



## Rudolf Horvat

Saubermacher Slovenija d.o.o.

**»Globalizacija bo prinesla velike spremembe, recimo spletna tržnica Amazon razmišlja ne le o dobavi dobrin, ampak tudi o kasnejšem prevzemu vseh odpadkov, ki nastajajo pri prodaji izdelkov.«**

*Skrb za življenja vredno okolje je temelj in vodilo vašega podjetja. Leta 1990 ste kot prvo podjetje v nekdanji Jugoslaviji v Lenartu pričelo uvajati ločeno zbiranje odpadkov. Slovenijo radi promoviramo kot zeleno državo, a velikokrat se sliši tudi kritične glasove o raznih, okolju ne najbolj prijaznih projektih. Kako »zeleno« vi vidite Slovenijo?*

V devetdesetih letih so bili gozdovi in druge površine veliko bolj polni številnih črnih odlagališč in »kultura varovanja okolja« je bila na bistveno slabšem nivoju, kot je danes. Slovenija je zelo napredovala in kljub kritikam lahko vsi tisti, ki veliko potujejo, enoglasno pritrdijo, da je Slovenija zelo zelena in urejena država. K temu pa prispeva več dejavnikov – od ozaveščenih posameznikov do številnih pobud, kot je projekt Očistimo Slovenijo. Tukaj so še podjetja, ki z razvojem tako svojih storitev kot načina dela ves čas skrbijo, da je Slovenija po storitvah za varovanje in zaščito okolja marsikje na prvem mestu.

*Torej ste zelo zadovoljni. Kaj pa bi lahko še dosegli z inovativnimi okoljskimi in drugimi prijemi?*

Marsikaj. Lahko bi uvedli bolj pravičen način zaračunavanja odvoza odpadkov. Digitalizacija omogoča tudi, da določimo vrsto in količino odpadkov ter optimiramo celotni sistem ravnanja z odpadki pri odvozu. Uvedemo lahko tudi nove načine zbiranja odpadkov

in gremo vse bolj v smeri strategije čim manj odpadkov, s čimer se približujemo krožnemu gospodarstvu in »Zero Waste« družbi. Naj sicer dodam, da je ta »Zero Waste« bolj marketinški izraz, saj družbe brez odpadkov za zdaj ni. S partnerskim odnosom z industrijo bi lahko dosegli tudi, da se pri proizvodnji izdelka uporabi manj škodljivih in nevarnih snovi. Prav tako lahko vplivamo, da se v proizvodnji izdelujejo materiali, ki se lahko kasneje lažje reciklirajo. To je izredno pomembno. Pomembno pa je tudi, da delamo preko centrov ponovne uporabe in tako ustvarimo čim več inovativnih izdelkov iz reciklatov. Na ta način bi v prihodnje lažje dosegli zmanjšanje količin, ponovno uporabo in snovno izrabo odpadkov.

*Družbo Saubermacher so Avstrijci med avstrijskim predsedovanjem EU ob koncu lanskega leta evropskim ministrom za okolje predstavili kot najbolj inovativno podjetje v Evropi na področju ravnanja z odpadki. V podjetju pripravljate strategijo za obdobje 2020 – 2023, katere cilj je umestitev družbe Saubermacher Slovenija kot vodilne na področju inovativnih tehnologij ravnanja z odpadki. Kaj novega načrtujete?*

Načrti so kar obsežni. Vsekakor je vredno omeniti nov način zbiranja odpadkov, t. i. Smart Waste – v prevodu »pametni odpadki«, kjer se z uvedbo senzorike in skenerjev pri povzročitelju lahko identificira količina odpadkov, stanje posod, temperature ipd. Ugotovi se tudi, ali je sortiranje pravilno. Pri novem načinu zbiranja odpadkov se bomo ravnali po vzoru našega matičnega podjetja, ki je nedavno nazaj razvilo storitev imenovano Wastebox, ki se trenutno že izvaja v Avstriji, Nemčiji in Franciji. Preko mobilnih aplikacij – v podjetju imamo aplikacijo, imenovano Doma – smo lahko takoj v stiku z uporabniki ter jih obveščamo o stanju in urejenosti njihovih posod. V načrtu imamo tudi avtomatizacijo sortirnih naprav ter uvedbo novih naprav za predelavo novih vrst odpadkov, kot so recimo litij-ionske baterije. Naš razvoj bo v prihodnje temeljil na digitalizaciji, izgradnji potrebnih objektov za lastno predelavo odpadkov na svojih lokacijah, specializaciji; na področju nevarnih odpadkov v smeri zagotovitve dodatne požarne varnosti; preboju v sosednje države v JV Evropi pri ravnanju z nevarnimi odpadki ter na prenosu tehnologij.

