



# STRATEGIJA SKUPINE DRI

---

ZA OBDOBJE 2021-2025



# KAZALO

UVOD .....	3
SPLOŠNI PODATKI O SKUPINI DRI.....	5
Osebne izkaznice družb.....	6
<b>POSLANSTVO, VIZIJA, STRATEŠKE USMERITVE, SINERGIJE.....</b>	<b>8</b>
Vizija .....	8
Poslanstvo .....	8
Strateške usmeritve .....	9
Sinergije.....	9
Upravljanje s tveganji .....	12
<b>TRŽIŠČA POSLOVANJA SKUPINE .....</b>	<b>13</b>
<b>ČLOVEŠKI VIRI .....</b>	<b>14</b>
<b>TRAJNOSTNI RAZVOJ .....</b>	<b>15</b>
Naložbe.....	15
Zmanjšanje ogljičnega odtisa .....	15
Digitalna transformacija in uvedba novih tehnologij .....	16
<b>RAZVOJ STORITEV .....</b>	<b>17</b>
Podpora upravljavcem infrastrukturnih sistemov pri gospodarjenju s premoženjem .....	17
Ostati vodilni motivator pri standardizaciji in uvajanju BIM pristopa.....	18
Nacionalni center za upravljanje prometa .....	18
Razvojne usmeritve na področju obvladovanja konstrukcij in materialov.....	18
Razvojne usmeritve na področju bivalnega okolja, gradbene fizike in okolja.....	19
Razvojne usmeritve na področju geologije in geotehnike.....	19
Razvojne usmeritve na področju prometnic in infrastrukture.....	19
<b>STRATEŠKI CILJI – MERLJIVOST .....</b>	<b>20</b>
<b>ZAKLJUČEK .....</b>	<b>22</b>

# UVOD

---

**Strategija razvoja skupine DRI sloni na uveljavitvi koncepta notranjega izvajalca, s celovito obravnavo prometne infrastrukture ter razširitvijo in razpršitvijo aktivnosti tudi na druga področja (okoljska in vodna infrastruktura, komunalna infrastruktura, energetika), ter na raziskovalnem delu, tehnološkem razvoju in aplikacijah v gradbeno prakso.**

Priprava poslovne strategije je za skupino izrednega pomena, predvsem zato, ker v procesu priprave strategije preučimo različne možnosti nadaljnega razvoja. Mnogokrat si strategijo predstavljamo kot načrt, obsežen in dolg dokument, vendar mora biti ta preprosta in zato učinkovita. Napačno je tudi razmišljanje, da v hitro spreminjajočem se svetu ne potrebujemo strategije ali celo, da ta ni možna. Ravno nasprotno – v času hitrih sprememb je razmišljanje, kje in kako bomo delovali, še toliko pomembnejše. Postavili smo si jasne in merljive cilje. Le z natančno opredelitvijo svojih ciljev in namenov se bomo namreč sposobni ustrezno odločati v tekmovalnem okolju in sprejemati učinkovite odločitve. V strategiji se kot rdeča nit pojavlja naša opredelitev, da se bo podjetje osredotočalo na svoje naročnike. Poznamo svoje naročnike, vemo, kaj potrebujejo, in iz vseh zornih kotov opredeljujemo vsebino in način osredotočanja na njih. V strategiji smo se jasno odločili, na katerem področju želimo delovati.

Razvojna strategija skupine in posameznih družb podaja usmeritve za zagotavljanje učinkovitih, zanesljivih in visokokakovostnih storitev za naše naročnike oz. partnerje, ki jih bomo izvajali z inovativnimi pristopi in ob upoštevanju najvišjih standardov trajnostnega razvoja. Zato organizacijo skupine prilagajamo aktualnim projektom in jo s tem tudi optimiziramo, izboljšujemo ter iščemo in izkoriščamo notranje rezerve.

Organiziranost skupine zagotavlja gospodarnost poslovanja, interdisciplinaren pristop pri delu, odzivnost ob spremembah oz. pridobljenih novih poslih, gospodarno izrabo visokostrokovnega kadra in visoko kakovost poslovanja pa tudi celovito vodenje projektov, ki obsega tako organizacijo načrtovanja, pridobivanja tehnične ali projektne dokumentacije, nadzor nad gradnjo in vzdrževanjem investicijskih objektov, upravljanje infrastrukture, raziskovalno delo in s tem izpolnjevanje zahtev naročnikov kot tudi opravljanje strokovnih, skupnih in splošnih dejavnosti.

Družba DRI upravljanje investicij, d. o. o., bo kot nosilka še naprej centralizirala investicijske procese v državi ter ostala njena glavna opora pri vseh večjih investicijah. Na ta način bo družba zadržala in krepila ustrezno strokovno kadrovske sestavo, s katero bo lahko multidisciplinarno obvladovala vodenje različnih vrst investicij: na področju prometne infrastrukture, pri okoljskih projektih, stavbah, energetiki in ostalih.

Gradbeni inštitut ZRMK, d. o. o., bo nadaljeval skoraj 70-letno tradicijo delovanja na področju razvoja in raziskav ter zagotavljal vodilno vlogo razvojno-tehnološkega inštituta s področja gradbeništva.

Obe družbi v skupini DRI bosta izkoriščali medsebojne sinergijske učinke in strateško sodelovali v okviru raziskovalnega in aplikativnega dela ter izvajanja visokozahtevnihih nalog na področjih gradnje in obnove infrastrukture in stavb.

Temeljni cilj skupine DRI je zagotovitev trdne in stabilne konkurenčne sposobnosti, kar bomo še naprej dosegali s tem, da bomo svoje potenciale usmerjali na glavna podjetniška področja delovanja skupine. Strategija hkrati podpira tudi tržne aktivnosti družb v skupini DRI, torej pridobivanje poslov na domačem in mednarodnih trgih.

Pri poslovnem sodelovanju po konceptu notranjega (»in-house«) izvajalca dobičkonosnost ni v ospredju, saj je eden osnovnih načel pri sklepanju t. i. »in-house« pogodb, da mora biti pogodbeni cena enaka ali nižja od tržne. Zagotovljeno pa mora biti pozitivno poslovanje s ciljem ohranjanja ustrezne bonitete, ustrezne ravni kadrovskih kompetenc, motiviranosti kadrov in opremljenosti ter zagotavljanja možnosti razvoja.

