



**SLOVENSKI DRŽAVNI HOLDING, d. d.**

**MERILA ZA MERJENJE USPEŠNOSTI  
POSLOVANJA DRUŽB  
S KAPITALSKO NALOŽBO DRŽAVE**

---

Ljubljana, 22. 12. 2016

## Kazalo vsebine

<b>1. UVOD</b> .....	<b>5</b>
<b>2. PRAVNI OKVIR ZA DOLOČANJE MERIL (KAZALNIKOV) V TEM AKTU</b> .....	<b>7</b>
<b>3. OPREDELITEV GLAVNIH MERIL (KAZALNIKOV) USPEŠNEGA POSLOVANJA</b> .....	<b>8</b>
3.1. <i>POSTAVITEV KRITERIJEV ZA RAZVRŠČANJE NALOŽB DRŽAVE</i> .....	9
3.2. <i>POSTAVITEV MERIL ZA MERJENJE USPEŠNOSTI NALOŽB DRŽAVE</i> .....	9
3.3. <i>POVEČEVANJE DONOSA KAPITALA</i> .....	10
<b>4. PREGLED NAJPOGOSTEJE UPORABLJENIH FINANČNIH KAZALNIKOV</b> .....	<b>12</b>
<b>5. ENERGETIKA</b> .....	<b>13</b>
5.1. <i>STRATEŠKE NALOŽBE</i> .....	13
5.1.1. <i>ELEKTRO CELJE, d. d., ELEKTRO GORENJSKA, d. d., ELEKTRO LJUBLJANA, d. d., ELEKTRO MARIBOR, d.d., ELEKTRO PRIMORSKA, d.d.</i> .....	13
5.1.2. <i>GEN ENERGIJA, d.o.o. (SKUPINA)</i> .....	15
5.1.3. <i>HOLDING SLOVENSKE ELEKTRARNE, d.o.o. (SKUPINA)</i> .....	17
5.2. <i>POMEMBNE NALOŽBE</i> .....	18
5.2.1. <i>GEOPLIN, d.o.o. (SKUPINA)</i> .....	18
5.2.2. <i>INFRA, d.o.o.</i> .....	19
5.2.3. <i>NAFTA LENDAVALA, d.o.o. (SKUPINA)</i> .....	20
5.2.4. <i>PETROL, d.d. (SKUPINA)</i> .....	21
<b>6. PROMET</b> .....	<b>22</b>
6.1. <i>STRATEŠKE NALOŽBE</i> .....	22
6.1.1. <i>DARS, d.d.</i> .....	22
6.1.2. <i>DRI, d.o.o.</i> .....	23
6.1.3. <i>KONTROLA ZRAČNEGA PROMETA, d.o.o.</i> .....	24
6.1.4. <i>LUKA KOPER, d.d. (SKUPINA)</i> .....	25
6.1.5. <i>POŠTA SLOVENIJE, d.o.o. (SKUPINA)</i> .....	26
6.1.6. <i>SLOVENSKE ŽELEZNICE, d.o.o. (SKUPINA)</i> .....	27
<b>7. FINANCE</b> .....	<b>28</b>
7.1. <i>STRATEŠKE NALOŽBE</i> .....	28
7.1.1. <i>SID BANKA, d.d. (SKUPINA)</i> .....	28
7.1.2. <i>ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. (SKUPINA)</i> .....	29
7.2. <i>POMEMBNE NALOŽBE</i> .....	30
7.2.1. <i>DSU, d.o.o.</i> .....	30
7.2.2. <i>DRUŽBE TVEGANEGA KAPITALA: DTK MURKA, d.o.o., META INGENIUM, d.o.o., PRVI SKLAD, d.o.o., STH</i> .....	31
7.2.3. <i>VENTURES, d.o.o.</i> .....	31
7.2.3. <i>NLB, d.d. (SKUPINA)</i> .....	32
7.2.4. <i>POZAVAROVALNICA SAVA, d.d. (SKUPINA)</i> .....	33
<b>8. GOSPODARSTVO</b> .....	<b>34</b>
8.1. <i>STRATEŠKE NALOŽBE</i> .....	34
8.1.1. <i>JAVNO PODJETJE URADNI LIST REPUBLIKE SLOVENIJE, d.o.o.</i> .....	34
8.1.2. <i>LOTERIJA SLOVENIJE, d.d.</i> .....	35
8.2. <i>POMEMBNE NALOŽBE</i> .....	36

8.2.1. KRKA, d.d. (SKUPINA).....	36
8.2.2. SAVA, d.d. (SKUPINA).....	37
8.2.3. SIJ, d.d. (SKUPINA) .....	38
8.2.4. TERME OLIMIA, d.d. (SKUPINA) .....	39
8.2.5. VODNOGOSPODARSKA PODJETJA: DRAVA, d.d., KRANJ, d.d., NOVO MESTO, d.d., POMGRAD, d.d. ....	40
<b>9. PORTFELJSKE KAPITALSKE NALOŽBE.....</b>	<b>41</b>
<b>10. KAPITALSKE NALOŽBE, ZA KATERE PODROBNI CILJI UPRAVLJANJA NISO POSEBEJ DOLOČENI V OBLIKI KAZALNIKOV.....</b>	<b>42</b>
<b>11. NAČIN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN MOREBITNE POSLEDICE NEDOSEGANJA REZULTATOV .....</b>	<b>43</b>

## POMEN KRATIC IN IZRAZOV

**Družba s kapitalsko naložbo države:** družba, v kateri ima kapitalsko naložbo SDH ali RS, SDH pa to naložbo upravlja. Navedeni izraz je potrebno ločiti od izraza Kapitalska naložba države, ki jo ZSDH-1 definira kot kapitalsko naložbo v lasti RS, KAD ali SDH.

**KN:** kapitalska naložba. Kapitalske naložbe so lastniški vrednostni papirji po zakonu, ki ureja trg finančnih instrumentov, ali poslovni deleži ali drugi lastniški deleži v posameznih gospodarskih družbah skladno z zakonom, ki ureja gospodarske družbe.

**OZ:** Obligacijski zakonik (Uradni list RS, št. 83/01 in nasl.)

**Pomembne naložbe:** naložbe, v katerih želi Republika Slovenija ohraniti ključne razvojne dejavnike v državi.

**Portfeljske naložbe:** naložbe, s katerimi poskuša Republika Slovenija doseči izključno gospodarske cilje.

**RS:** Republika Slovenija.

**Strategija oziroma Strategija upravljanja:** Strategija upravljanja kapitalskih naložb države, ki jo je dne 13. 7. 2015 sprejel Državni zbor Republike Slovenije kot Odlok o strategiji upravljanja kapitalskih naložb države (OdsUKND).

**Strateške naložbe:** naložbe, s katerimi Republika Slovenija poleg gospodarskih dosega tudi strateške cilje.

**SDH:** Slovenski državni holding, d. d.

**ZGD-1:** Zakon o gospodarskih družbah (Uradni list RS, št. 42/2006 in naslednji).

**ZSDH-1:** Zakon o Slovenskem državnem holdingu (Uradni list RS, št. 25/2014).

# 1. UVOD

Merila uspešnosti poslovanja so akt SDH kot enega od delničarjev (družbenikov) oziroma akt predstavnika države kot delničarja (družbenika) družb s kapitalsko naložbo države, ki opredeljujejo merila (kazalnike), s katerimi bo SDH spremljal uspešnost poslovanja družb s kapitalsko naložbo države. Poleg merjenja oziroma ocenjevanja preteklih rezultatov poslovanja so merila uspešnosti poslovanja namenjena podrobnejši (glede na Strategijo) določitvi pričakovani SDH do družb s kapitalsko naložbo države glede bodočih poslovnih rezultatov.

ZGD-1 določa, da morajo člani organov vodenja in nadzora pri opravljanju svojih nalog ravnati v dobro (interesu) družbe s skrbnostjo vestnega in poštenega gospodarstvenika in varovati poslovno skrivnost družbe.<sup>1</sup> ZGD-1 vsebine interesa družbe izrecno ne pojasnjuje, posredno pa je nanj mogoče sklepati iz posameznih določb ZGD-1.<sup>2</sup> Zakonska določba, ki opredeljuje interes družbe, je po eni strani normativna podlaga za sprejemanje poslovnih odločitev (interes družbe kot merilo pravilnega ravnanja) in hkrati tudi usmeritev za merjenje oziroma ocenjevanje uspešnosti poslovanja družbe.<sup>3</sup>

Glede opredelitve vsebine »interesa družbe« ZSDH-1 za družbe s kapitalsko naložbo države ne predpisuje posebne (drugačne) ureditve glede na splošno ureditev. V tem smislu je pomembno razlikovati med dvema vrstama družb: 1) družbe, ki so v 100% lasti države, saj je v teh primerih interes edinega delničarja (države) praktično izenačen z interesom družbe, in 2) družbe z več delničarji oziroma družbeniki, kjer država kot delničar oziroma družbenik svoje interese uresničuje primarno le preko korporacijskih vzvodov, ni pa njegov interes nujno enak interesu družbe (odvisno je od opredelitve ciljev v aktu o ustanovitvi družbe oziroma odvisno od družbe lahko tudi v predpisu), na kar morajo biti organi vodenja in nadzora pozorni. Potrebno pa je poudariti, da so pri strateških naložbah cilji države kot delničarja (družbenika) v družbi s kapitalsko naložbo države določeni tako, da so v interesu širše skupnosti oziroma državljanov (in ne le v interesu države kot lastnice naložbe). Zlasti pri strateških naložbah država svoje naloge oziroma cilje, ki jih ima kot nosilka oblasti, uresničuje (tudi) preko lastniških vzvodov v družbah s kapitalsko naložbo države.

