne bilance stanja in izkaza uspeha o razdelitvi dobička,
- razvojnem konceptu,
- povečanju ali znižanju osnovnega kapitala družbe,
- nabavi, prodaji in obremenitvi nepremičnin,
- perspektivnem in letnem programu dela,
- izključitvi in pristopu družbenikov,
- izvolitvi predsednika skupščine,
- imenovanju članov programsko razvojnega sveta,
- drugih zadevah, za katere tako določa zakon ali veljavni predpisi.

Finančni podatki so naslednji:

	LETO 2009	LETO 2010
število zaposlenih	9	11
sredstva v 000 EUR	5.699	5.907
kapital v 000 EUR	845	892
kosmati donos iz poslovanja v 000 EUR	709	1.104
čisti dobiček/izguba v 000 EUR	75	41
dodana vrednost/zaposlenega v 000 EUR	58	51

Značilnosti lastniškega deleža MO NM v družbi Razvojni center Novo mesto d.o.o. so:

<b>Interes Mestne občine Novo mesto</b>		
	strateški	√
	finančni	
<b>Lastnost lastniškega deleža</b>		
	lastništvo nad 75 %	
	lastništvo nad 50 % do 75 %	50,43
	lastništvo nad 25 % do 50 %	
	lastništvo pod 25 %	
<b>Obstoj drugačnega interesa drugih lastnikov</b>		
	strateški	√
	finančni	√
<b>Soudeležba v upravljanju podjetja</b>		
	skupščina	DA
	uprava	DA
<b>Finančno stanje podjetja</b>		

	donosnost kapitala v %	4,72
	zadolženost v %	76,99
	kratkoročni koeficient	4,95
	finančni vzvod	510
	velikost podjetja	majhno

### **Strategija upravljanja in cilji:**

Interes Mestne občine Novo mesto v družbi Razvojni center Novo mesto d.o.o. je potrebno iskati v dejavnosti, ki ga navedena družba opravlja. Gre namreč za vzpostavljanje ustreznih/optimalnih pogojev za razvoj podjetništva v občini in za vzpodbujanje razvoja malega gospodarstva. Družba po finančnih podatkih posluje uspešno, kapitalski donos je pozitiven. Resda je družba visoko zadolžena, vendar je to posledica njene dejavnosti (zagotavljanje ugodnih finančnih virov podjetništvu). Pri uveljavljanju interesa Mestne občine Novo mesto v družbi, kar je zaradi višine lastniškega deleža skozi organe upravljanja v družbi možno, je potrebno upoštevati določilo družbene pogodbe, po kateri se dobički družbe ne delijo med družbenike temveč se le – ti reinvestirajo v družbi. Pri upravljanju je potrebno posebno pozornost nameniti likvidnosti družbe oziroma razmerju med prejetimi in danimi posojili ter zavarovanju in izterljivosti le-teh.

Cilji:

- poleg obstoječih dejavnosti, ki jih družba opravlja za MO Novo mesto (pospeševanje gospodarstva, izvajanje jamstvene sheme, ...) razširiti dejavnost tudi na aktivno vlogo pridobivanja evropskih in drugih sredstev preko razpisov za razvojne projekte MO Novo mesto;
- izvajanje aktivnega upravljanja družbe s ciljem doseči poslovni rezultat v skladu s kazalniki uspešnega poslovanja. Poudarek aktivnega upravljanja je na učinkovitosti poslovanja tako, da poslovanje stremi k čim višji gospodarnosti in obvladovanju stroškov.

#### 4. PORTFELJSKE NALOŽBE

##### Televizija Novo mesto d.o.o.

Televizija Novo mesto d.o.o. je družba, ki izvaja televizijski program na širšem JV področju Slovenije s poudarkom na informiranju prebivalstva z aktualnimi vestmi z navedenega področja. Gre za komercialno podjetje, ki svoje prihodke ustvarja na trgu s prodajo reklamnih oglasov in ustvarjanjem in emitiranjem lastnega programa. Ustanovljena je bila leta 1989 s sprejemom družbene pogodbe.