# SPLOŠNI PODATKI O SKUPINI DRI

---

## Skupino DRI tvorita družbi<sup>1</sup>:

- **DRI upravljanje investicij, Družba za razvoj infrastrukture, d. o. o., ter**
  - **Gradbeni inštitut ZRMK, d. o. o. (hčerinska družba).**
- 

DRI upravljanje investicij, Družba za razvoj infrastrukture, d. o. o., je gospodarska družba, ustanovljena na osnovi Zakona o gospodarskih družbah, in posluje skladno s predpisi, ki urejajo delovanje gospodarskih družb. Družba kot notranji izvajalec države opravlja storitve investicijskega inženiringa, vodenja investicij v javno infrastrukturo in druge svetovalne storitve za organe države ter pravne osebe javnega prava. Družba poleg teh storitev ustvarja prihodke tudi z realizacijo poslov na domačem in tujih trgih.

Družba je po statusu gospodarska družba z omejeno odgovornostjo. Edini družbenik in lastnik celotnega osnovnega kapitala družbe je Republika Slovenija.

Osrednja dejavnost družbe je svetovalni inženiring, kar ji omogoča izvajanje aktivnosti pri vodenju investicij za državo, skladno z razvojnimi načrti in strateškimi cilji, in nastop na trgu. Pri tem obvladuje celovite storitve svetovanja in inženiringa na področju cestne in železniške infrastrukture ter pri drugih infrastrukturnih oziroma investicijskih projektih.

Registrirana glavna dejavnost družbe v skladu s Standardno klasifikacijo dejavnosti – SKD 2008 (Uredba o standardni klasifikaciji dejavnosti, Ur. l. RS, št. 69/2007, 17/2008) je 71.129 – Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje.

Z družbo upravlja edini družbenik – ustanovitelj. Akt o ustanovitvi družbe določa njene organe, ki so: skupščina, nadzorni svet in poslovodstvo. Slednje sestavljata generalni direktor in član poslovodstva, ki je zadolžen za samostojno strokovno področje. Družba je ustanovljena za nedoločen čas.

---

<sup>1</sup> V uskupinjevanje ni vključeno Evropsko gospodarsko interesno združenje Čezmejna železniška proga Trst–Divača (v nadaljevanju EGIZ Trst–Divača). V EGIZ Trst–Divača ima družba DRI upravljanje investicij, d. o. o., 50 % upravljaljske pravice. V skladu s 8. točko 56. člena Zakona o gospodarskih družbah njegova vključitev ni pomembna za resničen in pošten prikaz finančnega položaja in poslovnega izida skupine DRI.

## OSEBNE IZKAZNICE DRUŽB

### DRI upravljanje investicij, d. o. o.

FIRMA DRUŽBE:	DRI upravljanje investicij, Družba za razvoj infrastrukture, d. o. o.
SKRAJŠANA FIRMA:	DRI upravljanje investicij, d. o. o.
SEDEŽ DRUŽBE:	Kotnikova ulica 40, 1000 Ljubljana, Slovenija
ŠIFRA DEJAVNOSTI:	71.129
GLAVNA DEJAVNOST:	Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje (SKD 2008; Ur. l. RS, št. 17/2008)
MATIČNA ŠTEVILKA:	5269652
DAVČNA ŠTEVILKA:	47991119
ID ŠT. ZA DDV:	SI47991119
OSNOVNI KAPITAL:	2.189.473,00 EUR na dan 31. 12. 2014
POSLOVODSTVO:	Jurij Kač, univ. dipl. ekon., generalni direktor Tadej Veber, univ. dipl. inž. arh., član posloводства

### Gradbeni inštitut ZRMK, d. o. o. – hčerinska družba\*

FIRMA DRUŽBE:	GRADBENI INŠTITUT ZRMK, d. o. o.
SKRAJŠANA FIRMA:	GI ZRMK, d. o. o.
SEDEŽ DRUŽBE:	Dimičeva ulica 12, 1000 Ljubljana, Slovenija
ŠIFRA DEJAVNOSTI:	71.129
GLAVNA DEJAVNOST:	Druge inženirske dejavnosti in tehnično svetovanje (SKD 2008; Ur. l. RS, št. 17/2008)
MATIČNA ŠTEVILKA:	1795490000
DAVČNA ŠTEVILKA:	93205783
ID ŠT.ZA DDV:	SI93205783
OSNOVNI KAPITAL:	1.094.660,61 EUR na dan 31. 12. 2019
ZASTOPNIK:	Marijan Prešeren, direktor Eva Hartman, prokuristka

**Evropsko gospodarsko interesno združenje  
Čezmejna železniška proga TRST-DIVAČA**

---

FIRMA DRUŽBE:	Gruppo Europeo di Interesse Economico Linea Ferroviaria transfrontaliera TRIESTE-DIVAČA
SEDEŽ DRUŽBE:	Via della Ferrovia 14/1, 34151 Opčine/Villa Opicina, Italija
GLAVNA DEJAVNOST:	Evropsko gospodarsko interesno združenje
MATIČNA ŠTEVILKA:	TS-134668
DAVČNA ŠTEVILKA:	01233660321
ID ŠT. ZA DDV:	01233660321
OSNOVNI KAPITAL:	0,00 EUR na dan 31. 12. 2019

---

POSLOVODSTVO:	Roberto Mancini Saša Kovačič
---------------	---------------------------------

---

---

\* Gradbeni inštitut ZRMK, d. o. o., je gospodarska družba z omejeno odgovornostjo in spada v skladu z določili Zakona o gospodarskih družbah med majhne gospodarske družbe.

Z družbo upravlja edini družbenik – DRI upravljanje investicij, d. o. o. Akt o ustanovitvi določa njene organe, ki so: ustanovitelj, nadzorni svet in direktor. Družba je ustanovljena za nedoločen čas.