V razloženem kontekstu je treba razumeti tudi določbo 17. člena ZSDH-1, ki določa, da SDH z notranjim aktom določi merila za merjenje uspešnosti družb s kapitalsko naložbo države (v nadaljevanju: merila uspešnosti poslovanja).

---

<sup>1</sup> 263. člen ZGD-1 in 514. ter 515. člen ZGD-1.

<sup>2</sup> Cilj gospodarske družbe je praviloma pridobiten; drugačen cilj oziroma cilje določijo delničarji oziroma družbeniki v aktu o ustanovitvi družbe; organi vodenja in nadzora so korporacijskoppravno odgovorni delničarjem oziroma družbenikom, ne pa tudi ostalim deležnikom.

<sup>3</sup> V svetu obstajata dve temeljni opredelitvi vsebine interesa družbe, t.i. *shareholder-value* model, po katerem je interes družbe izenačen z interesom vseh delničarjev (družbenikov), le-ta pa je maksimiziranje vrednosti v družbo vloženega lastnega kapitala, ter t.i. *stakeholder-value* model, po katerem so delničarji le eden od deležnikov gospodarske družbe, katerih interese je treba enakovredno upoštevati in med njimi iskati ravnovesje. Ostali tipični deležniki so še zaposleni, dobavitelji, odjemalci in lokalna skupnost. Angleški Companies Act 2006 je izrecno uzakonil vsebino interesa družbe, pri tem pa je opredelil nov, to je tretji model interesa družbe, t.i. *enlightened shareholder-value*, ki je v bistvu vmesni model. V skladu s slednjim je (edini) objektivni cilj družbe enako kot pri *shareholder-value* dolgoročno povečanje premoženja delničarjev (družbenikov), le da ta koncept podrejeno, vendar izrecno zahteva tudi upoštevanje interesov ostalih deležnikov. To praktično pomeni, da mora družba opredeliti investicije, ki imajo dolgoročno pozitiven vpliv za delničarje, nato pa v naslednjem koraku izločiti tiste, ki povzročajo negativne eksternalije, torej povzročajo stroške/škodo ostalim deležnikom družbe oziroma izbere tiste, ki hkrati s povečanjem premoženja delničarjev, koristijo tudi ostalim deležnikom. Izločitev za ostale deležnike slabih investicij izhaja iz podmene, da so take investicije za družbo dolgoročno tvegane, saj lahko na dolgi rok zmanjšujejo premoženje delničarjev.

Izraz dobro upravljanje (angl. *good governance*) se nanaša na vprašanje, kako se sprejemajo odločitve znotraj organizacije. V tem smislu je dobro upravljanje stanje odličnosti procesa sprejemanja odločitev.<sup>4</sup> Glavna naloga in cilj SDH je postaviti in izvajati dober sistem upravljanja družb s kapitalsko naložbo države. Stanje kakovosti upravljanja je mogoče spoznati tako, da se tekoče meri oziroma ocenjuje uspešnost poslovanja družb. Namen meril uspešnosti poslovanja ni le merjenje preteklih rezultatov poslovanja, ampak je z določitvijo realnih, vendar ambicioznih ciljev, določiti pričakovanja države kot lastnice naložb ter vplivati na dvig uspešnosti poslovanja družb s kapitalsko naložbo države. SDH bo glede na to, kako bodo družbe dosegale postavljene cilje, sprejemal posamezne korporacijske odločitve.

---

<sup>4</sup> Obstaja več napotkov oziroma načel, kako dosegati odličnost znotraj organizacije. Načela so npr.: poslovanje znotraj pravnega okvira; transparentnost odločanja (zainteresirane osebe lahko razumejo podlage za posamezne odločitve, organizacija pa je sposobna utemeljiti svojo odločitev); odgovornost za odločitve v razmerju do članov družbe in drugih deležnikov; upoštevanje in pošteno ter konsistentno ravnanje do vseh deležnikov; dolgoročna vizija pri sprejemanju odločitev.

## 2. PRAVNI OKVIR ZA DOLOČANJE MERIL (KAZALNIKOV) V TEM AKTU

SDH je pri določanju meril (kazalnikov) v tem aktu upošteval naslednji pravni okvir:

1. **ZSDH-1**, ki v zvezi z določitvijo meril postavlja naslednje usmeritve:

- pri strateških naložbah je treba merila povezati s strateškimi cilji, ki jih določa strategija, hkrati pa v odvisnosti od družbe določiti tudi finančne kazalnike;
- pri pomembnih in portfeljskih naložbah so merila lahko le finančna in ekonomska ter taka, ki vrednotijo družbeno odgovornost družb.

2. **Strategijo**, ki v zvezi z določitvijo meril postavlja naslednje usmeritve:

- osrednji finančni kazalnik je donos kapitala (ROE), ki mora biti realno in hkrati ambiciozno določen;
- cilj je povprečni 8% ROE na knjigovodsko vrednost kapitala do leta 2020, 5,9-odstoten za leto 2015, 6,3-odstoten za leto 2016 in 7,1-odstoten za leto 2017;
- posamezni kazalniki so določeni kot kazalniki spremljanja uspešnosti poslovanja in kot cilj (pričakovanja) tudi pri posameznih družbah.

3. **ZGD-1**, po katerem je možno vsebino interesa družbe razumeti zlasti v smislu *shareholder-value* koncepta ali *enlightened shareholder-value* koncepta.

4. **Kodeks upravljanja družb s kapitalsko naložbo države**, ki v načelu 3.3 in pripadajočih priporočilih družbam s kapitalsko naložbo države kot glavno merilo poslovnih in nadzorstvenih odločitev priporoča *enlightened shareholder-value* koncept. V skladu s slednjim so primarni tisti kazalniki, ki merijo uspešnost poslovanja glede na interese delničarjev oziroma družbenikov, saj je uresničevanje slednjih cilj družbe.<sup>5</sup> Pri organiziranosti družbe, sprejemanju konkretnih investicijskih in drugih poslovnih in nadzorstvenih odločitev ter pri postavljanju sistema upravljanja s tveganji, pa je treba upoštevati tudi ostale deležnike družbe, pri čemer se uresničevanje njihovih interesov razume kot dejavnik uspešnosti, ne pa cilj družbe. Svoj pomen imajo zato tudi kazalniki, ki omogočajo spremljanje uspešnosti poslovanja pri uresničevanju interesov ostalih deležnikov družbe.

5. **Priporočila in pričakovanja Slovenskega državnega holdinga**, v katerih SDH velikim družbam s kapitalsko naložbo države priporoča, da se samoocenjujejo po modelu poslovne odličnosti EFQM in poročila o samoocelitvi posredujejo SDH.

6. **Posebne zakone**, ki izrecno ali implicitno določajo cilje določenih družb s kapitalsko naložbo države.

7. **Akte o ustanovitvi družb**, ki izrecno ali posredno preko opredelitve dejavnosti določajo cilje družb s kapitalsko naložbo države.

---

<sup>5</sup> Temelj družbe je družbena pogodba, slednja pa je v 990. členu OZ opredeljena kot pogodba, s katero se dve ali več oseb zaveže, da si bodo s svojimi prispevki prizadevale doseči z zakonom dopustni **skupni namen, tako kot je določeno s pogodbo**.

### 3. OPREDELITEV GLAVNIH MERIL (KAZALNIKOV) USPEŠNEGA POSLOVANJA

Strategija upravljanja kapitalskih naložb je skladno z določenimi kriteriji razvrstila kapitalske naložbe države med strateške, pomembne in portfeljske.

Med **strateške naložbe** so s to strategijo uvrščene družbe, ki izvajajo za državo pomembne infrastrukturne naloge in ki razpolagajo z naravnimi monopoli, s ciljem, da le-te čim bolj uspešno ekonomsko izkoriščajo. V to skupino so uvrščeni tudi operaterji javnih omrežij, ki so ključnega pomena za varnost in zanesljivost oskrbe gospodarstva in prebivalstva. Te družbe skrbijo za širši družbeni interes in dostopnost javnosti do storitev pod enakimi pogoji. Pretežno državno lastništvo je potrebno tudi v primerih, ko delovanje izključno zasebnih nosilcev gospodarskih aktivnosti lahko povzroča motnje na trgu. Strateške naložbe so naložbe, s katerimi država poleg gospodarskih ciljev dosega tudi razvojne in druge cilje, povezane z izvajanjem posameznih javnih služb, pri katerih se ne zasleduje zgolj poslovni interes, temveč tudi širši družbeni. V družbah, ki so opredeljene kot strateške, država ohrani ali pridobi vsaj 50-odstotni lastniški delež + 1 delnico. Zaradi strateške narave teh naložb je pomembno, da te družbe izvajajo le osnovno dejavnost, za katero so bile ustanovljene. Strateške družbe so nosilke inovacijske dejavnosti, imajo raziskovalno-inovacijske oddelke in se povezujejo v inovacijska omrežja z domačimi javnimi in mednarodnimi raziskovalno-inovacijskimi inštitucijami. V to skupino naložb so uvrščene družbe, katerim so z zakonom podeljena javna pooblastila, in družbe, ki so lastnice gospodarsko pomembne infrastrukture. Pri družbah, ki imajo v lasti infrastrukturo, je dopustno sklepati dolgoročne koncesijske pogodbe za upravljanje z infrastrukturo po sistemu javno-zasebno partnerstvo, pri čemer je koncesnina prihodek državnega proračuna. Skladno z ZSDH-1 lahko strategija upravljanja določi tudi konkretne strateške naložbe, pri katerih se učinkovito uresničevanje strateških ciljev zagotavlja s časovno omejeno koncesijsko pogodbo, zato se pri teh družbah minimalni delež lahko zniža pod 50-odstotni delež in en glas.