Lastniška struktura na dan 31. 12. 2010:

IMETNIK	%
Televizija Novo mesto d.o.o.	35,00
Irena Vide	24,73
Občina Novo mesto	22,20
Krka d.d.	8,94
Občina Straža	2,45
Ostali mali družbeniki skupaj	6,68

Organa družbe sta:

- skupščina,
- direktor.

Mestna občina Novo mesto svoje pravice iz naslova družbeništva uresničuje na skupščini družbenikov, na kateri se odloča o:

- sprejetju letne bilance stanja in izkaza poslovnega izida in uporabi bilančnega dobička,
- zahtevi za vplačilo osnovnih vložkov,
- vračanju naknadnih vplačil,
- delitvi in prenehanju poslovnih deležev,
- postavitvi in odpoklicu direktorja,
- ukrepih za pregled in nadzor dela poslovodij,
- postavitvi prokurista in poslovnega pooblaščenca,
- uveljavljanju zahtevkov družbe proti poslovodjem ali družbenikom v zvezi s povračilom škode, nastale pri ustanavljanju ali poslovođenju,
- zastopanju družbe v sodnih postopkih proti poslovodjem,
- drugih zadevah, za katere tako določa zakon ali družbena pogodba.

Finančni podatki so naslednji:

	LETO 2009	LETO 2010
število zaposlenih	15	12
sredstva v 000 EUR	687	460
kapital v 000 EUR	327	220
kosmati donos iz poslovanja v 000 EUR	782	724
čisti dobiček/izguba v 000 EUR	-54	-8
dodana vrednost/zaposlenega v 000 EUR	12	2

Značilnosti lastniškega deleža MO NM v družbi Televizija Novo mesto d.o.o. so:

<b>Interes Mestne občine Novo mesto</b>		
	strateški	
	finančni	√
<b>Lastnost lastniškega deleža</b>		
	lastništvo nad 75 %	
	lastništvo nad 50 % do 75 %	
	lastništvo nad 25 % do 50 %	
	lastništvo pod 25 %	22,20
<b>Obstoj drugačnega interesa drugih lastnikov</b>		
	strateški	√
	finančni	
<b>Soudeležba v upravljanju podjetja</b>		
	članstvo v NS	NE
	uprava	NE
<b>Finančno stanje podjetja</b>		
	donosnost kapitala v %	-2,93
	zadolženost v %	51,09
	kratkoročni koeficient	2,71
	finančni vzvod	107
	velikost podjetja	majhno

### **Strategija upravljanja:**

Glede na višino lastniškega deleža MO NM v družbi in glede na dejavnost družbe je interes MO NM lahko zgolj finančni. Iz finančnih podatkov družbe je razbrati, da je le-ta relativno visoko zadolžena, ustvarja negativni poslovni rezultat, donosnost kapitala je negativna. Zaradi tega je bil sprejet sklep o dokapitalizaciji družbe. Knjigovodska vrednost deleža MO NM v družbi, ki je bila izkazana v premoženjski bilanci občine, je bila na dan 31. 12. 2010 enaka 61 tisoč EUR, knjigovodska vrednost 22,20% kapitala, ki je izkazan v bilanci stanja družbe na dan 31. 12. 2010 pa je enak 49 tisoč EUR. Kazalniki kažejo na to, da bi bilo za Mestno občino Novo mesto najugodnejše, da prične s odprodajo lastniškega deleža, vendar pa je potrebno pri tem upoštevati tudi strateški interes, ki je v tem, da na območju Mestne občine Novo mesto deluje lokalna televizija, ki občane seznanja z dogajanjem v občini.

### **Počitniška skupnost Krško d.o.o.**

Počitniška skupnost Krško d.o.o. je kapitalska družba, ki upravlja počitniške kapacitete doma in v tujini (R Hrvaška-naselje Bučanje).