# POSLANSTVO, VIZIJA, STRATEŠKE USMERITVE, SINERGIJE

**Poslovna politika skupine sledi njenim viziji, poslanstvu, strateškim usmeritvam in ciljem.**



## VIZIJA

Prek dosledne uveljavitve koncepta notranjega izvajalca, s celovito obravnavo investicijskih projektov (infrastruktura, stavbe) ter nenehno krepitvijo sposobnosti in znanj, ostati uspešni na področjih svetovanja in inženiringa pri pripravi, izvedbi in upravljanju gradbenih projektov in ostati pomemben člen pri podajanju odgovorov na strokovna vprašanja s področij zagotavljanja kakovosti, strateškega in operativnega načrtovanja, upravljanja prometa in prometne varnosti, pravnih in premoženjskopravnih zadev, javnih naročil, gospodarjenja z osnovnimi sredstvi, financiranja, ekonomike investicij, gradbenih kalkulacij, standardizacije in digitalizacije gradbeništva, varovanja okolja, področja materialov, opreme in konstrukcij, potresnega inženirstva, bivalnega okolja, gradbene fizike, energije v stavbah, geotehnike in inženirske geologije.



## POSLANSTVO

Skupina DRI kot svoje poslanstvo opredeljuje, da kot notranji izvajalec za državo, njene organe in pravne osebe javnega prava opravlja storitve investicijskega inženiringa, predvsem investicije v javno infrastrukturo in delovanje udejanjanja nadaljnjih potreb na področju tehnološkega razvoja, raziskav, kakovosti in aplikacij v gradbeno prakso.





## STRATEŠKE USMERITVE

### Vodilni inženir pri infrastrukturnih investicijah

Ohraniti vodilno vlogo pri realizaciji strokovno-svetovalnih in konzultantskih storitev na področju infrastrukture. Z implementacijo novih storitev slediti potrebam naročnikov na področju upravljanja in gospodarjenja z infrastrukturo.

### Uspešno poslovanje

Realizacija poslovnega načrta, ustvarjanje načrtovanega dobička, dvigovanje učinkovitosti, obvladovanje stroškov, racionalizacija poslovanja, zagotavljanje likvidnosti in upravljanje s tveganji ter učinkovito izkoriščanje sinergij znotraj skupine DRI.

### Človeški viri

Število zaposlenih se bo povečevalo v skladu s povečanim obsegom storitev. Fleksibilnost zaposlovanja bomo ohranjali s tristebnim modelom: z neposrednim zaposlovanjem, najemanjem sodelavcev prek t. i. kadrovskega partnerja ter naročanjem storitev pri zunanjih pogodbenih partnerjih. Dvigovali bomo kompetence zaposlenih.

### Trajnostni razvoj

Ob organski rasti zagotoviti rast tudi z dolgoročnimi poslovnimi povezavami in prevzemi, ko gre za poslovno zanimive in razpoložljive prevzemne tarče. Sočasno z rastjo pa zagotoviti zmanjšanje ogljičnega odtisa skupine.



## SINERGIJE

V prihodnjih letih načrtujemo nadaljnjo krepitev povezovanja in izkoriščanja potenciala sinergijskih učinkov med družbama v skupini DRI. Pričakujemo, da se bodo v naslednjih letih sinergijski učinki povezovanja družb odražali zlasti v neposrednem izmenjevanju izkušenj in pridobljenih znanj zaposlenih strokovnjakov v obeh podjetjih, možnostih povezav in razširitve ponujenih storitev tako zasebnim kot javnim naročnikom ter lažjem nastopu enega ali drugega podjetja (lahko tudi obeh podjetij v skupnem nastopu) na kompleksnih razpisih doma in/ali v tujini, in da se bodo na osnovi tržne prepoznavnosti enega izmed omenjenih podjetij odprle možnosti delovanja tudi drugemu.

Področja sinergijskih učinkov povezovanja družb z možnimi dopolnilnimi dejavnostmi:

	Dopolnjevanje obstoječih dejavnosti DRI	Dopolnilna dejavnost
<b>CELOVITE INŽENIRING STORITVE</b>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• krizni inženiring ob naravnih nesrečah</li> </ul>	
<b>TEHNIČNA PRIPRAVA PROJEKTOV</b>		
Podatkovne baze	<ul style="list-style-type: none"> <li>• dopolnjevanje podatkovnih baz geološko-geomehanskih vrtin</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• podatkovna baza energetske pregledov objektov v javni lasti</li> <li>• podatkovna baza stanj premostitvenih objektov na državnih cestah</li> <li>• spletna platforma <a href="http://www.energetskaizkaznica.si">www.energetskaizkaznica.si</a></li> </ul>
Priprava strokovnih podlag, metodologij, vodenje javnih naročil		<ul style="list-style-type: none"> <li>• energetska prenova objektov</li> </ul>
Izdelava projektne dokumentacije		<ul style="list-style-type: none"> <li>• geološko-geomehanske preiskave s poročili in elaborati</li> <li>• geotehnično projektiranje</li> </ul>
Recenzije		<ul style="list-style-type: none"> <li>• recenzije statičnih izračunov, izvedljivosti rešitev, celovitosti dokumentacij in risb</li> </ul>
Analize pridobljenih ponudb	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strokovno sodelovanje pri analiziranju pridobljenih ponudb</li> </ul>	
<b>TEHNIČNA PODPORA PROJEKTOV</b>		
Nadzor nad izvedbo gradbenih del	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strokovno sodelovanje pri izvajanju nadzora</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• centralni nadzor in neodvisno strokovno potrjevanje pri energetske prenovi objektov</li> </ul>
Pregled tehnoloških elaboratov	<ul style="list-style-type: none"> <li>• strokovno sodelovanje pri pregledih tehnoloških elaboratov</li> </ul>	

	Dopolnjevanje obstoječih dejavnosti DRI	Dopolnilna dejavnost
Zagotavljanje kakovosti materialov in izvedenih del		<ul style="list-style-type: none"> <li>kontrola kakovosti materialov in izvedenih del (geologija, zemeljska dela, cementni betoni in asfaltne zmesi) z merilnimi tehnikami in situ in laboratorijskimi meritvami</li> <li>kontrola konstrukcij</li> <li>energetski pregledi in kontrola kakovosti energetskih izkaznic</li> </ul>
Zagotavljanje dokazil o kakovosti vgrajenih materialov, opreme in izvedenih del	<ul style="list-style-type: none"> <li>strokovno sodelovanje s posameznih tehničnih področij</li> </ul>	
Spremljanje objektov v garancijski dobi in monitoring	<ul style="list-style-type: none"> <li>strokovno sodelovanje pri pregledih objektov</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>monitoring (geotehničnih in infrastrukturnih objektov ter vpliva gradnje na okoliške objekte)</li> <li>pregledi in ocenjevanje stanj infrastrukturnih premostitvenih objektov po lastni zaščiteni metodi</li> </ul>
<b>RAZVOJ</b>		
Razvojno-raziskovalni projekti		<ul style="list-style-type: none"> <li>bivalno okolje, gradbena fizika in energija</li> <li>trajnostna gradnja</li> <li>ohranjanje stavbne dediščine</li> </ul>
Smernice in predpisi	<ul style="list-style-type: none"> <li>strokovno sodelovanje pri pripravi regulative</li> </ul>	
Raziskovalne naloge, študije in strokovna poročila	<ul style="list-style-type: none"> <li>strokovno sodelovanje</li> </ul>	
Izvedenska mnenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>podajanje sodnih izvedenskih mnenj</li> </ul>	