Med **pomembne naložbe** so razvrščene družbe, ki so prav tako nosilci širšega gospodarskega razvoja in imajo pomembno vlogo pri povezovanju družb v dobaviteljske verige in internacionalizaciji gospodarstva. Te družbe praviloma zagotavljajo upravljanje po celotni verigi vrednosti, obvladujejo ključne tehnologije in imajo vse ključne poslovne funkcije v Sloveniji (tj. razvojne, finančne, trženjske in vodstvene), vključno z vlogo strateškega upravljanja in usmerjanja poslovnih skupin. Te družbe predstavljajo tudi pomembne udeležence kapitalskega trga. V pomembnih naložbah država ohrani kontrolni delež (25-odstotni delež + 1 delnica), s čimer želi ohraniti ključne razvojne komponente v Sloveniji oziroma zasledovati razvojne prioritete in cilje iz strateških razvojnih dokumentov Republike Slovenije. V to skupino naložb so lahko uvrščene tudi družbe, ki imajo pomembno vlogo pri prenosu znanja in tehnologije. Pri posameznih pomembnih naložbah, ki so v tej strategiji upravljanja posebej določene, velja prepoved koncentracije lastništva oziroma razpršeno lastništvo zasebnih lastnikov, in sicer do višine skupnega deleža kapitalskih naložb države. Pri teh naložbah mora SDH oziroma upravljavec kapitalskih naložb pred kakršnim koli razpolaganjem s kapitalskimi naložbami v statutu družbe ali na drug ustrezen način zagotoviti prepoved koncentracije lastništva posameznih zasebnih lastnikov oziroma zagotoviti razpršenost njihovega lastništva do skupne višine deleža kapitalskih naložb države.

Med **portfeljske naložbe** so uvrščene naložbe, v katerih država ni obvezna ohraniti kontrolnega deleža, z njimi pa SDH upravlja in razpolaga izključno za dosego gospodarskih ciljev. V to kategorijo sodijo tudi naložbe, ki jih je treba prestrukturirati. V to skupino se torej uvrščajo naložbe, ki so tržno zanimive, saj gre za družbe, ki dobro poslujejo, ali pa gre za naložbe v družbe, ki pred prodajo potrebujejo aktivno sodelovanje lastnika v procesu prestrukturiranja in njihovega nadaljnjega razvoja.



### 3.1. POSTAVITEV KRITERIJEV ZA RAZVRŠČANJE NALOŽB DRŽAVE

Glavni vsebinski kriteriji za razvrščanje naložb med strateške naložbe so naslednji:

1. Družbe, ki izvajajo infrastrukturne naloge:
  - omrežna infrastruktura ključnih elektronskih komunikacij
  - transportna infrastruktura (ceste, železnice)
  - naravni monopol
2. Družbe v dejavnostih, ki so pomembne za varno in stabilno oskrbo z viri energije, ter operaterji javnih omrežij:
  - energetika
  - elektrodistribucija in distribucija in skladiščenje drugih energentov (plin, nafta)
  - oskrba z vodo\* in druge okoljevarstvene storitve
  - nacionalni operater pristaniške dejavnosti (Luka Koper)
6. Družbe, ki opravljajo pomembne javne storitve (gospodarske javne službe)
7. Družbe, ki povečujejo konkurenčnost celotne gozdno – lesne vrednostne verige

Glavni vsebinski kriteriji za razvrščanje naložb med pomembne naložbe so naslednji:

- sistemske finančne institucije in skladi rizičnega kapitala;
- loterija in igre na srečo;
- razvojno in tehnološko pomembne naložbe, ki obvladujejo ključne tehnologije, katerih ključne razvojne komponente naj ostanejo v Sloveniji;
- družbe, ki imajo pomembno vlogo pri povezovanju družb v dobaviteljske verige in internacionalizaciji gospodarstva.

### 3.2. POSTAVITEV MERIL ZA MERJENJE USPEŠNOSTI NALOŽB DRŽAVE

Postavitev meril za merjenje uspešnosti naložb države se pri upravljanju posamezne družbe, skladno z ZSDH-1, razlikujejo glede na njeno klasifikacijo kot strateške, pomembne ali portfeljske naložbe. Medtem ko se pri strateških naložbah poleg gospodarskih zasleduje tudi razvojne in druge strateške cilje, povezane z izvajanjem posameznih javnih služb, in se pri pomembnih naložbah želi ohraniti ključne razvojne komponente v Sloveniji, se pri portfeljskih naložbah skuša doseči izključno gospodarske cilje.

Z vidika merjenja uspešnosti naložbenega portfelja je ključno oblikovanje pravih kazalnikov, ki so pomembni za merjenje uspešnosti družbe. Kazalnik lahko uporabimo kot korporativni kazalnik, če ustreza 6 kriterijem:



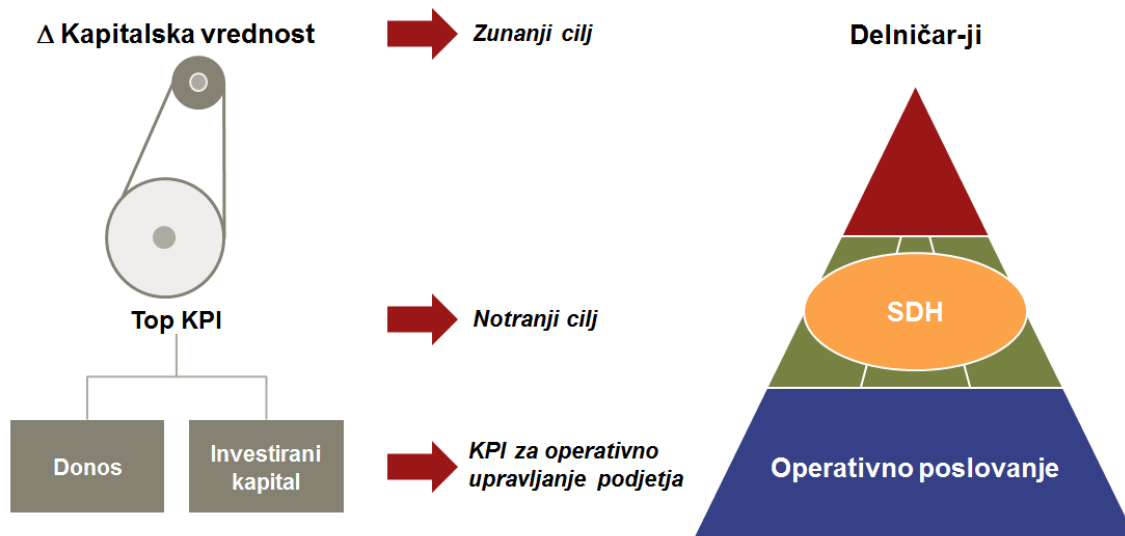
### 3.3. POVEČEVANJE DONOSA KAPITALA

Z vidika družb v državni lasti donos kapitala pomeni, kako učinkovito družba uporablja sredstva za doseganje vrednosti s tržnimi dejavnostmi. Če državne družbe delujejo v celoti na trgu, morajo dosegati stopnje donosnosti zasebnih družb, s čimer se zagotavlja usmerjanje sredstev v najbolj produktivne dejavnosti. Ker gre pri državnih družbah za izvajanje tržnih in netržnih aktivnosti ali le netržnih aktivnosti, je nujna podlaga za določanje donosnosti kapitala, analiza portfelja in postavitve realnih, vendar ambicioznih pričakovanj države.

Ciljni donosi postavljeni v Strategiji upravljanja kapitalskih naložb države temeljijo na analizi pričakovanj SDH na ravni posameznih družb oziroma države kot lastnice. Ključni cilj upravljanja kapitalskih naložb države je ustvarjanje donosa kapitala v višini 8% na knjigovodsko vrednost kapitala v letu 2020. Eden ključnih kriterijev za doseg tega ambicioznega cilja, je prav postavitve meril za merjenje uspešnosti naložb, priprava potrebnih ukrepov in usmeritev za dolgoročno doseganje tega cilja. Sprejeta merila bodo podlaga za pripravo letnega načrta upravljanja.

