

Aktualni izzivi pri upravljanju kapitalskih naložb države

Mag. Žiga Debeljak, predsednik uprave SDH

S pripojitvijo DUTB je SDH pridobil novi dejavnosti in naložbe



UPRAVLJANJE KAPITALSKIH NALOŽB DRŽAVE

Razpolaganje in pridobivanje kapitalskih naložb skladno z Letnim načrtom upravljanja kapitalskih naložb ter uresničevanje pravic delničarja ali družbenika oziroma ustanovitelja.

Skupaj 114 naložb (88 aktivnih):

- 11 javnih d. d.,
- 30 enoosebnih družb,
- 47 ostalih družb (od tega 12 z lastniškim deležem pod 5 %),
- 26 naložb v likvidaciji ali stečaju.

KV ca. 11 mlrd EUR

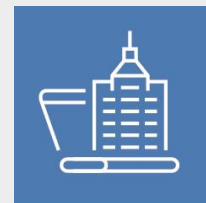


UPRAVLJANJE TERJATEV

Pridobivanje, razpolaganje in druge oblike upravljanja terjatev SDH in sodelovanje pri prestrukturiranju podjetij.

Skupaj ca. 600 dolžnikov:

- bruto vrednost ca. 3,0 mlrd EUR,
- neto vrednost ca. 220 mio EUR.



UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN

Razpolaganje in druge oblike upravljanja nepremičnega in premičnega premoženja v lasti SDH.

Skupaj ca. 200 nepremičninskih enot:

- tržna vrednost ca. 160 mio EUR,
- knjigovodska vrednost ca. 100 mio EUR.



DENACIONALIZACIJA IN PORAVNAVANJE OBVEZNOSTI

Sodelovanje v postopkih po ZDen za določitev odškodnine za odvzeto premoženje in poravnavanje obveznosti v imenu in za račun SDH.

Poravnavanje obveznosti po ZSPOZ, ZIOOZP in ZVVJTO v imenu in za račun RS.

Odprtih še ca. 180 nerešenih zahtevkov v ocenjeni vrednosti ca. 100 mio EUR.

Sistem korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo RS in SDH

SDH upravlja kapitalске naložbe države v skladu z ZSDH-1, ZGD-1, drugimi zakoni in predpisi, akti o ustanovitvi družb ter v skladu z akti upravljanja, upošteva statusno organiziranost družbe in dobre prakse korporativnega upravljanja.

SDH pri upravljanju spoštuje meje korporativnega upravljanja in pristojnosti organov vodenja in nadzora družb v upravljanju, kot to določa 20. člen ZSDH-1.

Sprejme	Dokument	Vsebina
Državni zbor	Strategija upravljanja kapitalskih naložb države	Naložbe definira in jih klasificira v tri vrste: strateške, pomembne in portfeljske. Definira razvojne politike RS. Opredeljuje posamezne strateške cilje.
Uprava s soglasjem NS in Vlade RS	Letni načrt upravljanja	Opredeljuje cilje pri upravljanju posameznih naložb ter ukrepe in usmeritve za njihovo doseganje. Določa pričakovane denarne tokove.
	Merila za merjenje uspešnosti poslovanja družb	Upoštevati morajo strateške cilje, ki jih določa strategija, ter določati tudi ekonomske in finančne cilje.
Skupaj Uprava in NS SDH	Kodeks korporativnega upravljanja družb s kapitalsko naložbo države	Načela in priporočila dobre prakse upravljanja
	Politika upravljanja SDH	Načela, postopki in merila za zagotavljanje preglednosti in sledljivosti odločitev.
Uprava	Priporočila in pričakovanja SDH	Specifična priporočila in pričakovanja do družb po načelu <i>spoštuj ali pojasni</i> .
	Pravilnik o presoji potencialnih kandidatov za člane organov nadzora in vodenja družb s kapitalsko naložbo države	Pogoji, merila in postopek za vrednotenje ter ugotavljanje primernosti potencialnih kandidatov za člane organov nadzora in vodenja družb s kapitalsko naložbo države skladno z določili ZSDH-1 in Politike upravljanja SDH.

Cilji pri upravljanju posameznih naložb glede na klasifikacijo v strategiji upravljanja



Strateško razvojni cilji

Uresničevanje pomembnih družbenih interesov, kot so zagotavljanje ustrezne ravni in dostopnosti infrastrukture, opravljanje javnih služb, varnostni cilji, razvojni cilji in uresničevanje drugih pomembnih družbenih interesov.

Ohranjanje ključnih razvojnih dejavnikov v državni in zasledovanje razvojnih prioritet in ciljev iz strateških dokumentov RS.



STRATEŠKE NALOŽBE (21 naložb)

Zasledujejo se **strateški** in **gospodarski cilji**.
Minimalni delež je **50 % + 1 glas**.