## UPRAVLJANJE S TVEGANJI

Družba ima vzpostavljen proces »Obvladovanje tveganj«, ki ga izvaja in nadgrajuje v okviru sistema vodenja kakovosti. V sklopu procesa obvladovanja tveganj so izdelani navodila in metodologija za ocenjevanje in obvladovanje tveganj. Za vsa prepoznana tveganja so določeni skrbniki tveganj, ki v okviru svojih delovnih procesov spremljajo posamezna tveganja in v skladu z navodili ocenjujejo verjetnost in posledice morebitnih negativnih vplivov, ki izvirajo iz notranjih in zunanjih dogodkov. Prepoznavanje tveganj se izvaja na vseh ravneh družbe, in sicer v povezavi skrbnik procesa–vodstvo družbe, kjer se skupaj odzovejo z ustrežno oceno tveganja in vpeljavajo ter izvedbo ustreznih ukrepov za njegovo obvladovanje. Vsa morebitna nova prepoznana tveganja se dodajo na seznam tveganj, ki se vodi v sklopu Registra tveganj. O upravljanju s tveganji se četrletno poroča družbeniku.

Pozornost, ki jo namenjamo prepoznanim tveganjem, se razlikuje glede na oceno stopnje tveganja. Ocenjevanje tveganj je določeno s petstopenjsko lestvico verjetnosti pojavitve tveganja in posledicami. Osnovni cilj pozornosti ter sprejema ukrepov varovanja pred tveganji je zmanjšanje stopnje verjetnosti nastanka dogodka ter minimaliziranje posledice ob nastanku dogodka. Celovito obvladovanje tveganj je vpeto v celotno organizacijsko strukturo in poslovne procese na vseh ravneh družbe, ki celovito obvladuje vsa tveganja, navedena v Registru tveganj:

- poslovna tveganja, ki izhajajo iz osnovne dejavnosti družbe;
- tržna tveganja, ki izhajajo iz trga, na katerem družba deluje;
- operativna tveganja, ki izhajajo iz možnosti neustreznega načrtovanja, izvajanja in nadziranja poslovnih procesov in aktivnosti;
- likvidnostna tveganja, ki izhajajo iz neusklajenosti med dospelimi sredstvi in obveznostmi do virov sredstev v družbi.

# TRŽIŠČA POSLOVANJA SKUPINE

## V skupini DRI poteka pridobivanje poslov po dveh združljivih modelih.

Družba DRI upravljanje investicij, d. o. o., si bo prizadevala, da bi povečevala delež pogodb, ki bodo sklenjene neposredno, po načelu »in-house«, pri ključnih naročnikih s tega področja: Ministrstvo za infrastrukturo, Direkcija RS za infrastrukturo in Družba za avtoceste v RS (DARS), d. d., ter širila model delovanja še na druga ministrstva (Ministrstvo za zdravje, Ministrstvo za notranje zadeve ...). Tržno delovanje bo še vedno pomembno, vendar bo v strukturi delež tržnih poslov upadal.

Gradbeni inštitut ZRMK, d. o. o., bo svoje prihodke še naprej ustvarjal pretežno na trgu.

Skupina DRI lahko javnemu sektorju ponudi najcelovitejšo podporo pri razvoju in vodenju investicij na področju infrastrukture ter stavb.



# ČLOVEŠKI VIRI

---

**V skupini DRI je globoko zasidrano zavedanje, da je v storitveni dejavnosti ključ do visokokakovostne storitve ustrezno kompetenten, motiviran in izkušen sodelavec. Tega ne more nadomestiti nobena naprava niti robot, kot je to mogoče pri proizvodnji različnih izdelkov.**

---

V zadnjih letih se soočamo s pomanjkanjem ustreznih kadrov. Število zaposlenih bomo povečevali v skladu s povečevanjem obsega poslovanja oziroma naših storitev.

Fleksibilnost zaposlovanja bomo še naprej ohranjali s tristebnim modelom:

- z neposrednim zaposlovanjem,
- najemanjem delavcev prek t. i. kadrovskega partnerja ter
- naročanjem storitev pri zunanjih pogodbenih partnerjih.

Zagotavljali bomo najboljše razpoložljive kadre in v povezavi z izobraževalnimi ustanovami omogočali pripravništvo in štipendiranje mladih.

Vsem zaposlenim bomo omogočali nadgrajevanje znanja z dodatnim izobraževanjem in usposabljanjem s ciljem povečanja kompetenc, multifunkcionalnih znanj in kariernega razvoja. Sistematično bomo razvijali perspektivne kadre in jim omogočali nadgradnjo njihovega znanja.

Za doseg tega cilja ima družba namen nadaljnega povezovanja s fakultetami, s pomočjo katerih bomo že v času študija prepoznali potencial znanja posameznikov in študente animirali v smislu možnosti nadaljnje osebne in strokovne rasti pri delu v družbi.

Nove zaposlitve in omogočanje dopolnilnega izobraževanja bodo spodbuda za krepitev internih primerjav med zaposlenimi, kar bo gonilo večje učinkovitosti. Doseganje zastavljenih meril učinkovitosti bodo redno spremljala vodstva posameznih družb.