*Prejeli ste Nagrado GZS za izjemne gospodarske in podjetniške dosežke. Kaj sami dojemate kot vaš največji uspeh na položaju direktorja družbe?*

Zagotovo je velik uspeh, da lahko sebe imenujem za pionirja ustreznega ločevanja odpadkov v Sloveniji. Velik uspeh so tudi vsi mejniki na moji poslovni poti. Recimo združitev podjetij Letnik-Saubermacher in Ekoles k podjetju Saubermacher Slovenija leta 2007, nato izgradnja regijskega Centra za ravnanje z odpadki Puconci in pred dvema letoma tudi otvoritev Centra za ravnanje z nevarnimi odpadki v Kidričevem. Ob tem ne smemo pozabiti niti na odprtje Centra

**Dodana vrednost se je v zadnjih treh letih v povprečju povečala 8,5 % letno.**

**Ustanovljen poseben oddelek za raziskave in razvoj z letnim proračunom približno 900.000 EUR.**

za ravnanje z odpadki v Lenartu leta 2001. Vse to so mejniki, ki so ne le znatno prispevali k razvoju našega podjetja, ampak tudi k razvoju tako okoljske problematike kot področja ravnanja z odpadki na ravni Slovenije. Vsekakor sem ponosen in si štejem za uspeh, da ima naše podjetje kar sedem povezanih družb oziroma hčerinskih podjetij. Že ob začetku poslovne poti, v katero sem verjel, da bo tudi zaradi zagnane ekipe in jasne vizije uspešna, sem si zadal prav poseben osebni cilj. Skupino Saubermacher v Sloveniji bi rad pripeljal do 50 milijonov evrov prihodkov, 500 zaposlenih ter 25 % lastnih kapacitet. In temu dosežku smo se že zelo približali, na kar sem že sedaj ponosen.

*Pohvalite se lahko z 8,5-odstotno povprečno letno rastjo prihodkov v zadnjih treh letih, po isti stopnji se povečuje tudi vaša dodana vrednost, kar je druga najvišja rast med konkurenti. Kakšen je recept za to? Pravega recepta za uspeh pravzaprav ni. Kar šteje, je predvsem znanje, pripravljenost nenehnega učenja, dobra organizacija podjetja, skupno divizionarno vodenje podjetja z matičnim podjetjem iz Avstrije, uspešen kolektiv ter velika pripravljenost in posluš lastnikov za potrebne investicije in razvoj v Sloveniji.*

*Ko ste v dvomih pri poslovnih odločitvah, na koga se obrnete?*

Na svoje sodelavce in tudi člane uprave koncerna ter lastnika podjetja.

*Kakšno politiko motiviranja zaposlenih imate?*

To je področje, ki me osebno zelo zanima. Redno prebiram strokovno literaturo, saj se zavedam, da je motivacija zaposlenih težka naloga. Izpostavil bi nenehno izobraževanje sodelavcev, saj vem, da ima



lahko le dober motivator dobre sodelavce. Zato je strpnost, spoštljivost, pohvala, pa tudi opozarjanje na napake naloga, ki moje sodelavce dela le močnejše in boljše. V našem podjetju pa tudi v prostem času radi delujemo kot družina. Imamo razne izlete, športna srečanja, piknike ... Ekipo pa je nenazadnje treba motivirati tudi s pravimi rezultati in jasno komunikacijo dogajanja v podjetju.