POMEMBNE NALOŽBE (17 naložb)

Zasledujejo se **razvojni** in **gospodarski cilji**.
Minimalni delež je **25 % + 1 glas**.



Gospodarski cilji

Povečanje vrednosti naložbe in zagotavljanje čim višjega donosa za lastnike.



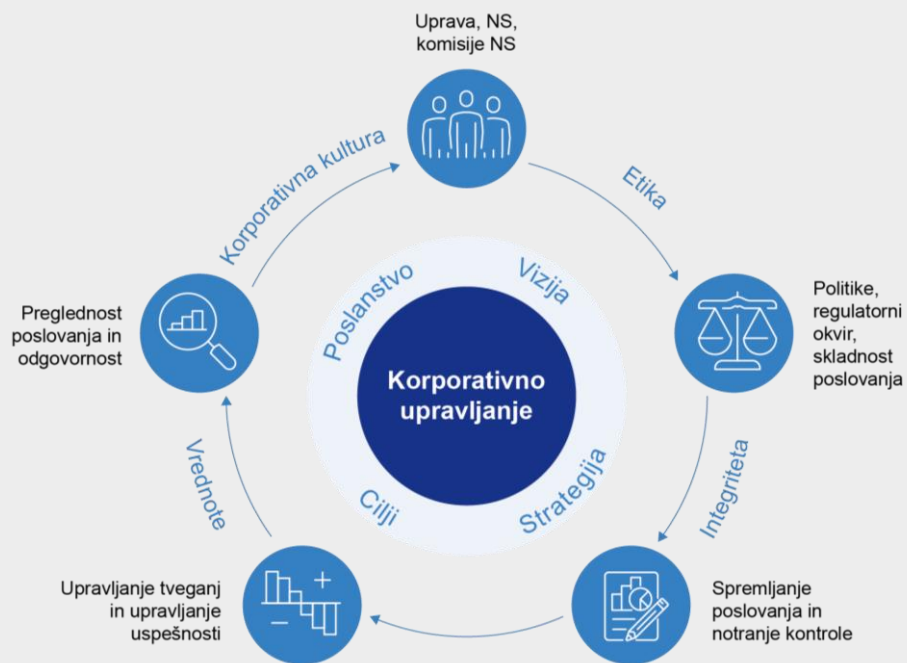
PORTFELJSKE NALOŽBE (ostale naložbe)

Zasledujejo se **izključno gospodarski cilji**.
S portfeljskimi naložbami lahko SDH prosto razpolaga.

Prenova strategije upravljanja naložb:

- prenova strategije poteka v skladu z novelo ZSDH-1A;
- aktivnosti koordinira MF, SDH je že podal svoje poglede;
- predlog strategije z obrazložitvijo pripravi Vlada RS na predlog MF;
- strategijo na predlog Vlade RS sprejme Državni zbor RS.

Stalna nadgradnja sistema in dejavno upravljanje kapitalskih naložb RS in SDH



Dobro korporativno upravljanje se ukvarja z vzpostavitvijo učinkovitih mehanizmov, ki so usmerjeni k doseganju dolgoročne vrednosti družb ter k finančni in trajnostni uspešnosti oziroma k uresničevanju drugih ciljev družb.



Merila

Merila za merjenje uspešnosti poslovanja družb: strateški cilji, ekonomsko-finančni cilji



Spremljanje poslovanja

Spremljanje poslovanja družb: kvartalno oziroma mesečno poročanje družb, periodični sestanki z NS/upravami družb, sestanki za načrtovanje poslovanja



Letni načrt

LNU – Letni načrt upravljanja kapitalskih naložb države: strateški in ekonomsko-finančni cilji za vse pomembnejše družbe in pričakovanja SDH do družb



Skupščine družb

Dejavna priprava na letne skupščine družb, izvajanje drugih pravic delničarja/družbenika: upravljavske pravice, premoženjske pravice



Dobra praksa

Implementacija dobre prakse korporativnega upravljanja: kodeks korporativnega upravljanja družb, priporočila in pričakovanja



Nadzorniki

Izbor primernih članov organov nadzora po standardiziranem postopku



Nakupi in prodaje naložb

Izvajanje postopkov pridobivanja in razpolaganja kapitalskih naložb ter dokapitalizacij: prodaje po metodah javne ponudbe, javne dražbe, javno zbiranje ponudb, IPO/SPO

Dejavno spremljanje poslovanja družb zagotavlja zgodnje prepoznavanje težav in priložnosti.

Omogoča takojšen odziv na slabo poslovanje ali na pomembne spremembe v okolju družbe, ki lahko vpliva na njeno uspešnost.

Omogoča tudi osredotočanje na prednostne naloge, kar je pogosto ključni dejavnik za kratkoročno in srednjeročno uspešnost.