# TRAJNOSTNI RAZVOJ

---

**Pri izvajanju storitev uporabljamo najsodobnejše metode, znanje in dobre prakse, pri tem pa vedno upoštevamo okoljski vidik. Prizadevali si bomo pridobiti certifikat ISO 50001 (sistem upravljanja z energijo).**

---

## NALOŽBE

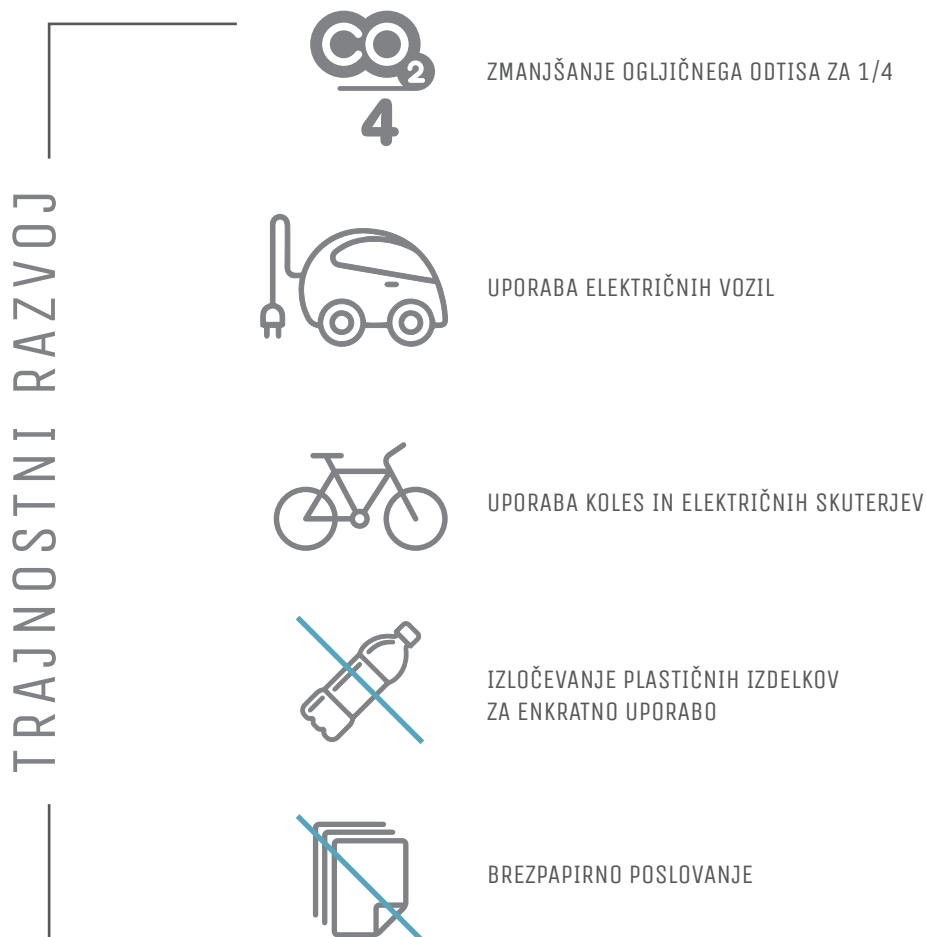
Vse naložbe (osnovna sredstva, razne naprave, stavbe, obnove stavb ipd.), ki jih bomo izvajali v družbi, bodo presoјane z vidika »zelenega javnega naročanja«. Vedno imajo prednost »izdelki« z nižjo porabo energije, nižjim ogljičnim odtisom ter nižjimi stroški v celotni življenjski dobi.

## ZMANJŠANJE OGLJIČNEGA ODTISA

Skupina si je zadala nalogo, da v petih letih ogljični odtis pri porabi pogonskih goriv zmanjša za 1/4. Inženirske storitve izvajamo na območju celotne države ter tudi v tujini. Naši sodelavci morajo vsakodnevno izvajati nadzore gradnje in pri tem uporabljajo vozila, ki jim jih zagotovi družba. Na letni ravni je poraba pogonskih goriv v višini  $\approx 250.000$  litrov fosilnih goriv. V letu 2020 bomo v družbi DRI upravljanje investicij, d. o. o., v garaži namestili polnilnice za električna vozila. Pričeli bomo s strukturno, postopno zamenjavo vozil na fosilna goriva z motorji na notranje izgorevanje z električnimi vozili, priključnimi hibridi ter hibridnimi vozili. Izvedba bo postopna in bo sledila zmogljivostim polnilne električne infrastrukture, ponudbi tehnično in cenovno ustreznih vozil, vse pa bo podrejeno nemotenemu in varnemu izvajanju naših storitev. Za krajše razdalje po Ljubljani in Mariboru, kjer imajo naši sodelavci vsakodnevno veliko sestankov z deležniki (naročniki, upravni organi, razna ministrstva, projektanti ...), bomo nabavili električna kolesa ter električne skuterje. Nadaljevali bomo z ločevanjem odpadkov, izločili uporabo plastičnih izdelkov za enkratno uporabo (razen v povezavi z zdravjem) in uvedli brezpapirno poslovanje.

## DIGITALNA TRANSFORMACIJA IN UVEDBA NOVIH TEHNOLOGIJ

Na področju digitalizacije in digitalne transformacije bomo delovali v smeri, ki jo narekujejo trendi v panogi: delo na daljavo in uvajanje avtomatiziranih postopkov dela in širjenje uporabe novih tehnologij, postopno prehajanje na razvojne pristope, ki bodo prediktivne narave, optimizacija delovnih prostorov in vozil, organizacija operativnega dela s pomočjo orodij umetne inteligence ter prehod na brezpapirno poslovanje z vsemi zunanji deležniki (e-administracija). Nove tehnologije in digitalno transformacijo bomo uvajali postopoma s ciljem povečanja storilnosti in hkrati hitrejšega upravljanja storitev, ki jih izvajamo za naročnike.





# RAZVOJ STORITEV

---

## Družbi v skupini DRI skupno sinergijsko razvijata storitve:

- **energetske sanacije stavb in**
- **izvedbe recenzij in revizij projektne dokumentacije.**

.....

Vsaka od družb v skupini pa samostojno razvija storitve na tistih področjih, ki jih zaznava kot poslovno zanimive ter na katerih lahko s svojimi strokovnjaki zagotovi ustrezne kompetence. DRI upravljanje investicij, d. o. o., bo v obdobju 2021–2025 namenila poseben poudarek razvoju storitev, ki omogočajo kakovostnejše gospodarjenje z infrastrukturnimi sistemi, ter storitev, ki pospešujejo digitalno transformacijo gradbeništva.