Lastniška struktura na dan 31. 12. 2010:

<b>IMETNIK</b>	<b>%</b>
MO NM	1,65
Krka d.d. Novo mesto	12,22
Labod turizem in rekreacija PSK d.o.o.	7,92
Pergam – konfederacija sindikatov Slovenije	7,92
Labod turizem in rekreacija PSK d.o.o.	7,14
Lisca d.d. Sevnica	5,80
Perutnina Ptuj d.d.	4,93
Zveza prijateljev mladine Krško	4,73
Nuklearna elektrarna Krško d.o.o.	2,52
MERCATOR – SVS d.d.	2,63
SŽ – Centralne delavnice d.o.o. Ljubljana	2,23
Občina Krško	2,20
Elektro Celje d.d.	1,91
MEDEX d.o.o.	1,71
Splošna bolnišnica Novo mesto	1,58
CGP d.d.	1,35
Gospodarska zbornica Slovenije	1,35
JOB Center d.o.o.	1,26
Labod turizem in rekreacija PSK d.o.o.	1,20
TALUM d.d. Kidričevo	1,18
ŽITO ŠUMI d.o.o. Ljubljana	1,07
Kompas mejni turistični servis	1,05
Metalna Senovo d.o.o.	1,05
Ostali družbeniki z manj kot 1 % deležem	23,40

Organi skupščine so:

- skupščina,
- nadzorni svet,
- poslovodja – direktor.

Mestna občina Novo mesto svoje pravice v Počitniški skupnosti Krško uresničuje z udeležbo na skupščini, na kateri se imenuje nadzorni svet družbe ter odloča o delitvi dobička.

Finančni podatki so naslednji:

	LETO 2009	LETO 2010
število zaposlenih	4	3
sredstva v 000 EUR	4.770	4.680
kapital v 000 EUR	3.412	3.414
kosmati donos iz poslovanja v 000 EUR	921	858
čisti dobiček/izguba v 000 EUR	5	2
dodana vrednost/zaposlenega v 000 EUR	91	98

Značilnosti lastniškega deleža MO NM v družbi Počitniška skupnost Krško d.o.o. so:

<b>Interes Mestne občine Novo mesto</b>		
	strateški	
	finančni	√
<b>Lastnost lastniškega deleža</b>		
	lastništvo nad 75 %	
	lastništvo nad 50 % do 75 %	
	lastništvo nad 25 % do 50 %	
	lastništvo pod 25 %	√
<b>Obstoj drugačnega interesa drugih lastnikov</b>		
	strateški	√
	finančni	
<b>Soudeležba v upravljanju podjetja</b>		
	članstvo v NS	NE
	uprava	NE
<b>Finančno stanje podjetja</b>		
	donosnost kapitala v %	0,06
	zadolženost v %	27,05
	kratkoročni koeficient	2,61
	finančni vzvod	37
	velikost podjetja	majhno

### **Strategija upravljanja:**

Glede na majhnost lastniškega deleža Mestne občine Novo mesto v navedeni družbi, obstoj drugačnega interesa ostalih družbenikov v družbi in zanemarljivo knjigovodsko vrednost tega deleža (2 tisoč EUR v premoženjski bilanci občine in 56 tisoč EUR po knjigovodski vrednosti kapitala v bilanci stanja družbe), bi bilo potrebno, ob predhodni tržni analizi vrednosti podjetja in s tem našega manjšinskega lastniškega deleža, pričeti s odprodajo.



## **5. NALOŽBE V VREDNOSTNE PAPIRJE DRUGIH DRUŽB**

Naložbe v vrednostne papirje drugih družb predstavljajo portfelj naložb, ki jih ima Mestna občina Novo mesto izkazane med svojim premoženjem v aktivni bilanci stanja.

NAZIV DELNICE	Število delnic	Knjigovodska vrednost na 31. 12. 2010
Delnice na podlagi sklepa o dedovanju		28.196 EUR
Delnice HIT Nova Gorica		33.993 EUR

## **6. SPREMLJANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA DRUŽB V LASTI MO NOVO MESTO**

V grobem bo spremljanje uspešnosti poslovanja družb razdeljeno na stalno in letno spremljanje ter analizo petletnega obdobja. Pri spremljanju uspešnosti se upoštevajo kazalniki, opredeljeni v tem dokumentu. Možni načini spremljanja so:

1. Tekoče spremljanje
  - mesečna in četrletna poročila,
  - občasna poročila uprav podjetij o delovanju družbe,
2. Letno spremljanje poslovanja
  - na podlagi revidiranih letnih poročil,
  - na podlagi letnih in večletnih načrtov,
3. Strateška analiza poslovanja
  - analiza panog in primerljive konkurence.