Osvežitev ključnih aktov upravljanja za utrjevanje sistema upravljanja naložb države



Politika upravljanja SDH

- Na novo opredeljeni procesi pri upravljanju **terjatev in stvarnega premoženja**.
- Dopolnitev akreditacijskega in nominacijskega postopka.
- Akt „Izhodišča SDH za glasovanje na skupščinah družb s kapitalsko naložbo države“ se ukinja, vsebina je bila prenesena v Politiko upravljanja SDH.
- Podrobnejša pravila glede prodaje na podlagi ene izmed javnih metod.
- Druge dopolnitve.



Priporočila in pričakovanja SDH

Nova priporočila:

- upravljanje **korporativne kulture**,
- upravljanje **tveganj**,
- sklepanje sporazumov o **predčasnem prenehanju mandatov članov organov vodenja**,
- **raznolikost, pravičnost in vključenost (DEI)**.

Prenovljena priporočila:

- nabave blaga in storitev, sponzorstvo in donatorstvo, oglaševanja, komuniciranja in odnosov z javnostmi,
- politika prejemkov organov vodenja in nadzora,
- trajnostno poslovanje, človekove pravice.



Kadrovski postopek

- Sprejet nov **Pravilnik o presoji potencialnih kandidatov za člane organov nadzora in vodenja družb s kapitalsko naložbo države**.
- **Dva razreda akreditacije:** osnovni in nadzor zahtevnih sistemov:
 - javne delniške družbe;
 - banke in zavarovalnice;
 - izbrane velike gospodarske družbe/skupine.
- **Podrobno določeni dodatni pogoji:** formalna izobrazba, izkušnje korporativnega upravljanja (nadzorstvene, vodstvene in specifične), strokovne kompetence (opredeljena področja), osebna integriteta.
- **Spletni izpit** kot praktično preverjanje znanja kandidatov s področja korporativnega upravljanja v okviru nominacijskega postopka.

Do jeseni 2023 načrtovana še prenova Kodeksa upravljanja družb s kapitalsko naložbo države.

Strateške teme in izzivi upravljanja

Upravljanje s tveganji



- Opredelitev procesa in odgovornosti in usposobljenih zaposlenih
- Imenovanje koordinatorja aktivnosti
- Redno spremljanje, merjenje, ocenjevanje in analiziranje obstoječih tveganj ter opredelitev načinov prepoznavanja novih tveganj
- Vzpostavitev in redno posodabljanje seznama tveganj (register tveganj, katalog tveganj)
- Poročanje o tveganjih in razkritja
- Obveščanje NS

ESG: okolje, družba, upravljanje



- Trajnostni poslovni modeli/strategije
- Upravljanje s tveganji in priložnostmi, skladnost, notranja revizija
- Cilji in metrika (izmera ogljičnega odtisa po obsegu 1 in 2 GHG protokola, načrt razogljichenja: 2025, 2030, ambicije 2050)
- Razkritja in poročanje
- Presoja o izvedbi ESG ratinga za javne delniške družbe
- Krepitev kompetenc NS/uprav
- Vlaganje v izobraževanje zaposlenih
- Povezava doseganja trajnostnih ciljev z nagrajevanjem
- Kvalitativni cilji za vsako družbo v LNU

SDH teme podpira tudi z rednimi izobraževalnimi aktivnostmi za nadzorne svete in ostale odločevalce.

Strateške teme in izzivi upravljanja

Kultura, raznolikost, človekove pravice



Upravljanje korporativne kulture

- SDH v 2022 izdal priročnik za nadzorne svete družb s kapitalsko naložbo države
- Nova priporočila SDH

Raznolikost, pravičnost in vključenost (DEI)

- Nova priporočila SDH

Odgovorno poslovno ravnanje in spoštovanje človekovih pravic pri poslovanju

- Nadgrajena priporočila SDH

Skladnost, etika in integriteta



- Delovno mesto ali funkcija pooblaščenca za skladnost poslovanja in integriteto
- Načrt integritete ali protikorupcijski program z opredeljenimi področji in ukrepi
- Izobraževanja in usposabljanja za vse nivoje v družbah
- Izmenjava dobrih praks in izkušenj med družbami (dogodki pooblaščenecv)

SDH teme podpira tudi z rednimi izobraževalnimi aktivnostmi za nadzorne svete in ostale odločevalce.

Trajnostna vizija SDH pri upravljanju kapitalских naložb



Cilj je, da družbe s kapitalско naložbo države dosežajo finančno uspešnost, ki jo pričakuje lastnik, ob hkratnem udejanjanju vseh treh vidikov trajnostnega poslovanja: odgovornega odnosa do družbe in naravnega okolja ob odgovornem upravljanju.



Hvala za pozornost!