## PODPORA UPRAVLJAVCEM INFRASTRUKTURNIH SISTEMOV PRI GOSPODARJENJU S PREMOŽENJEM

Upravljalci prometne infrastrukture (DARS, DRSI, SŽI, občine) se vedno bolj zavedajo pomena ustreznega informacijsko podprtega gospodarjenja s premoženjem. Podpora upravljavcem velikih sistemov pri odločitvah o vlaganjih na strateški in operativni ravni je visokostrokovno multidisciplinarno delo, ki zahteva vlaganja v razvoj sistemov, redni zajem podrobnih podatkov o stanju infrastrukture in ravneh vzdrževanja, kalibriranje modelov ter pripravo scenarijev in napovedi za potrebe odločanja.

DRI ima za DARS razvit ekspertni sistem v računalniškem programu dTIMS za podporo pri gospodarjenju z vozišči, s katerim na osnovi podatkov o omrežju, rednih meritev stanja, modelov propadanja omrežja ter standardiziranih cenikov del:

- napoveduje prihodnje stanje omrežja ob upoštevanju razpoložljivih finančnih sredstev,
- išče optimalne ukrepe (kje in kdaj kakšen obnovitveni ukrep) in
- simulira učinke različnih scenarijev vzdrževanja.

Razvoj nameravamo nadaljevati in sistem gospodarjenja infrastrukture preoblikovati, da bo na voljo tudi upravljavcem železniške, letališke, vodne in druge infrastrukture.

V družbi nameravamo nadaljevati s podporo razvoju te dejavnosti z ustrežno kadrovsko podporo, rednim izobraževanjem, zagotavljanjem potrebne programske in strojne opreme ter po potrebi s prenosom in implementacijo že razvitih modulov sistema iz tujine.

DRI upravljanje investicij, d. o. o., bo v obdobju 2021–2025 poseben poudarek namenila razvoju storitev, ki omogočajo kakovostnejše gospodarjenje z infrastrukturnimi sistemi, ter storitev, ki pospešujejo digitalno transformacijo gradbeništva.

### **OSTATI VODILNI MOTIVATOR PRI STANDARDIZACIJI IN UVAJANJU BIM-PRISTOPA**

V družbi smo prepoznali tudi nujnost posodobitve tehnične regulative – tehničnih specifikacij, vključno s popolnim naborom standardnih popisov del, pristopa k novim tehnologijam pri vodenju in izgradnji projektov ter posledično vzdrževanju objektov in infrastrukture. Jedro BIM-pristopa je informacijska platforma za integralno načrtovanje, izgradnjo in obratovanje objektov s ciljem večje učinkovitosti v vseh fazah življenjskega cikla in trajnostnega razvoja. Tehnologija BIM z nekoliko večjim vložkom v fazi projektiranja pozneje omogoča precejšnje prihranke v fazah gradnje ter uporabe (vzdrževanja) investicijskega projekta. V Sloveniji je DRI med prvimi pristopila k ustanovitvi društva, aktivno spodbujamo vse naročnike, naj se čimprej pripravijo na digitalno transformacijo pri načrtovanju gradenj, naš interes v vlogi državnega inženirja pa je, da še naprej s strokovno argumentiranim pristopom razsvetljujemo naročnike v smeri čim širše uporabe pristopa BIM.

### **NACIONALNI CENTER ZA UPRAVLJANJE PROMETA**

Prizadevali si bomo, da bomo sodelovali v naslednji fazi vzpostavitve celovite funkcionalnosti NCUP, ki predvideva priključitev in nadgradnjo obstoječih oz. razvoj novih sistemov, kot so nacionalni prometno-informacijski center, multimodalne storitve (JPP, P&R sistemi, počivališča, parkirišča, električne polnilnice), sistem evidentiranja cestnih zapor EVZ in ostali, ki bodo zagotavljali podatke o prometu v realnem času.

To je ključna naloga NCUP, katerega namen je povezati različne sisteme v povezljivo celoto, ki bo omogočala izboljšanje upravljanja prometa in podajala informacije o prometu v realnem času za uporabnike prometnih sistemov. Na osnovi zbranih podatkov bo nato mogoče opraviti analizo prometnih tokov na celotnem javnem prometnem omrežju ter tako izboljšati načrtovanje ukrepov na prometni infrastrukturi in pri upravljanju prometa, s ciljem zagotoviti boljšo pretočnost, trajnostno načrtovanje mobilnosti in večjo varnost v prometu.

### **RAZVOJNE USMERITVE NA PODROČJU OBVLADOVANJA KONSTRUKCIJ IN MATERIALOV**

V Gradbenem inštitutu ZRMK, d. o. o., bodo v obdobju 2021–2025 namenili poseben poudarek razvoju storitev na področjih obvladovanja konstrukcij in materialov, bivalnega okolja, gradbene fizike, geologije, geotehnike ter infrastrukture.

Družba je bila v okviru dosedanjega dela usposobljena za pregledovanje premostitvenih objektov v okviru rednih pregledov, v prihodnosti pa se želi vključiti in usposobiti za izvajanje glavnih pregledov, ki zahtevajo večjo strokovno usposobljenost. Pridobiti namerava predvsem znanja s področij ležišč in dilatacij na premostitvenih objektih.

Razvojni vidik na področju konstrukcij družba vidi v vključevanju v preglede in spremljanje stanj predorskih gradenj in hidrotehničnih objektov, za kar že ima pridobljena vsa strokovna znanja.

### **RAZVOJNE USMERITVE NA PODROČJU BIVALNEGA OKOLJA, GRADBENE FIZIKE IN OKOLJA**

Razvijali bomo storitve strokovnega svetovanja pri pripravi strokovnih podlag za strategije pri energetske prenovi stavb, strokovno podporo pri uveljavljanju sNes (skoraj nič energetske stavbe), vzpostavljanju sistema zagotavljanja kakovosti pri energetske prenovi stavb, recenzij projektov, kontrole kakovosti EI, supernadzora nad načrtovanjem in kakovostne izvedbe energetske prenove javnih stavb.

V segmentu energetskih pregledov se je v prihodnosti smiselno osredotočiti na področje najzahtevnejših pregledov, kjer se zahteva ekspertno strokovno znanje. Pri tem je namen izpopolniti manjkajočo opremo za izvajanje pregledov in kasnejše kontrole zagotavljanja lastnosti energetske učinkovitosti v stavbah.

