

DSU – povzetek strategije 2018-2022

Januar 2019

Poslanstvo

1. Ustvarjanje tržnega donosa na nepremičninskih projektih
2. Izboljšanje učinkovitosti upravljanja lastnih nepremičnin in nepremičnin javne uprave
3. Izvajanje javnih pooblastil s področja zakonodaje o lastninjenju

Vizija

1. DSU kot specializirana državna nepremičninska družba, ki po konkurenčnih pogojih zagotavlja prostorske kapacitete za potrebe predvsem javne uprave in pri tem deluje na odprtem trgu
 - Razvoj nepremičninskih projektov, njihova prodaja oz. oddaja v najem
 - Upravljanje lastnih in tujih poslovnih/pisarniških nepremičnin
2. Zaključek postopkov s področja privatizacije in lastninjenja

Delovanje DSU d.o.o. – nepremičnine, javna pooblastila in druge storitve

Nakup, prodaja in oddaja ter upravljanje nepremičnin – regulatorni okvir

- **Sklep Vlade RS v vlogi skupščine DSU v 2007: širitev poslovanja DSU** na področje **investiranje v nepremičnine in upravljanje nepremičnin** z namenom **zagotavljanja prostorskih pogojev za delovanje organov državne uprave in širšega javnega sektorja**
- **Strategija razvoja javne uprave 2015-2020:** določa centralizacijo ravnanja z nepremičnim premoženjem RS v okviru MJU, s čimer MJU postane največji najemnik poslovnih prostorov v lasti DSU
- **Strateški načrt DSU 2015-2017:** na podlagi usmeritev lastnice (RS) je med **temeljnimi cilji določil izvajanje nepremičninskih projektov za zagotavljanje prostorskih pogojev za državne organe**
- **Strategija DSU 2018-2022:** DSU kot RE družba, ki zagotavlja prostorske kapacitete za potrebe predvsem javne uprave in pri tem deluje na odprtem trgu & izvajanje javnih pooblastil

- Lastnik ali solastnik 10 večjih poslovnih objektov (preko 115.000m²); glavni najemnik: Ministrstvo za javno upravo (MJU)
- Visoka zasedenost površin (več kot 95%)

Izvajanje javnih pooblastil

- Pooblastila, pravice in obveznosti s področja **lastninskega preoblikovanja družbene lastnine, privatizacije in denacionalizacije**, prevzete od Slovenske razvojne družbe na podlagi ZPPSRD
- **Izvajanje nalog** iz naslova Zakona o zaključku lastninjenja in privatizaciji pravnih oseb v lasti SRD (ZZLPPO) **ter upravljanje premoženja** v svojem imenu in **za račun RS.**
- **Odprodaja premoženja** iz naslova ZZLPPO ter **prenakazovanje kupnin** v proračun RS in drugim zakonskim upravičencem
- **Izsleditev neolastninjenega premoženja** ter ukrepi v smeri zasega oziroma ureditve razmerij
- Uveljavljanje **zahtevkov pred sodišči** in drugimi organi
- Izdajanje potrdil in pojasnil o lastninjenem premoženju po ZLPP ter vodenje arhiva

- V obdobju 2004 – 2018 je DSU nakazal v proračun RS okvirno **57 mil EUR kupnin** (v letih 2015-2018 skupaj cca 10 mio EUR)

Izvajanje drugih poslovnih storitev

- **Vodenje likvidacijskih postopkov** (v letu 2017 vodenje prostovoljne likvidacije dveh družb v njeni lasti skladno z določili Zakona o gospodarskih družbah)
- **Ocenjevanje vrednosti nepremičnin in podjetij** (izvedeno s strani pooblaščenega ocenjevalca vrednosti podjetij in nepremičnin pri Slovenskem inštitutu za revizijo)

- Z zaključevanjem likv. postopkov **izvajanje drugih poslovnih storitve ugaša**

POGLAVITNI STRATEŠKI CILJI 2018-2022

□ Poslovni cilji:

- Pozicioniranje DSU kot ene od vodilnih nepremičninskih družb, ki zagotavlja predvsem pisarniške kapacitete predvsem za potrebe javne uprave
- Oddajanje nepremičnin v najem ali promet z nepremičninami, skladno z investicijsko politiko
- Učinkovito upravljanje nepremičnin in zadovoljni uporabniki prostorov
- Izvajanje javnih pooblastil s področja lastninjenja
- Uveljavljanje sinergij med področjema naložbenih nepremičnin in izvajanjem javnih pooblastil
- Iskanje in izvedba investicijskih priložnosti skladno z investicijsko politiko
- Razvoj nepremičninskih projektov
- Naprednost in inovativnost pri spoštovanju okoljskih in energetskih standardov

□ Finančni cilji:

- Z investicijami v donosnejše projekte dvig povprečna stopnje bruto donosnosti naložbenih nepremičnin (skladno z investicijsko politiko)
- Investicije v nove objekte v obdobju 2019-2022 v višini najmanj 25 mio EUR (dezinvesticije v odvisnosti od donosnosti naložb in alternativnih naložbenih možnosti)
- Projekte voditi na način, da se ves čas ohranja primerna stopnja likvidnosti in solventnosti družbe (ohranitev potrebne likvidnostne rezerve za nemoteno poslovanje DSU in sposobnost poravnave obveznosti na dolgi rok)