**Če kdaj storite napako, to priznate?**

Seveda. Na napakah se učimo. Vsi smo zmotljivi, uspešni pa so lahko le tisti, ki to zmoto priznajo, iz slednje vzamejo le najboljše in prisluhnejo tistim, ki jim ob dani priložnosti ponudijo najboljše rešitve.

**Ste kdaj storili kakšno napako, ki jo obžalujete?**

**Oziroma si kdaj želite, da bi kakšno stvar naredili drugače?**

Le redkokdaj obžalujem, kar sem naredil, morda bi kot svoj neuspeh izpostavil le projekt Centra za ravnanje z odpadki v Puconcih ter dejstvo, da bi v svojem mandatu lahko izpeljali še več pilotskih projektov za ustrezen razvoj področja ločevanja odpadkov.

Koncesija za  
gospodarske  
javne službe se  
izvaja v  
**58**  
občinah.

*V Sloveniji ima vaše podjetje 12-odstotni tržni delež, povečujete prihodke predvsem na področju nevarnih odpadkov, blata in muljev, termičnih frakcij. Kakšne trende napovedujete in kaj pri nevarnih odpadkih vidite kot največjo težavo tako doma kot v svetu?*

Rast količine odpadkov je pogojena z gospodarsko rastjo, zato v prihodnje pričakujem stabilno rast na tem področju. Pričakujem tudi, da se podjetja vse bolj zavedajo odpadkov in stroškov, povezanih z njimi. Vsekakor vidimo trend v zmanjšanju proizvodnje odpadkov, medtem ko bo področje mulja in blata še dosegalo rast, saj je to področje pri nas še zelo v povojih. Tudi pri termičnih frakcijah, po domače povedano gorivih, še nismo dosegli najvišje točke, zato bo tukaj gotovo še prišlo do povečanja, predvsem zaradi zunanjih vplivov in dogajanja po svetu. Na področju nevarnih odpadkov pa kot največjo težavo vidimo nezadostne zmogljivosti Slovenije za predelavo in odstranjevanje teh odpadkov, zato jih mora država izvažati. Druge države se zapirajo in postavljajo na prvo mesto reševanje lastnih problemov. Zato je treba v Sloveniji izgraditi vse potrebne naprave tako za termično obdelavo gorljivih frakcij kot za obdelavo in termično odstranjevanje nevarnih odpadkov.

**2/3**  
zaposlenih  
vključenih v  
izobraževanje.

**2**  
štipendiji na leto so  
razpisali v zadnjih  
treh letih.



**Kdaj pa bo do tega prišlo?**

Če bo vse šlo po načrtani poti, v roku petih let.

**Kje pa bo ta lokacija?**

To je še neznanka.

**Koncesija za gospodarske javne službe izvajate v 58 občinah, kar pomeni, da imate vpogled v dogajanje v polovici slovenskih občin. Kaj opažate?**

Da je vse bolj nujno potrebno ločevanje odpadkov na izvoru, saj prav vse občine povečujejo svoj delež odpadkov. Po drugi strani pa se delež ločeno zbranih frakcij približuje temu, kar postavlja za merilo evropska direktiva o odpadkih za leti 2022 in 2025.

**Kaj je največja ovira, da se najboljše prakse ne prenesejo v druge občine?**

Nemalokrat so tukaj predvsem kadrovske ovire in delovanje v nekaterih občinah komunalnih podjetij, ki marsikje niso specializirana podjetja. Gre za mala podjetja, kjer prenos znanja ni tako hiter, sama pa so tudi kadrovsko podhranjena in nimajo zadostnih finančnih sredstev. V Sloveniji bi lahko imeli le tri do pet komunalnih podjetij, ki bi se ukvarjala z zbiranjem komunalnih odpadkov, za obdelavo in deponiranje pa so že zgrajeni centri.

**Zakaj pa do tega ne pride?**

Zaradi razdrobljenosti občin.

**Verjetno vas je pot zanesla že marsikam, a katera »postaja« je na vas doslej pustila največji vtis?**

Zagotovo Japonska in Tokio. Gre za zelo urejeno državo, kjer ima čistoča posebno mesto. Na ulicah in v parkih ne boste našli odpadkov. Zavedanje o pomenu varovanja okolja je zelo visoko.