### **RAZVOJNE USMERITVE NA PODROČJU GEOLOGIJE IN GEOTEHNIKE**

Načrtovana je krepitev obstoječih dejavnosti inženirske geologije: popolno strokovno obvladovanje v primeru elementarnih dogodkov ter obvladovanje hribinske tektonike.

Na področju geotehnike je načrtovana ponovna oživitev dejavnosti projektiranja zahtevnejših plazov in varovanja gradbenih jam.

### **RAZVOJNE USMERITVE NA PODROČJU PROMETNIC IN INFRASTRUKTURE**

Razvojne aktivnosti so načrtovane za krepitev obvladovanja novih metod. Predvidena so vlaganja v dokup manjkajoče opreme v laboratoriju in za izvajanje in situ preiskav na področju betonov, asfaltov in zemljin. Dodatno se bomo usposobili za izvajanje kontrole kakovosti prometne opreme, predvsem talne signalizacije.

# STRATEŠKI CILJI – MERLJIVOST

---

**Izhodišča za pripravo strateških ciljev za obdobje od 2021–2025 so predvsem:**

- da je družba DRI upravljanje investicij, d. o. o., v 100-odstotni lasti Republike Slovenije;
- da je družba GI ZRMK, d. o. o., v 100-odstotni lasti družbe DRI upravljanje investicij, d. o. o.;
- da so vizija in cilji skupine DRI vezani na organizacijsko odločitev države, da bo prek strokovnih kapacitet, zbranih v okviru gospodarske družbe v 100-odstotni lasti države, centralizirala investicijske procese na različnih vrstah državne infrastrukture;
- da s povečevanjem deleža »in-house« poslov upada profitabilnost – predvsem zaradi pogoja izvajanja storitev po enaki ali nižji ceni od tržne;
- da skupina DRI za državo izvaja pomembne infrastrukturne naloge, s katerimi država poleg gospodarskih dosega tudi razvojne cilje;
- da se v povezavi z razvojnimi cilji države zasleduje tudi širši družbeni interes;
- da skupina DRI zasleduje tudi tržne priložnosti pri naročnikih, ki niso »država« oziroma družbe pod javnim nadzorom, ter da se izkaže tudi pri tržnih priložnostih v tujini;
- da se s povečevanjem dolgoročnih pogodb po načelu »in house« povečuje stabilnost poslovnega okolja družbe;
- da optimalna organizacija dela zagotavlja izvedbo učinkovitih in kakovostnih storitev, ki se odražajo v uspešnosti družbe.

---

## **Finančni cilji**

Finančni cilji družbe, vezani na izhodišča za pripravo teh ciljev in v povezavi z omejitvami, kot jih prinaša izvajanje storitev v vlogi notranjega izvajalca za državo, so predvsem:

- da skupina DRI ustvarja 32–36 mio EUR čistih prihodkov od prodaje letno;
- da dosega dobiček na kapital (ROE) > 3 % letno;
- da marža EBITDA znaša > 7 % letno;
- da skupina DRI ustvarja dodano vrednost na zaposlenega 48.000–53.000 EUR letno.

Povezava poslanstva družbe z razvojnimi cilji države, ki zasledujejo tudi širši družbeni interes, se izkazuje predvsem z naslednjimi merili:

- kolikšen je delež prihodkov iz dejavnosti za neposredne uporabnike državnega proračuna;
- kolikšen je delež prihodkov iz dejavnosti za neposredne uporabnike državnega proračuna in nefinančne družbe pod javnim nadzorom;
- kolikšen je delež prihodkov iz dejavnosti po »in-house« pogodbah.



32–36 MIO EUR

PRIHODKOV



> 3 %

DOBIČEK NA  
KAPITAL (ROE)



> 7 %

EBITDA

#### Cilji, ki vrednotijo družbeno odgovornost ravnanja skupine DRI:

- da skupina DRI dosega 60–70-odstotni delež prihodkov od prodaje za neposredne uporabnike državnega proračuna;
- da skupina DRI dosega 80–95-odstotni delež prihodkov od prodaje za neposredne uporabnike državnega proračuna in nefinančne družbe pod javnim nadzorom;
- da skupina DRI dosega > 50-odstotni delež prihodkov od prodaje po »in-house« pogodbah.



> 50 %

DELEŽ PRIHODKOV  
OD PRODAJE PO  
»IN-HOUSE«  
POGODBAH



60–70 %

DELEŽ PRIHODKOV  
OD PRODAJE ZA  
NEPOSREDNE  
UPORABNIKE  
DRŽAVNEGA  
PRORAČUNA



80–95 %

DELEŽ PRIHODKOV  
OD PRODAJE ZA  
NEPOSREDNE  
UPORABNIKE  
DRŽAVNEGA PRORAČUNA  
IN NEFINANČNE DRUŽBE  
POD JAVNIM NADZOROM

# ZAKLJUČEK

---

Skupina DRI obstaja od decembra 2016, ko je bil izpeljan nakup družbe Gradbeni inštitut ZRMK, d. o. o. Iz podjetja, ki je imelo izjemno strokovno dediščino in zgodovino, vendar je bilo zaradi neaktivnega vodstva v poslovni stagnaciji, smo v treh letih izoblikovali čvrsto podjetje, ki ima jasne cilje, ambiciozno vodstvo in spodbudne poslovne rezultate: dodana vrednost na zaposlenega je bila leta 2016 27.272 EUR in je v letu 2019 narasla na 47.311 EUR; kazalnik EBITDA je bil v letu 2016 negativen v vrednosti –7.291 EUR in je narasel na 470.853 EUR v letu 2019; kapital družbe je v letu 2016 znašal 767.684 EUR in je na osnovi pozitivnega poslovanja v obdobju od 2017–2019 konec leta 2019 znašal 1.382.263 EUR.

V panogi, v kateri posluje skupina DRI, se dogajajo velike spremembe. Vlada se je lotila reševanja padca gospodarske rasti tudi na način, da povečuje vlaganja v investicije, in to tako na področju infrastrukture kot tudi na področju stavb, kar se odraža v povečanem povpraševanju po storitvah skupine DRI.

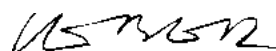
V skupini DRI smo odlično pripravljeni na nove izzive, saj smo organizacijsko, kadrovsko in finančno dobro pripravljeni. Dobro pa se zavedamo, da pretekli uspehi ne omogočajo spanja na lovorikah, temveč se bomo morali vsakič znova dokazovati.