□ Nefinančni cilji:

- Skrb za profesionalizacijo, motiviranost in razvoj zaposlenih
- Informatizacija poslovnih procesov
- Spremljanje donosnosti poslovanja po posameznih področjih delovanja DSU
- Spremljanje in identifikacija ključnih tveganj in njihovo upravljanje
- Vzpostavitev sistema korporativnega upravljanja, ki krepi kulturo vzajemnega spoštovanja, odgovornosti, prilagodljivosti in zavedanja pomembnosti doseganja zastavljenih ciljev



METRIKA za preverjanje doseganja strateških finančnih ciljev

Finančni kazalniki - plani 2018-2022

ROE iz naložbenih nepremičnin (učinek javnih pooblastil* ter enkratni dogodki in učinki IFI izločeni)

4,1% (2017) => 5,0% v 2022 oziroma +22% glede na 2017

EBITDA marža

62,70% (2017)=> 66 %

Dodana vrednost na zaposlenega

360.000 EUR (2017) => 364.000 EUR

Stopnja zadolženosti

do 65%

Neto finančni dolg / EBITDA

do največ 8,0

Naložbe, ki se prilagajajo razmeram na trgu (če neugodne, se jih ne izvaja)

40 mio EUR oz. če bodo priložnosti in viri financiranja do 100 mil EUR kumulativno v obdobju

Čist prihodki od prodaje

Postopno povečanje prihodkov z gradnjami / nakupi nepremičnin

***učinek javnih pooblastil predpostavljamo na enakem nivoju kot za leto 2017**

X. POGLAVITNE STRATEŠKE USMERITVE 2018-2022



X-1. Upravljanje lastnih in tujih poslovnih nepremičnin

X-2. Razvoj nepremičninskih projektov, njihova prodaja in/ali oddaja v najem

X-3. Izvajanje javnih pooblastil s področja lastninjenja, privatizacije in denacionalizacije



X-1

**Strateške usmeritve in cilji -
Razvoj in izgradnja ali nakup
poslovnih prostorov (drugih
nepremičnin)**

Razvoj, izgradnja, nakup poslovnih prostorov (nepremičnin)

Strateška usmeritev:

- Postopno povečevanje dejavnosti
- Pogojeno z zmožnostjo zadolževanja
- Razvoj podpornih dejavnosti (ustrezne IT tehnologije in razvoj „facility managementa“)

Strateški cilj:

- Bruto donosnost najmanj v višini 7% na nepremičninski portfelj
- Investiranje v višini do 100 mio EUR kumulativno v 2018-2022, če bodo investicijske priložnosti (realizacija ob predhodnem dogovoru z lastnikom)

Razvoj, izgradnja, nakup poslovnih prostorov (nepremičnin)

Osnovni scenarij:

CILJ	KOLIKO	PREDPOSTAVKE
<ul style="list-style-type: none">Nakup/izgradnja poslovnih prostorov za najem s strani javne uprave v obsegu cca. 50% najetih površin pri drugih najemodajalcih (25.000 m²)Alternativno: Nakup/izgradnja poslovnih ali logističnih prostorov za oddajo v najem /prodajo ali stanovanj za prodajo na zasebnem trgu	<ul style="list-style-type: none">Obseg investicij 40 mio EUR v obdobju do leta 2022	<ul style="list-style-type: none">Ustrezne razmere na trgu nepremičninRazpoložljiva lastna denarna sredstvaV obdobju intenzivnega investiranja prilagojena DIVDoseganje minimalne 8% bruto donosnosti na posameznem projektu

Scenarij gradnje večje nepremičnine za potrebe javne uprave:

CILJ	KOLIKO	PREDPOSTAVKE
Izvedba enega od večjih državnih nepremičninskih projektov	<ul style="list-style-type: none">Obseg investicij do 100 mio EUR (v obdobju strategije se začne gradnja večjega objekta – pogojeno s predhodnim dogovorom z lastnikom)	<ul style="list-style-type: none">Odločitev Vlade RS, da realizira enega od načrtovanih projektov s sodelovanjem družbe DSU;Oblikovanje modela sodelovanja med RS in DSU (partnerstvo dveh javnih naročnikov; „in-house“ razmerje, DSU v vlogi investitorja / inženiringa);Opredelitev načina financiranja projekta, ki bo vzdržan za DSU.