# Vrednostno usmerjeno upravljanje podjetja povezuje zunanje cilje z operativnim vodenjem

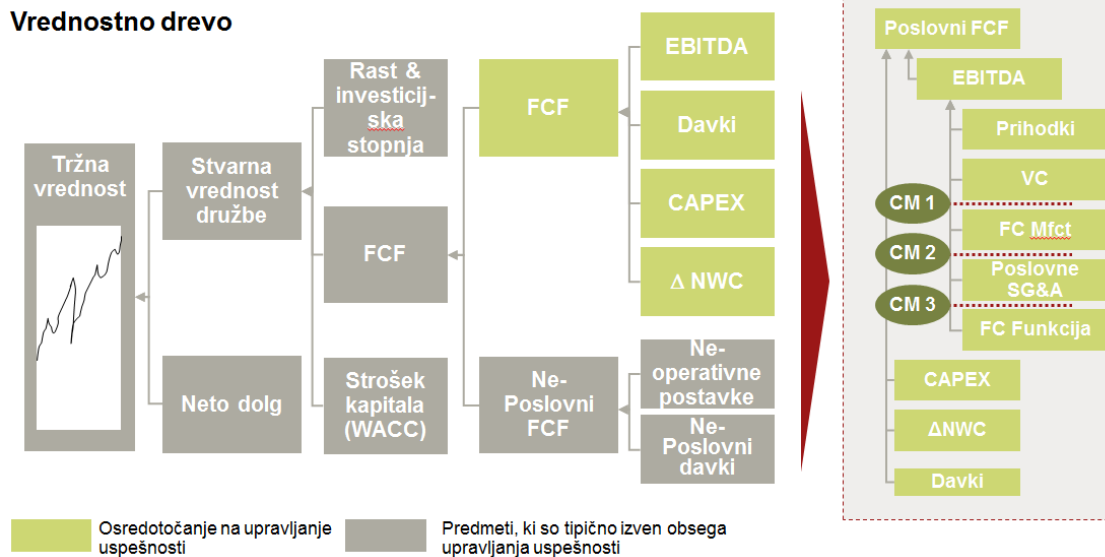
## Operacionalizacija cilja „ustvarjanje vrednosti“



Določitev optimalne kombinacije finančnih in nefinančnih kazalnikov omogoča pridobitev celovite informacije o poslovanju družb. Postavljeni strateški cilji in finančni kazalniki bodo pripomogli k postavitvi dovolj realnih in ambicioznih pričakovanj lastnika k doseganju izboljšanja donosnosti poslovanja.

## Dekompozicija drevesa vrednosti

### Vrednostno drevo



## 4. PREGLED NAJPOGOSTEJE UPORABLJENIH FINANČNIH KAZALNIKOV

Kazalnik	Opis
ROA	Čista dobičkonosnost sredstev
ROE	Čista dobičkonosnost lastniškega kapitala
Povprečne vrednosti obdobja (kapital, sredstva,...)	$(\text{Vrednost na začetku obd.} + \text{vrednost na koncu obd.}) / 2$
EBITDA	Poslovni izid iz poslovanja pred odpisi vrednosti. Približek denarnega toka iz poslovanja
EBITDA marža	Delež EBITDA v kosmatem donosu iz poslovanja
EBIT	Poslovni izid iz poslovanja, po odpisih vrednosti in pred obrestmi in davki
EBIT marža (marža iz poslovanja)	Delež EBIT v kosmatem donosu iz poslovanja
ROIC, ROCE	Donosnost investiranega kapitala
Neto finančni dolg	Kratkoročne in dolgoročne finančne obveznosti, zmanjšane za likvidna sredstva, s katerimi jih je mogoče poplačati
Neto finančni dolg / EBITDA	Kazalnik, ki kaže v koliko letih bi se lahko finančni dolg poplačal iz obstoječih likvidnih sredstev in ustvarjenega denarnega toka iz poslovanja
Finančni vzvod	Kazalnik financiranja sredstev z lastniškim kapitalom; reciprok razmerja med lastniškim kapitalom in celotnimi sredstvi
Št. zaposlenih	Povprečno št. zaposlenih v obdobju na podlagi delovnih ur
Dodana vrednost na zaposlenega	Kazalnik produktivnosti. Kaže koliko vrednosti v povprečju odpade na posameznega zaposlenega v določenem obdobju, t.j. vrednosti po odbitju stroškov materiala, blaga in storitev in drugih poslovnih odhodkov od kosatega donosa iz poslovanja
Znesek dividend RS + SDH	Znesek bruto dividend RS in SDH skupaj, izplačanih v tekočem letu za preteklo leto
Dividendnost kapitala	Delež vloženega in ustvarjenega lastniškega kapitala, ki se vrne lastnikom preko izplačila dividend
Čisti škodni količnik	Razmerje med čistimi odhodki za škode ter čistimi prihodki od premij (zavarovalnice).
Čisti stroškovni količnik	Razmerje med čistimi stroški ter čistimi prihodki od zavarovalnih premij (zavarovalnice)
Čisti kombinirani količnik CAPEX	Vsota čistega škodnega in čistega stroškovnega količnika (zavarovalnice) (Bruto) izdatki za nakup nepremičnin, naprav, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev
Obratni kapital	Znesek kratkoročnih sredstev, financiran z dolgoročnimi viri

## 5. ENERGETIKA

### 5.1. STRATEŠKE NALOŽBE

#### 5.1.1. ELEKTRO CELJE, d. d., ELEKTRO GORENJSKA, d. d., ELEKTRO LJUBLJANA, d. d., ELEKTRO MARIBOR, d.d., ELEKTRO PRIMORSKA, d.d.

Zap. št.	Strateški cilji	Definicija/Formula
1	SAIDI*	Parameter povprečnega trajanja prekinitev napajanja v sistemu.
2	Delež izgub EE v distribucijskem sistemu	Celotna prevzeta EE v distribucijski sistem (=vsota prevzete EE iz prenosne strani + proizvodnja iz razpršenih virov energije, priključenih na distribucijski sistem + medsosedska izmenjava) - oddana EE odjemalcem = izgube EE. Delež izgub EE se lahko izračuna na dva načina: izgube EE/celotni prevzem ali izgube EE/ odjem pri končnih odjemalcih EE (slednji način uporablja regulator).
3	OPEX	Stroški poslovanja na različna opazovana merila (v časovni enoti).
4	SAIFI*	Parameter povprečne frekvence prekinitev napajanja v sistemu.
5	MAIFI*	Parameter povprečne frekvence kratkotrajnih prekinitev napajanja.

\*V skladu z Aktom o pravilih monitoringa kakovosti oskrb z EE (Ur. l. RS 59/2015) so definicije in opisi za SAIDI, SAIFI in MAIFI kot zavedeno v tekstu spodaj.

#### SAIDI

Parameter povprečnega trajanja prekinitev napajanja v sistemu (SAIDI) je razmerje med vsoto trajanja prekinitev napajanja posameznih uporabnikov v določenem časovnem intervalu in celotnim številom uporabnikov v sistemu za čas trajanja tega časovnega intervala. Parameter SAIDI se izraža v minutah na uporabnika glede na obdobje opazovanja oziroma poročanja (mesečno, letno).

#### Delež izgub EE v distribucijskem sistemu

Delež izgub EE v distribucijskem sistemu je merilo, ki posredno kaže na kvaliteto vzdrževanja elektro distribucijskega sistema. Celotna prevzeta EE v distribucijski sistem (=vsota prevzete EE iz prenosne strani + proizvodnja iz razpršenih virov energije, priključenih na distribucijski sistem + medsosedska izmenjava) - oddana EE odjemalcem = izgube EE. Delež izgub EE se lahko izračuna na dva načina: izgube EE/celotni prevzem ali izgube EE/ odjem pri končnih odjemalcih EE (slednji način uporablja regulator).

#### OPEX

Operativni poslovni stroški kažejo stroškovno učinkovitost upravljavca omrežja. Izračunajo se lahko na različna opazovana merila (v časovni enoti), npr. na distribuirano EE posameznega območja distribucijskega sistema, na dolžino omrežja, na število odjemalcev, ...

#### SAIFI

Parameter povprečne frekvence prekinitev napajanja v sistemu (SAIFI) je razmerje med celotnim številom prekinitev napajanja uporabnikov v določenem časovnem intervalu in celotnim številom uporabnikov v sistemu za čas trajanja tega časovnega intervala. Parameter SAIFI izražamo s številom prekinitev na uporabnika glede na obdobje opazovanja oziroma poročanja (mesečno, letno).

## MAIFI

Parameter povprečne frekvence kratkotrajnih prekinitev napajanja (MAIFI) je razmerje med celotnim številom kratkotrajnih prekinitev napajanja uporabnikov v določenem časovnem intervalu in celotnim številom uporabnikov v sistemu za čas trajanja tega časovnega intervala. Parameter MAIFI izražamo s številom prekinitev na uporabnika glede na obdobje opazovanja oziroma poročanja (mesečno, letno).

## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROA	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečna sredstva obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
<b>Investicije</b>		
4	CAPEX v čistih prihodkih od prodaje	(Bruto) izdatki za nakup nepremičnin, naprav, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev / čisti prihodki od prodaje
<b>Produktivnost</b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI ZA SKUPINO

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja

### 5.1.2. GEN ENERGIJA, d.o.o. (SKUPINA)

Zap. št.	Strateški cilji	Definicija/Formula												
1	Zagotavljanje zanesljivega in varnega obratovanja NEK	<p>Kombinirani kazalnik, ki je sestavljen iz spremljanja načrtovanih in realiziranih vrednosti 6 parametrov s pripadajočimi ponderji:</p> <table border="1"> <tr> <td>OU: Skupni kazalec obratovalne učinkovitosti (%)</td> <td>15,00%</td> </tr> <tr> <td>PEE: Proizvedena električna energija (GWh)</td> <td>35,00%</td> </tr> <tr> <td>TLR: Trajanje letnega remonta (dni)</td> <td>25,00%</td> </tr> <tr> <td>PIP: Prisilna izguba proizvodnje (%)</td> <td>5,00%</td> </tr> <tr> <td>SRO: Skupna radiološka obsevanost (čSv)</td> <td>10,00%</td> </tr> <tr> <td>VTN: Vlaganja v tehnološko nadgradnjo (mio €)</td> <td>10,00%</td> </tr> </table> <p>Kombinirani kazalnik = <math>\text{real./načrt OU} \cdot 0,15 + \text{real./načrt PEE} \cdot 0,35 + \text{real./načrt TLR} \cdot 0,25 + \text{real./načrt PIP} \cdot 0,05 + \text{real./načrt SRO} \cdot 0,10 + \text{real./načrt VTN} \cdot 0,10</math></p>	OU: Skupni kazalec obratovalne učinkovitosti (%)	15,00%	PEE: Proizvedena električna energija (GWh)	35,00%	TLR: Trajanje letnega remonta (dni)	25,00%	PIP: Prisilna izguba proizvodnje (%)	5,00%	SRO: Skupna radiološka obsevanost (čSv)	10,00%	VTN: Vlaganja v tehnološko nadgradnjo (mio €)	10,00%
OU: Skupni kazalec obratovalne učinkovitosti (%)	15,00%													
PEE: Proizvedena električna energija (GWh)	35,00%													
TLR: Trajanje letnega remonta (dni)	25,00%													
PIP: Prisilna izguba proizvodnje (%)	5,00%													
SRO: Skupna radiološka obsevanost (čSv)	10,00%													
VTN: Vlaganja v tehnološko nadgradnjo (mio €)	10,00%													
2	Obnova in povečanje proizvodnih kapacitet	Obseg proizvedene el. energije (v GWh) v družbah skupine Gen energija in indeks glede na preteklo leto												
3	Dosežena povprečna stroškovna cena el. energije (v €/MWh) in indeks glede na preteklo leto	Nastali stroški pri proizvodnji EE iz elektrarn v skupini Gen / proizvedena EE v skupini Gen												

#### Zagotavljanje zanesljivega in varnega obratovanja NEK

Obseg vlaganj (v €) v zanesljivo in varno obratovanje NEK ter realizacija teh vlaganj glede na načrtovana vlaganja (indeks). Družba GEN mora upravljati oziroma zagotoviti upravljanje svojih hčerinskih družb tako, da zagotovi delovanje in razpoložljivost sistemov, ki zagotavljajo predpisano stopnjo jedrske varnosti in ki zagotavljajo usklajeno delovanje pri proizvodnji in prodaji električne energije s ciljem maksimiziranja prihodkov.

#### Obnova in povečanje proizvodnih kapacitet

Eden od ciljev skupine Gen je tudi povečevanje inštalirane moči elektrarn in povečevanje proizvedene električne energije iz objektov, ki so v lasti družb skupine Gen. Cilj se dosega z obnovami obstoječih proizvodnih kapacitet in z investicijami v nove proizvodne kapacitete, operativno pa se meri s proizvedeno električno energijo (GWh). Na ta strateški cilj lahko v znatni meri vpliva hidrologija – v obdobju suše je proizvodnja iz HE nižja, kar posledično vpliva na višjo povprečno stroškovno ceno električne energije iz proizvodnih objektov, ki so v lasti družb skupine Gen.

#### Dosežena povprečna stroškovna cena el. energije (v €/MWh) in indeks glede na preteklo leto

Povprečna stroškovna cena je izjemno pomembna, ker nam kaže RVC do prodajnih cen električne energije, ki se oblikujejo na trgu.

**EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI**

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b><i>Dobičkonosnost</i></b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b><i>Struktura kapitala, financiranje in likvidnost</i></b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
4	Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti
<b><i>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</i></b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih



### 5.1.3. HOLDING SLOVENSKE ELEKTRARNE, d.o.o. (SKUPINA)

Zap. št.	Strateški cilji	Definicija/Formula
1	Obnova in povečanje proizvodnih kapacitet	Obseg proizvedene el. energije (v GWh) v družbah skupine HSE in indeks glede na preteklo leto
2	Dosežena povprečna stroškovna cena el. energije (v €/MWh) in indeks glede na preteklo leto	Nastali stroški pri proizvodnji EE iz elektrarn v skupini HSE / proizvedena EE v skupini HSE
3	Ustvarjanje zadostnega operativnega denarnega toka v skupini HSE za redno servisiranje zapadlih finančnih obveznosti v skupini HSE	Neto denarni tok iz poslovanja – izdatki za investicije (iz IDT)

#### Obnova in povečanje proizvodnih kapacitet

Eden od ciljev skupine HSE je tudi povečevanje inštalirane moči elektrarn in povečevanje proizvedene električne energije iz objektov, ki so v lasti družb skupine HSE. Cilj se dosega z obnovami obstoječih proizvodnih kapacitet in z investicijami v nove proizvodne kapacitete, operativno pa se meri s proizvedeno električno energijo (GWh). Na ta strateški cilj lahko v znatni meri vpliva hidrologija – v obdobju suše je proizvodnja iz HE nižja, kar posledično vpliva na višjo povprečno stroškovno ceno električne energije iz proizvodnih objektov, ki so v lasti družb skupine HSE.

#### Dosežena povprečna stroškovna cena el. energije (v €/MWh) in indeks glede na preteklo leto

Povprečna stroškovna cena je izjemno pomembna, ker nam kaže RVC do prodajnih cen električne energije, ki se oblikujejo na trgu.

#### Ustvarjanje zadostnega operativnega denarnega toka v skupini HSE za redno servisiranje zapadlih finančnih obveznosti v skupini HSE

Ustvarjanje zadostnega operativnega denarnega toka je pomembno, saj z njegovim doseganjem skupina HSE ohranja likvidnost in solventnost in redno servisira tudi tiste zapadle finančne obveznosti, ki so zavarovane z državnim poroštvom.

### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje in likvidnost</b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sredstva – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
4	Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

## 5.2. POMEMBNE NALOŽBE

### 5.2.1. GEOPLIN, d.o.o. (SKUPINA)

#### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	Bruto marža	(Čisti prihodki iz prodaje – nabavna vrednost prodanega blaga) / čisti prihodki iz prodaje
3	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Produktivnost</b>		
4	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih
<b>Drugo</b>		
5	Prenesene količine zemeljskega plina in indeks glede na preteklo leto	V Sm <sup>3</sup> .

**EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI**

Zap. št.	Ime kazalnika**	Definicija/Formula
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
1	Neto finančni dolg	Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sredstva – kratk. fin. naložbe
2	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja
3	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

\*\*družba ni profitno naravnana in ne realizira dobička. Zato v izboru kazalnikov ni te kategorije.

## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje in likvidnost</b>		
3	Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti
4	Pospešeni koeficient	(Likvidna sredstva + kratkoročne terjatve) / kratkoročne obveznosti

## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
4	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih
<b>Investicije</b>		
5	CAPEX v čistih prihodkih od prodaje	(Bruto) izdatki za nakup nepremičnin, naprav, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev / čisti prihodki od prodaje

## 6. PROMET

### 6.1. STRATEŠKE NALOŽBE

#### 6.1.1. DARS, d.d.

Zap. št.	Strateški cilj	Definicija/Formula
1	Finančno vzdržna izgradnja avtocestnega omrežja in zagotavljanje ustrezne kakovosti upravljanja in vzdrževanja avtoceste	Dolžina izvedenih novogradenj in izvedenih obnov na avtocestnem omrežju.
2	Pretočnost in varnost avtocestnega omrežja	Analiza pretočnosti in varnosti na AC omrežju v obdobju enega leta in primerjava glede na preteklo leto
3	Aktivno upravljanje z dolgom	Reprogram finančnih obveznosti, prestrukturiranje virov – dolgoročna likvidnost, poroštveni portfelj – krovno poroštvo, finančna tveganja – kreditna in likvidnostna

#### **Finančno vzdržna izgradnja avtocestnega omrežja in zagotavljanje ustrezne kakovosti upravljanja in vzdrževanja avtoceste**

Zagotavljanje finančno vzdržnega nadaljevanja izgradnje novih avtocestnih odsekov skladno z Zakonom o Družbi za avtoceste v Republiki Sloveniji (Uradni list RS, št. 97/10 in 40/12 – ZUJF) in v zagotavljanju ustrezne kakovosti upravljanja in vzdrževanja zgrajenega avtocestnega omrežja s potrebo po hkratnem ustreznem upravljanju finančnega dolga države.

#### **Pretočnost in varnost avtocestnega omrežja**

Pretočnost in varnost sta strateški smernici, ki družbi DARS, d.d. dajeta dodano vrednost in ugled med uporabniki avtocestnih omrežij. Pretočnost in varnost avtocestnih omrežij sta ključni komponenti zadovoljstva uporabnikov pa tudi družbene odgovornosti, ki jo ima družba do zunanjega okolja.