MO Novo mesto si bo prizadevala, da se uvede redno dolgoročno načrtovanje v vsa tista podjetja, ki te prakse še ne izvajajo. Kot minimum bo zahtevala letne načrte za prihajajoče štiriletno obdobje.

## **7. REVIDIRANJE USPEŠNOSTI POSLOVANJA DRUŽB V LASTI MO NOVO MESTO**

Revidiranje naj zaobsega tri ravni: notranjo revizijo, zunanjo revizijo in državno revizijo. K prvi lahko umestimo notranjo revizijo v ožjem smislu in revizijsko komisijo kot posebno komisijo nadzornega sveta družbe.

MO Novo mesto si bo prizadevala, da bo, kakor na drugih področjih, tudi glede revizije in sistema notranjih kontrol v družbah, v katerih upravlja kapitalsko naložbo občina, vzpostavljen sistem, ki sledi zakonodaji in dobri praksi celovitega upravljanja.

Revidiranje je v nekaterih primerih v ZGD-1 urejeno kot obvezno, kot dobra praksa celovitega upravljanja pa po priporočilih v Kodeksu upravljanja, Kodeksu upravljanja javnih delniških družb, Priporočilih za revizijske komisije (sprejete v Združenju nadzornikov Slovenije) in dokumentih OECD.

## 7.1 Notranja revizija

Sistem notranjega revidiranja se v družbah vzpostavlja iz zelo pomembnega razloga, tj. oblikovanja strokovnega, kritičnega telesa, ki naj preverja in je obenem v pomoč organom družbe pri izboljšanju njihovega poslovanja in poslovanja družbe, hkrati pa ščiti interese lastnikov z varovanjem premoženja družbe. Zelo pomembna naloga, ki jo velja poudariti, je spremljanje in nadziranje tveganja v družbi, ki nedvomno predstavlja enega izmed pomembnih elementov celovitega upravljanja slednje.

MO Novo mesto si bo prizadevala, da bo vsaka velika in srednja družba imela vzpostavljeno notranjo revizijo.

Notranja revizija v ožjem smislu je služba, predvidena v sistemizaciji družbe, ki jo postavi poslovodstvo družbe, odgovorno za njeno delo, pri čemer naj se omogoči, da notranji revizorji poročajo neposredno revizijski komisiji. Poslovodstvo mora zagotoviti dober notranji nadzor, ga redno spremljati in zagotoviti redno seznanjenost z vsebino tega dela oz. ugotovitvami. Glavni cilj notranje revizije mora biti zaščita naložb delničarjev oz. družbenikov in premoženja družbe, glavna naloga pa nadzor nad urejenostjo in gospodarnostjo poslovanja družbe skladno s predpisi in notranjimi akti le-te. Izrednega pomena je tudi vzpostavitev kakovostnega upravljanja tveganja. Dobro celovito upravljanje družbe zahteva, da se obdobje zagotovi nepristranski strokovni nadzor nad delom notranje revizije in vsako leto sestavi poročilo o delu te revizije, ki ga pregledata revizijska komisija in zunanji revizor.

Revizijsko komisijo imenuje nadzorni svet družbe. Obvezna je v primerih, določenih v ZGD-1 (279. člen), in sicer če gre za družbo, s katere vrednostnimi papirji se trguje na organiziranem trgu. Kodeks upravljanja v 72. točki priporoča, naj velike družbe imenujejo revizijske komisije s pristojnostmi, določenimi skladno z ZGD-1 in Kodeksom upravljanja javnih delniških družb. MO Novo mesto za upravljanje kapitalskih naložb glede na dobro prakso celovitega upravljanja, h kateri teži, priporoča tudi sledenje smernicam, ki podrobneje obravnavajo delovanje revizijske komisije in so opredeljene v Priporočilih za revizijske komisije.