Razvoj, izgradnja, nakup poslovnih prostorov (nepremičnin)

Investicijski potencial DSU

Finančna sposobnost

- **Možnosti financiranja:**

- ❖ Lastni viri
- ❖ Zadolževanje pri bankah
- ❖ Izdaja vrednostih papirjev

- DSU z namenom večanja investicijskega potenciala in doseganjem višje donosnosti v času nizkih OM cilja na **višanje zadolženosti**
- Ciljna **dividendna politika**: v času intenzivnega investiranja posebni tretma

Potencial za investiranje

- **Potencial za investiranje družbe ob bančnih virih je v osnovnem scenariju 40 mio EUR / v primeru gradnje večje nepremičnine za državo 100 mil EUR kumulativno v obdobju 2018-2022 v odvisnosti od:**

- ❖ Tržnih razmer
- ❖ Pridobitve soglasij za izvedbo projektov (delno pogojeno z dogovorom z lastnikom)

Prilagodljivost organiziranosti in oblik izvajanja novih projektov

- V primeru večjih investicij, se družba lahko odloči med **različnimi oblikami izvajanja projektov:**

- ❖ **Notranja izvedba projekta**, katere prednost je „in-house“ status DSU do naročnika - RS
- ❖ Poslovanje preko **namenske družbe**, ki predstavlja najbolj učinkovito obliko poslovanja v namen širjenja nepremičninske aktivnosti za zasebni trg
- ❖ **Javno-zasebno partnerstvo**, kjer bi družba nastopala kot nosilka ali **javno-javno partnerstvo**, katero predstavlja horizontalno povezavo dveh ali več javnih organizacij oz. družb

Možnosti alternativnega financiranja

- DSU se lahko odloči tudi za **alternativne vire financiranja:**

- ❖ **Vključitev strateških partnerjev**, kjer je možno sodelovanje pri konsolidaciji upravljanja objektov v lasti
- ❖ **Investicijski skladi**, možnost ustanovitve ali sodelovanje v nepremičninskem skladu



X-2

Strateške usmeritve in cilji - Upravljanje nepremičnin

Upravljanje nepremičnin

Strateška usmeritev:

- Razvoj dejavnosti upravljanja lastnih nepremičnin
- Izvedba pilotnega projekta upravljanja dveh-treh nepremičnin v lasti RS

Strateški cilj:

- Upravljeti vse lastniške nepremičnine (poslovne objekte z več kot 50% lastništvom)
- Prevezeti v upravljanje 2-3 poslovne objekte (vsaj 10.000 m² poslovnih površin) v lasti RS in izvajati upravljanje kontinuirano v obdobju najmanj 2 leti

Upravljanje nepremičnin

Razvoj dejavnosti upravljanja lastnih nepremičnin

CILJ	KOLIKO	PREDPOSTAVKE
<ul style="list-style-type: none">• Najemnikom zagotoviti celovito storitev „vse na enem mestu“ – oddaja nepremičnine v najem, upravljanje nepremičnine, vzdrževanje najetih površin, zagotavljanje podpornih dejavnosti (organizacija skupne recepcijske službe, varovanja ipd.)	<ul style="list-style-type: none">• DSU prevzame upravljanje in vzdrževanje vse lastne poslovne stavbe z večinskim lastništvom	<ul style="list-style-type: none">• Stroški upravljanja in vzdrževanja bremenijo najemnike• Družba DSU z izvajanjem upravljanja in vzdrževanja objektov ustvarja dodatne prihodke

Pilotni projekt upravljanja poslovnih objektov v lasti države:

CILJ	KOLIKO	PREDPOSTAVKE
<ul style="list-style-type: none">• Skozi celovito upravljanje poslovnega objekta dokazati, da DSU kot upravnik zagotavlja nižje stroške obratovanja, višje zadovoljstvo uporabnika in ohranjanje vrednosti nepremičnine.	<ul style="list-style-type: none">• 2-3 poslovni objekti v lasti RS (skupna površina poslovnih prostorov v lasti RS in upravljanju DSU več kot 10.000 m²) – prevzem v letu 2021	<ul style="list-style-type: none">• Dogovor glede pogojev izvedbe pilotnega projekta z MJU• Stroški pilotnega projekta so v celoti pokriti skozi zaračunane stroške upravljanja in izvajanja drugih storitev najemnikom



X-3

Strateške usmeritve in cilji -

Izvajanje javnih pooblastil

Izvajanje javnih pooblastil

Strateška usmeritev:

Učinkovito in pregledno izvajanje aktivnosti iz naslova zakona o zaključku lastninjenja (ZZLPPO) ter postopkov vnovčevanja premoženja

Izvajanje na podlagi zakona

Strateški cilj:

Z vodenjem in zaključevanjem postopkov in vnovčevanjem premoženja izpolniti pogoje za prenehanje izvajanja funkcije

S transparentnostjo postopkov in informiranostjo čim širšega kroga potencialnih investitorjev maksimiziranje kupnin iz odprodaje premoženja po ZZLPPO

Izvajanje javnih pooblastil s področja lastninskega preoblikovanja, privatizacije in denacionalizacije

- Izvajanje in zaključevanje postopkov po Zakonu (ZZLPPO)
- Upravljanje prevzetega premoženja skladno s skrbnostjo dobrega gospodarja
- Odprodaja evidentiranega premoženja ter prenakazovanje kupnin v proračun RS in drugim upravičencem
- Izsleditev neolastninjenega premoženja ter ukrepi v smeri zasega oziroma ureditve razmerij
- Uveljavljanje zahtevkov pred sodišči in drugimi organi