Glavni izzivi, ki so pred nami, so ohranjanje vodilne pozicije v panogi, neprekinjeno izboljševanje kakovosti izvedbe naših storitev ter skrb za uspešnost poslovanja. To nam bo uspelo s predanim poglobljanjem partnerstev z našimi ključnimi naročniki, neprestanim vlaganjem v naše zaposlene z nadgrajevanjem znanj, nenehnim vlaganjem v digitalno transformacijo ter trajnostnim pristopom na vseh področjih našega delovanja.

Zadani cilji so ambiciozni in temeljijo na realni možnosti izvedbe v danih pogojih Strategijo bomo spremljali in jo sproti, glede na potrebe, dinamično prilagajali dejanskemu stanju v skupini DRI in na trgu.



Jurij Kač, univ. dipl. ekon.,  
generalni direktor



Tadej Veber, univ. dipl. inž. arh.,  
član posloводства

Na podlagi Zaveze k spoštovanju človekovih pravic pri poslovanju, h kateri je družba pristopila dne 27. decembra 2022, in skladno z Nacionalnim akcijskim načrtom Republike Slovenije za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu družba DRI upravljanje investicij, Družba za razvoj infrastrukture, ki jo zastopa poslovodstvo v sestavi Jurij Kač, generalni direktor, in Mitja Breznik, član poslovodstva, po predhodnem soglasju nadzornega sveta družbe dne 22. decembra 2023 sprejme

## DODATEK K STRATEGIJI SKUPINE DRI ZA OBDOBJE 2021–2025

»Obe družbi v skupini DRI se zavedata, da je pomemben element družbene odgovornosti tudi spoštovanje človekovih pravic v vseh poslovnih procesih v družbah in na vseh ravneh. Družbi se zavezujeta spoštovati človekove pravice in temeljne svoboščine, ki so določene v Splošni deklaraciji človekovih pravic,<sup>1</sup> Smernicah Organizacije združenih narodov za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu<sup>2</sup> ter Deklaraciji Mednarodne organizacije dela o temeljnih načelih in pravicah iz dela.<sup>3</sup> V poslovnem procesu si družbi tako prizadevata za odpravo tveganj za človekove pravice, predvsem za preprečevanje diskriminacije in neenakosti, dajeta poseben poudarek varstvu temeljnih delavskih pravic, vključno z varnostjo in zdravjem pri delu, enakosti spolov, krepitvi vloge žensk, pravicam otrok, invalidov, starejših, istospolno usmerjenih in drugih manjšin, posebno pozornost pa namenjata tudi tveganjem v povezavi s prekarnim delom in trgovino z ljudmi za namene delovnega izkoriščanja oziroma izkoriščanja prisilnega dela. Skupina DRI je vzpostavila mehanizme za pravočasno zaznavanje morebitnih kršitev človekovih pravic ter zagotavlja pogoje za njihovo preprečevanje ali odpravo in za blaženje negativnih vplivov na človekove pravice.

V skupini DRI se izvajajo različne aktivnosti na področju varovanja okolja in zmanjševanja negativnih vplivov poslovanja na okolje in življenjski prostor. Skupina DRI trajnostno naravnost poslovanja vključuje v svojo poslovno strategijo in načelu trajnostnega razvoja sledi tudi pri infrastrukturnih projektih, ki jih soustvarja skupaj z naročniki in ostalimi deležniki v procesu uresničevanja svojega poslanstva.«

Dodatek k Strategiji skupine DRI za obdobje 2021–2025 z datumom december 2023 se objavi na intranetu in spletni strani družbe.

Jurij Kač, univ. dipl. ekon.,  
generalni direktor



Mitja Breznik, univ. dipl. prav.,  
član poslovodstva



1 Splošna deklaracija človekovih pravic, OZN (Uradni list RS – Mednarodne pogodbe, št. 24/2018 z dne 13. 4. 2018).

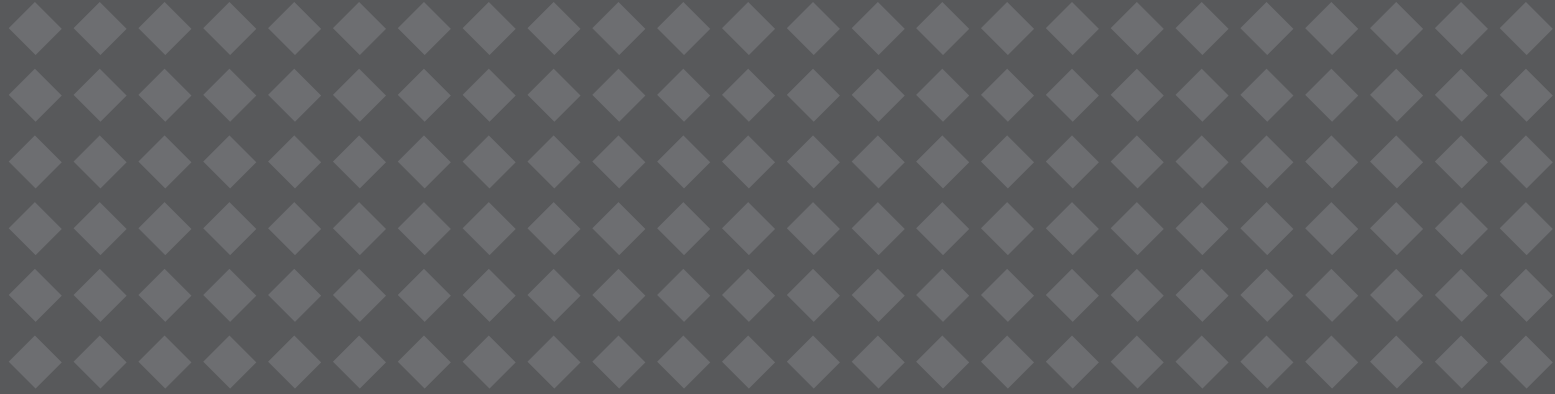
2 Smernice Organizacije združenih narodov za spoštovanje človekovih pravic v gospodarstvu, OZN, 2011.

3 Deklaracija Mednarodne organizacije dela o temeljnih načelih in pravicah iz dela, MOD, 1998, revidirana leta 2010.

Strategija skupine DRI za obdobje 2021–2025  
november 2020

© DRI upravljanje investicij, d. o. o.





[www.dri.si](http://www.dri.si)