**Je kakšna postaja / mesto na vašem seznamu želja?**

Gotovo so to čudesa sveta – denimo Machu Picchu, prav tako pa želim videti tudi drug vidik kulture, navad in ljudi, recimo Madagaskar. Rad bi obiskal patra Pedra Opeko, saj me zanima, kaj je ustvaril na smetišču malgaške prestolnice.

**Kje se vidite čez 10 let? Kaj tudi pričakujete kot največjo spremembo v naslednjih 10 letih?**

Vsekakor se vidim v zasluženem pokoju, zdrav in v dobri kondiciji. Največjo spremembo pa pričakujem na področju razvoja umetne inteligence ter v digitalizaciji, tako na našem kot ostalih področjih. Prav tako verjamem, da bo v prihodnje prišlo do še večjega razvoja novih sistemov zbiranja odpadkov in ravnanja z njimi. Globalizacija bo prinesla velike spremembe, recimo spletna tržnica Amazon razmišlja ne le o dobavi dobrin, ampak tudi o kasnejšem prevzemu vseh odpadkov, ki nastajajo pri prodaji izdelkov. <sup>gg</sup>

**Utemeljitev**

Rudolf Horvat vodi podjetje Saubermacher Slovenija od oblikovanja družbe leta 2007 dalje. Družba je v celoti v lasti avstrijskega podjetja Saubermacher DAG iz Gradca. S svojimi sedmimi hčerinskimi podjetji izvajajo storitve javnih služb ravnanja z odpadki v 58 občinah. Ukvarjajo se z razgradnjo odpadne električne in elektronske opreme, predelavo odpadne embalaže in razgradnjo izrabljenih motornih vozil ter zbiranjem vseh vrst nevarnih in nenevarnih odpadkov.

Družba se po številnih kazalnikih (rast prihodka, rast dodane vrednosti, čisti dobiček, dodana vrednost na zaposlenega, stroški dela v dodani vrednosti, EBIDTA marža idr.) uvršča v najvišji razred med konkurenti na domačem trgu. Dolgoročna razvojna strategija podjetja je usmerjena k umestitvi družbe kot vodilnega podjetja na področju inovativnih tehnologij za ravnanje z odpadki. Zato so v obdobju zadnjih treh oz. štirih let intenzivno investirali v osnovna sredstva, vozni park, v nakup in ustanovitev podjetja. V nov zbirni center za ravnanje z nevarnimi odpadki v Kidričevem so investirali pet milijonov evrov. V zadnjem obdobju so uvedli tudi nove storitve, kot so nov način zbiranja odpadkov Smart Waste, digitalna platforma wastebox.biz ter reciklaža litij-lonskih baterij.

Že sama dejavnost družbe je usmerjena v preprečevanje negativnih vplivov na okolje in ima aktivno vlogo v celotnem procesu od zmanjševanja nastajanja odpadkov, odstranjevanja, procesiranja in predelave do ozaveščanja javnosti. Od leta 2012 podeljuje družba Saubermacher okoljsko nagrado za najboljše diplomsko delo na področju okolja. V tem projektu sodeluje več fakultet iz treh slovenskih univerz. Podjetje redno podpira civilno družbo na področju športnih društev, infrastrukture, kulturnih prireditev, socialnih transferjev ter izobraževanja v obliki donacij in sponzorstev.

Rudolf Horvat je na področju komunalnih dejavnosti aktiven preko štirideset let. S svojo inovativnostjo, odgovornostjo, strokovnostjo in vizionarstvom je prispeval k uspešnosti in ugledu ne le podjetja, temveč tudi celotne komunalne dejavnosti v Sloveniji.

**Ključni podatki za leto 2018 (ne za skupino):**

- Čisti prihodki: 30,7 mio EUR
- Čisti dobiček (predviden po obdavčitvi): 1,7 mio EUR
- Število zaposlenih na 31. 12. 2018: 217
- Dodana vrednost/zaposlenega: 45.021 EUR