#### **Aktivno upravljanje z dolgom**

Z optimizacijo obstoječih virov prihodkov in njihovo diverzifikacijo (usmeritvijo v sistematičen razvoj novih programov), stroškovno učinkovitim poslovanjem, racionalno dinamiko investicij in aktivnim upravljanjem in restrukturiranjem dolga, bo družba zagotavljala dolgoročno finančno stabilnost in trajnostni razvoj. Posebno pozornost nameniti zaščiti pred tveganjem obrestne mere.

### **EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI**

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
4	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja
<b>Produktivnost</b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

### 6.1.2. DRI, d.o.o.

	Strateški cilji	Definicija/Formula		Strateški cilji	Definicija/Formula
1	Delež prihodkov iz dejavnosti po »in-house« pogodbah in za neposredne uporabnike državnega proračuna	Prihodki po »in-house« pogodbah / čisti prihodki od prodaje (v %)	1.1	Delež prihodkov iz dejavnosti po »in-house« pogodbah	Prihodki po »in-house« pogodbah / čisti prihodki od prodaje ( v %)
		Prihodki iz dejavnosti za »državo« / čisti prihodki od prodaje (v %)	1.2	Delež prihodkov iz dejavnosti po kriteriju iz 1) b točke 28. člena ZJN-3 (80 % svojih dejavnosti družba izvaja za izpolnitev nalog, ki ji jih je dal naročnik, ki jo obvladuje, ali ki so ji jih dale druge pravne osebe, ki jih obvladuje ta naročnik)	Prihodki od »države« in naročnikov, ki jih obvladuje "država" / čisti prihodki od prodaje (v %)
2	Delež prihodkov ustvarjenih na prometni infrastrukturi v RS	Prihodki ustvarjeni iz tržne dejavnosti / čisti prihodki od prodaje (v %)	2.1.	Delež prihodkov družbe v proračunski postavki Promet in prometna infrastruktura naročnika DRSI	Prihodki družbe od naročnikov (Ministrstvo za infrastrukturo + Direkcija RS za infrastrukturo + DARS) / proračunski postavki 13 Promet in prometna infrastruktura (v %)

### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja
<b>Produktivnost</b>		
4	Stroški dela na zaposlenega	Stroški dela / št. zaposlenih
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

### 6.1.3. KONTROLA ZRAČNEGA PROMETA, d.o.o.

Ime kazalca*		Definicija/Formula
1	Učinkovitost upravljanja varnosti (EoSM)	Učinkovitost upravljanja varnosti (EoSM) meri lestvica z naslednjimi stopnjami: nivo A - uvajanje, nivo B - načrtovanje, nivo C - implementacija, nivo D - upravljanje in merjenje (spremljanje), nivo E - stalno izboljševanje.
2	Uporaba metodologije RAT	Odstotek dogodkov v zvezi z varnostjo (po skupinah: izguba minimalnega ločevanja (SMI), vdor na vzletno-pristajalno stezo (RI), specifični dogodek pri upravljanju zračnega prometa (ATM-S), za katere je bila uporabljena standardizirana metodologija ocenjevanja tveganj.
3	Zmogljivost	Povprečna preletna zamuda upravljanja pretoka zračnega prometa (ATFM) na let.
4	Okolje	Povprečna horizontalna preletna učinkovitost leta za dejansko pot leta.

### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
4	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih



#### 6.1.4. LUKA KOPER, d.d. (SKUPINA)

Zap. št.	Strateški cilji	Definicija/Formula
1	Razvoj pristaniške infrastrukture	Investicije v infrastrukturo pristanišča skladne s sprejeto strategijo in poslovnim načrtom, v EUR
2	Ladijski pretovor	Pretovor na območju pristanišča v tonah
3	Ladijski pretovor vozil in zabojnikov	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pretovor vozil na območju pristanišča v številu vozil,</li> <li>- Pretovor zabojnikov na območju pristanišča v TEU (twenty-foot equivalent unit – 20 čevljev oz. 6,1 metrov dolg in 2,44 metra širok zabojnik)</li> </ul>

#### Razvoj pristaniške infrastrukture

Družba mora nenehno skrbeti za izboljševanje učinkovitosti poslovanja in povečevanje dobičkonosnosti poslovanja, za kar je pomembno obvladovanje stroškov in investicije v pristaniško infrastrukturo. Zgraditi je treba potniški terminal, tretji pomol, podaljšati obstoječe pomole in posodabljalati luško infrastrukturo, vse to pa uravnovežiti s stabilnim donosom in stabilno dividendno politiko.

#### Ladijski pretovor

Družba mora stremeti k povečanju ladijskega pretovora v tonah, skladno z zmogljivostjo pristaniške in logistične infrastrukture.

#### Ladijski pretovor vozil in zabojnikov

Družba si mora prizadevati zlasti za povečanje deleža najkvalitetnejših tovorov kot so vozila in zabojniki. Pretovor vozil je izražen v številu pretovorjenih vozil, pretovor kontejnerjev pa v TEU (twenty-foot equivalent unit - 20 čevljev oz. 6,1 metrov dolg in 2,44 metra širok zabojnik).

### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Investicije</b>		
3	CAPEX v čistih prihodkih od prodaje	(Bruto) izdatki za nakup nepremičnin, naprav, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev / Čisti prihodki od prodaje
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
4	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

#### 6.1.5. POŠTA SLOVENIJE, d.o.o. (SKUPINA)

Zap. št.	Strateški cilji	Definicija/Formula
1	Indeks dosežene kvalitete prenosa korespondence v notranjem prometu v primerjavi s standardi po rezultatih zunanjih meritev za zadnje leto	Indeks doseganja vseh treh standardov (D+1, D+2, D+3) se sešteje in ugotovi povprečno doseganje kvalitete prenosa
2	Ocena poročila o izvedenih načrtovanih projektih na področju ekologije in varstva okolja	Ocena družbe o izvedenih načrtovanih projektih na področju ekologije in varstva okolja v zadnjem letu

#### Indeks dosežene kvalitete prenosa korespondence v notranjem prometu v primerjavi s standardi po rezultatih zunanjih meritev za zadnje leto

Indeks dosežene kvalitete prenosa korespondence v notranjem prometu v primerjavi s standardi po rezultatih zunanjih meritev za zadnje leto. Pri čemer se indeksi doseganja vseh treh standardov sešteje in ugotovi povprečno doseganje standardov kvalitete prenosa.

#### Ocena poročila o izvedenih načrtovanih projektih na področju ekologije in varstva okolja

Ocena poročila o izvedenih načrtovanih projektih na področju ekologije in varstva okolja v zadnjem letu.

### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Investicije</b>		
3	CAPEX v čistih prihodkih od prodaje	(Bruto) izdatki za nakup nepremičnin, naprav, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev / Čisti prihodki od prodaje
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
4	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih
5	Razmerje med poslovnimi stroški in prihodki	Stroški poslovanja / kosmati poslovni izid

### 6.1.6. SLOVENSKE ŽELEZNICE, d.o.o. (SKUPINA)

Zap. št.	Strateški cilji	Definicija/Formula
1	Prepeljano blago in prepeljani potniki	V 000 tonah in v mio potnikih
2	Število izrednih dogodkov	»zmanjšanje« števila dogodkov / leto, glede na preteklo leto
3	Dolžina izvedenih obnov in nadgradenj prog	»povečanje« km / leto, glede na preteklo leto
4	Učinkovita izraba infrastrukture – zmanjšanje ugotovljenih zamud	Cilj je zmanjšanje zamud za 10% glede na predhodno leto

#### Prepeljano blago in prepeljani potniki

Povečevanje količin prepeljanega blaga in števila potnikov ter opravljenega dela v tovornem in potniškem prometu.

#### Število izrednih dogodkov

Število izrednih dogodkov nam pove koliko nesreč se je zgodilo v koledarskem letu. Vpliv SŽ na število je bolj ali manj posreden – sprejemanje ukrepov za njihovo preprečitev (npr. preprečitev podora zemljišča na železniško progo in posledično zaprtje proge, iztirjenje vlaka, nalet vagonov, ipd.). Ta pokazatelj naj bi meril kvaliteto železniške infrastrukture in upravljanja z njo (boljša infrastruktura in upravljanje, načeloma manj izrednih dogodkov). Glede na navedeno je primerneje, da se kazalnik kot pričakovan cilj za prihodnje obdobje opredeli opisno.

#### Dolžina izvedenih obnov in nadgradenj prog

Za zagotavljanje normalne obratovalne sposobnosti, prometne varnosti in odvijanje urejenega ter nemotenega železniškega prevoza potnikov in blaga pod konkurenčnimi pogoji je nujno tekoče in investicijsko vzdrževanje slovenske železniške infrastrukture. To se zagotavlja z načrtovanjem in izvedbo potrebnih obnov in nadgradenj prog glede na razpoložljiva sredstva v državnem proračunu. Strateški cilj je povečevanje vlaganj v ta namen s strani države kot lastnice javne železniške infrastrukture. Za uresničevanje tega cilja zato niso neposredno odgovorne Slovenske železnice. Uresničevanje tega cilja kot strateškega cilja države pa omogoča uresničevanje drugih zgoraj navedenih strateških ciljev, ki so v domeni Slovenskih železnic in predvsem ekonomsko finančnih ciljev. Glede na navedeno je primerneje, da se kazalnik kot pričakovan cilj za prihodnje obdobje opredeli opisno.