## 7.2 Zunanja revizija

V skladu z načeli celovitega upravljanja mora zunanjo revizijo voditi neodvisen, usposobljen in kvalificiran zunanji revizor zaradi objektivnosti zagotovila, da daje finančno poročilo pravo sliko finančnega položaja in poslovanja družbe v vseh bistvenih točkah. Zunanji revizorji morajo biti odgovorni delničarjem in zavezani družbi, da bodo izvedli pregled z vso potrebno strokovno skrbnostjo. Izrednega pomena je zagotoviti takšne revizorje, ki bodo opravljali svoje delo neodvisno od organov družbe. Pristojnost in odgovornost potrditve končne izbire revizorja je prepuščena skupščini oz. lastniku, predhodno pa se pri oblikovanju predlogov od družb pričakuje, da jih bodo oblikovale z vso resnostjo na podlagi ustreznih meril in ocene dela, ki vključujejo tudi obvezno razkritje vseh morebitnih (ne)revizijskih storitev, ki jih je revizijska družba v zadnjem letu opravila za družbo ali njene povezane družbe. Oblikovanje skupščinskega predloga naj bo skupna naloga vseh organov družbe in revizijske komisije.

## 7.3 Računsko sodišče

Pomembna revizijska raven je državna revizija, ki jo opravlja Računsko sodišče RS kot najvišji organ nadzora državnih računov, državnega proračuna in celotne javne porabe v

Republiki Sloveniji. Računsko sodišče preverja poslovanje uporabnikov javnih sredstev, in sicer pregleduje pravilnost in smotrnost poslovanja ter akt o preteklem in akt o načrtovanem poslovanju uporabnika javnih sredstev. Mnenje o poslovanju, ki ga da Računsko sodišče RS, mora spoštovati vsak državni organ, organ lokalne skupnosti in uporabnik javnih sredstev, na čigar poslovanje se mnenje nanaša. Kot uporabnik javnih sredstev šteje tudi: pravna oseba javnega prava ali njena enota in pravna oseba zasebnega prava, če je prejela pomoč iz proračuna Evropske unije, državnega proračuna ali proračuna lokalne skupnosti ali če izvaja javno službo ali zagotavlja javne dobrine na podlagi koncesije ali če je gospodarska družba, banka ali zavarovalnica, v kateri imata država in lokalna skupnost večinski delež.

MO Novo mesto si bo prizadevala za preglednost poslovanja v družbah, v katerih ima MO Novo mesto kapitalsko naložbo, in v skladu s smernicami OECD tudi, da bodo družbe pravočasno in kooperativno sodelovale z Računskim sodiščem RS ter spoštovale oz. podprle njegovo delo, tako da pravočasno in ustrezno uporabijo njegove ugotovitve iz revizije in izvedejo potrebne ukrepe.

## **8. POROČANJE O POSLOVANJU DRUŽB V LASTI MO NOVO MESTO**

MO Novo mesto bo na podlagi sprejete strategije pripravljala letne načrte upravljanja kapitalskih naložb, v katerem bodo opredeljeni konkretni cilji MO Novo mesto pri upravljanju posameznih kapitalskih naložb ter ukrepi in usmeritve za doseganje teh ciljev. Letni načrt mora zajemati cilje za vsako družbo, ki je v strategiji upravljanja opredeljena kot strateška, za preostale družbe pa se lahko postavijo skupni cilji. Letni načrt na predlog občinske uprave sprejme občinski svet, ta pa lahko med letom spremeni cilje v načrtu, če to zahtevajo spremenjene gospodarske ali socialne razmere. S cilji morajo biti seznanjeni organi vodenja in nadzora zadevne družbe, katerih delo se vrednoti tudi po uresničevanju teh ciljev.

Po sprejetju strategije mora občinska uprava vsako leto najkasneje do 30.3. pripraviti Letno poročilo o izvajanju letnega načrta upravljanja kapitalskih naložb s podatki o doseženih ciljih letnega načrta in strategije upravljanja ter o dosežkih poslovanja gospodarskih družb, v katerih so kapitalske naložbe občine za preteklo leto, in ga predložiti občinskemu svetu.

Borut NOVAK

DIREKTOR OBČINSKE UPRAVE