#### Učinkovita izraba infrastrukture – zmanjšanje ugotovljenih zamud

Režim učinkovitosti spodbuja prevoznike v železniškem prometu in upravljavca javne železniške infrastrukture k zmanjševanju motenj na železniškem omrežju in izboljšanju kakovosti izvedbe prevozne storitve. Strateški cilj je zmanjšanje zamud tako na strani prevoznikov v okviru SŽ kot tudi na strani upravljavca. Merljivi cilj je zmanjšanje zamud za 10% glede na predhodno leto. Uresničevanje tega cilja je v tesni povezavi s predhodnim ciljem dolžina izvedenih obnov in nadgradenj prog.

## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
3	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat. blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
4	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
5	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja

## 7. FINANCE

### 7.1. STRATEŠKE NALOŽBE

#### 7.1.1. SID BANKA, d.d. (SKUPINA)

Zap. št.	Strateški cilj	Definicija/Formula
1	Ustrezen obseg aktivnosti skupine SID banka	Obseg poslov skupine SID banka $\geq$ 15% BDP
2	Spodbujevalna naravnost posojil – doseganje ugodnih pogojev financiranja	Tehtana povprečna obrestna mera za podjetja < tehtana povprečna obrestna mera za podjetja celotnega bančnega sektorja
3	Proticiklična naravnost	Rast obsega posojil podjetjem v primerjavi z rastjo obsega posojil podjetjem celotnega bančnega sektorja.

#### Ustrezen obseg aktivnosti skupine SID banka

Obseg poslov skupine SID banka  $\geq$  15% BDP.

#### Spodbujevalna naravnost posojil – doseganje ugodnih pogojev financiranja

Tehtana povprečna obrestna mera za podjetja < tehtana povprečna obrestna mera za podjetja celotnega bančnega sektorja.

#### Proticiklična naravnost

Rast obsega posojil podjetjem v primerjavi z rastjo obsega posojil podjetjem celotnega bančnega sektorja.

Osnova je napovedani GAP output Evropske komisije (proizvodna vrzel)

- Proizvodna vrzel (output gap) > 1 => Rast obsega posojil podjetjem mora biti manjša kot je rast obsega posojil podjetjem celotnega bančnega sektorja.
- Proizvodna vrzel (output gap) < -1 => Rast obsega posojil podjetjem mora biti večja kot je rast obsega posojil podjetjem celotnega bančnega sektorja.
- -1 < Proizvodna vrzel (output gap) < 1 => Nevtralna pozicija in okvirno vzdrževanje.

### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
2	CIR	Operativni stroški v neto prihodkih
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Delež NPL v vseh posojilih	Slaba posojila (NPL)/kreditni portfelj
4	Obrestna marža	Razlika med aktivno in pasivno obrestno mero
5	Kapitalska ustreznost	Razmerje med celotnim kapitalom in tveganju prilagojeno aktivo

### 7.1.2. ZAVAROVALNICA TRIGLAV, d.d. (SKUPINA)

Zap. št.	Strateški cilj	Definicija/Formula
1	Ohranjanje vodilnega položaja na domačem trgu	Ohranjanje vodilnega položaja (največji tržni delež) na slovenskem zavarovalnem trgu, upoštevajoč zdravstvena zavarovanja (referenca: podatki o tržnih deležih klasičnih zavarovalnic v RS, ki jih objavlja Slovensko zavarovalno združenje)
2	Širitev na regionalne trge	Rast prihodkov in tržnega deleža na tujih trgih (rast deleža obračunane kosmate zavarovalne premije, ustvarjene na tujih trgih, v skupni obračunani kosmati zavarovalni premiji)

#### Ohranjanje vodilnega položaja na domačem trgu

Zavarovalnica Triglav, d.d. bo, skupaj s Triglav, zdravstveno zavarovalnico, d.d., ohranila trenutni vodilni položaj na slovenskem zavarovalnem trgu, ob hkratni usmeritvi doseganja čim višje dobičkonosnosti poslovanja, obvladovanja tveganj, razvoja storitev, znanja in informacijskega kapitala.

#### Širitev na regionalne trge

Povečevanje prihodkov in tržnega deleža na regionalnih trgih (Adria in CEE regija), ob hkratnem zagotavljanju ustrezne dobičkonosnosti skupine.

### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	Kombinirani količnik	Vsota škodnega in odhodkovnega količnika: (Čisti odhodki za škode + obratovalni stroški + sprememba drugih zavarovalno-tehničnih rezervacij + odhodki za bonuse in popuste + drugi zavarovalni odhodki - drugi zavarovalni prihodki) / Čisti prihodki od zavarovalnih premij
3	Donosnost naložb	(Prihodki iz naložbenja – odhodki iz naložbenja) / povprečno stanje finančnih naložb v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
4	Kapitalska ustreznost	Razpoložljivi kapital / minimalni zahtevani kapital
<b>Stroškovna učinkovitost</b>		
5	Odhodkovni količnik	(Obratovalni stroški + odhodki za bonuse in popuste + drugi zavarovalni odhodki - drugi zavarovalni prihodki) / Čisti prihodki od zavarovalnih premij

## 7.2. POMEMBNE NALOŽBE

### 7.2.1. DSU, d.o.o.

#### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALCI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b><i>Dobičkonosnost</i></b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b><i>Struktura kapitala, financiranje</i></b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
4	Kratkoročni koeficient	Kratkoročna sredstva / kratkoročne obveznosti
<b><i>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</i></b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

7.2.2. DRUŽBE TVEGANEGA KAPITALA: DTK MURKA, d.o.o., META INGENIUM, d.o.o., PRVI SKLAD, d.o.o., STH VENTURES, d.o.o.

**EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI**

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<i>Drugo</i>		
1	Število naložb v MSP	Finančne naložbe v mala in srednja podjetja (število).
2	Število novo ustvarjenih delovnih mest *	Novo ustvarjena delovna mesta v obdobju
3	Povprečno povečanje dodane vrednosti na zaposlenega *	Povprečje dodanih vrednosti na zaposlenega v obdobju

\* se nanaša na posamezne MSP

## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b><i>Dobičkonosnost</i></b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
<b><i>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</i></b>		
2	CIR	Delež operativnih stroškov v neto prihodkih
<b><i>Struktura kapitala, financiranje</i></b>		
3	LTD	Kreditni nebančnemu sektorju / depoziti nebančnega sektorja
4	Delež NPL v vseh posojilih	Slaba posojila (NPL)/kreditni portfelj
5	Kapitalska ustreznost	Razmerje med celotnim kapitalom in tveganju prilagojeno aktivo
6	Obrestna marža	Razlika med aktivno in pasivno obrestno mero



## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b><i>Dobičkonosnost</i></b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	Kombinirani količnik	Vsota škodnega in odhodkovnega količnika: (Čisti odhodki za škode + obratovalni stroški + sprememba drugih zavarovalno-tehničnih rezervacij + odhodki za bonuse in popuste + drugi zavarovalni odhodki - drugi zavarovalni prihodki ) / Čisti prihodki od zavarovalnih premij
3	Donosnost naložb	(Prihodki iz naložbenja – odhodki iz naložbenja) / povprečno stanje finančnih naložb v obdobju
<b><i>Struktura kapitala, financiranje</i></b>		
4	Kapitalska ustreznost	Razpoložljivi kapital / minimalni zahtevani kapital
<b><i>Stroškovna učinkovitost</i></b>		
5	Odhodkovni količnik	(Obratovalni stroški + odhodki za bonuse in popuste + drugi zavarovalni odhodki - drugi zavarovalni prihodki ) / Čisti prihodki od zavarovalnih premij

## 8. GOSPODARSTVO

### 8.1. STRATEŠKE NALOŽBE

#### 8.1.1. JAVNO PODJETJE URADNI LIST REPUBLIKE SLOVENIJE, d.o.o.

Zap. št.	Strateški cilj	Definicija/Formula
1	Izboljšanje poslovnih procesov z namenom povečevanja prihodkov iz tržne dejavnosti in zvišanje profitabilnosti	Indeks prihodkov iz tržne dejavnosti, EBITDA marža iz tržne dejavnosti;
2	Doseganje pozitivnega poslovanja segmenta netržne dejavnosti	Positiven čisti poslovni izid iz netržne dejavnosti.

#### Izboljšanje poslovnih procesov

Optimizacija poslovnih procesov, optimizacija stroškov, pridobivanje novih poslov, doseganje in zviševanje profitabilnosti v tržnem segmentu, kakor tudi v posameznih tržnih podsegmentih, doseganje pozitivnega poslovanja iz netržne dejavnosti

### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
4	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

### 8.1.2. LOTERIJA SLOVENIJE, d.d.

Zap. št.	Strateški cilj	Definicija/Formula
1	Ohranjanje koncesijske dajatve	Kazalnik izplačil za koncesijo (FIHO, FŠO)

#### Koncesijske dajatve

Družba z vplačanimi koncesijskimi dajatvami Fundaciji za financiranje invalidskih in humanitarnih organizacij ter Fundaciji za financiranje športnih organizacij zagotavlja uravnoteženo financiranje invalidskih, humanitarnih in športnih organizacij. Koncesijska dajatev predstavlja približno 20-odstotni delež v prihodkih družbe.

#### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
4	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

## 8.2. POMEMBNE NALOŽBE

### 8.2.1. KRKA, d.d. (SKUPINA)

#### EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	CAPEX v čistih prihodkih od prodaje	(Bruto) izdatki za nakup nepremičnin, naprav, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev / čisti prihodki od prodaje
4	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja
<b>Produktivnost, stroškovna učinkovitost</b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
<b>Investicije</b>		
4	CAPEX v čistih prihodkih od prodaje	(Bruto) izdatki za nakup nepremičnin, naprav, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev / čisti prihodki od prodaje
<b>Drugo (kazalci se nanašajo na družbo Sava Turizem, d.d.)</b>		
5	Skupen Rev Par	Prihodki poslovnih oddelkov na razpoložljivo sobo
6	Stopnja izkoriščenosti kapacitet	Realizirane nočitve / razpoložljive nočitve

## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalca	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
<b>Investicije</b>		
4	CAPEX v čistih prihodkih od prodaje	(Bruto) izdatki za nakup nepremičnin, naprav, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev / čisti prihodki od prodaje

## EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b>Dobičkonosnost</b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b>Struktura kapitala, financiranje</b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
<b>Investicije</b>		
4	CAPEX v čistih prihodkih od prodaje	(Bruto) izdatki za nakup nepremičnin, naprav, opreme in neopredmetenih osnovnih sredstev / čisti prihodki od prodaje
<b>Drugo</b>		
5	Rev Par (v EUR)	Prihodki poslovnih oddelkov na razpoložljivo sobo
5.1	Rev Par Breza in Sotelia	Preračun na podlagi povprečnih prihodkov na razpoložljivo sobo
5.2	Rev Par Terme Tuhelj	
6	Stopnja izkoriščenosti kapacitet	Realizirane nočitve / razpoložljive nočitve
6.1	Zasedenost sob Breza in Sotelia	Preračun na podlagi povprečja realizacije zasedenosti sob Breza in Sotelia
6.2	Zasedenost sob Terme Tuhelj	

**EKONOMSKI/FINANČNI KAZALNIKI**

Zap. št.	Ime kazalnika	Definicija/Formula
<b><i>Dobičkonosnost</i></b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b><i>Struktura kapitala, financiranje in likvidnost</i></b>		
3	Neto finančni dolg / EBITDA	(Kratkoročne + dolgoročne finančne obveznosti – denarna sred. – kratk. fin. naložbe) / EBITDA
4	Finančni vzvod	Celotna sredstva konec obdobja / lastniški kapital konec obdobja
<b><i>Produktivnost</i></b>		
5	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih



## 9. PORTFELJSKE KAPITALSKE NALOŽBE

Med portfeljske naložbe so uvrščene naložbe, v katerih država ni obvezna ohraniti kontrolnega deleža. Cilji upravljanja so izključno doseganje gospodarskih ciljev. V to kategorijo sodijo tudi naložbe, ki jih je treba prestrukturirati.

Za spremljanje uspešnosti portfeljskih naložb se bodo uporabljali naslednji kazalniki:

Zap. št.	Ime kazalca	Definicija
<b><i>Dobičkonosnost</i></b>		
1	ROE	Čisti dobiček obdobja po davkih / povprečni lastniški kapital obdobja
2	EBITDA marža	EBITDA / kosmati donos iz poslovanja v obdobju
<b><i>Produktivnost</i></b>		
3	Dodana vrednost na zaposlenega	(Kosmati donos iz poslovanja – str. mat., blaga in stor. – drugi posl. odh.) / št. zaposlenih

## 10. KAPITALSKE NALOŽBE, ZA KATERE PODROBNI CILJI UPRAVLJANJA NISO POSEBEJ DOLOČENI V OBLIKI KAZALNIKOV

Podrobni cilji upravljanja v obliki kazalnikov za nekatere družbe s kapitalsko naložbo države ob vsakoletni določitvi v okviru akta Letni načrt upravljanja kapitalskih naložb niso smiselni, kadar ima družba poseben status oziroma obstaja specifična situacija poslovanja v družbi ter je temu primerno naravnano oziroma s tem tesno povezan tudi sam cilj upravljanja. Gre torej za naložbe, s katerimi SDH sicer formalno- pravno upravlja oziroma spadajo v upravljavski portfelj SDH, vendar za nedoločitev podrobnih ciljev upravljanja obstajajo posebni upravičeni razlogi, kot sledi:

- naložbe v družbah, **ki so v likvidaciji ali stečaju**. V družbah, glede katerih teče stečajni postopek, SDH ne izvaja dejanj upravljanja. V družbah, glede katerih teče likvidacijski postopek, je cilj upravljanja zaključek likvidacijskega postopka;
- SDH je **že sklenil pogodbo o prodaji kapitalske naložbe**, ki pa še ni dokončno realizirana. Pri družbah, za katere je SDH že sklenil pogodbo o prodaji kapitalske naložbe, je predvideno, da se zaključijo aktivnosti, ki so predvidene v obdobju med podpisom pogodbe in zaključkom transakcije. Če postopek prodaje teh naložb ne bi bil uspešno zaključen, SDH nemudoma pristopi k definiranju oziroma določitvi podrobnih ciljev upravljanja ter pripravi ločenih načrtov upravljanja teh naložb;
- **postopki razpolaganja s kapitalsko naložbo so definirani, zelo verjetni in časovno precej blizu**, zato ni smiselno, da se za tako naložbo določajo podrobni cilji upravljanja. Če postopek ne bi bil uspešno zaključen v predvidenem času, SDH nemudoma pristopi k definiranju oziroma določitvi podrobnih ciljev upravljanja ter pripravi ločenih načrtov upravljanja teh naložb;
- **postopek likvidacije ali stečaja je skoraj neizbežen in časovno res precej blizu**, zato ni smiselno, da se za tako naložbo določajo podrobni cilji upravljanja. Če bi prišlo do izrednih okoliščin, ki bi vplivale na pričakovan postopek v smislu, da bi družba nadaljevala z (dolgoročnim) poslovanjem, SDH nemudoma pristopi k definiranju oziroma določitvi podrobnih ciljev upravljanja ter pripravi ločenih načrtov upravljanja teh naložb;
- RS in/ali SDH imata v nekaterih družbah **majhen delež delnic ali poslovni delež**. SDH glede na majhno glasovalno moč v družbi ne more z upravljavskimi ukrepi vplivati na zadeve družbe. SDH si bo v tovrstnih družbah upošteval načelo ekonomičnosti in glasovalno moč prizadeval ravnati v dobro RS oziroma SDH. Večina teh naložb bo sčasoma prodanih. Cilji SDH pri upravljanju teh naložb: glede na majhne kapitalske deleže RS/SDH so ti deleži v večini predvideni za prodajo, ki bo potekala v sklopu javnega zbiranja ponudb, skladno z veljavnimi predpisi in internimi akti SDH;
- **Družbe obstajajo zgolj le še z namenom zaključka oziroma izvedbe natančno določenih poslov oziroma aktivnosti, po izvedbi pa je planirano prenehanje družbe**. Cilj upravljanja za te družbe je zatorej specifičen in sovпада z dolžnim čimprejšnjim zaključkom preostalih poslov oziroma aktivnosti, ob čemer se zahteva in spremlja gospodarno poslovanje v smislu minimizacije stroškov.

## 11. NAČIN SPREMLJANJA USPEŠNOSTI POSLOVANJA IN MOREBITNE POSLEDICE NEDOSEGANJA REZULTATOV

SDH bo pri spremljanju uspešnosti poslovanja uporabljal zlasti naslednje vire informacij:

- podatke, ki jih družbe s kapitalsko naložbo države javno objavijo (letna poročila, polletna poročila ipd.);
- podatke, ki jih družbe posredujejo SDH na prošnjo ali zahtevo SDH;
- podatke, ki jih družbe posredujejo SDH na podlagi akta Priporočila in pričakovanja Slovenskega državnega holdinga;
- periodični in *ad hoc* sestanki z nadzornimi sveti oziroma s poslovodstvi družb;
- druge javno dostopne vire informacij.

SDH zbira, evidentira in analizira finančnih podatkov družb v upravljanju SDH. V ta namen je bila zgrajena baza podatkov s finančnimi podatki družb za najmanj preteklo desetletno obdobje, implementira pa se tudi posebna analitska programska oprema, ki bo omogočala učinkovitejšo pripravo finančnih poročil o uspešnosti, tako posameznih družb kot portfelja družb v upravljanju kot celote. Poročila bodo pri posamezni družbi vsebovala tudi numerični in grafični prikaz realizacije kazalcev iz teh meril.

SDH bo tekoče oziroma periodično spremljal uspešnost poslovanja družb s kapitalsko naložbo države, preučil rezultate poslovanja in jih primerjal s pričakovanji. Na osnovi analize kazalcev uspešnosti poslovanja in razlogov za nedoseganje pričakovanih poslovnih rezultatov bo SDH sprejemal odločitve glede glasovanja o podelitvi razrešnice, kadrovske prenovi nadzornega sveta, izrekanju nezaupnice članom organov vodenja in druge ukrepe.