

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**MANAGEMENT SLABIH TERJATEV V IZBRANI BANKI V
SLOVENIJI**

Ljubljana, junij 2016

GORANKA GREGORIČ REPNIK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Goranka Gregorič Repnik, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Management slabih terjatev v izbrani banki v Sloveniji, pripravljene v sodelovanju s svetovalcem prof. dr. Vladom Dimovskim.

IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravila samostojno;
2. da je tiskana oblika predloženega dela istovetna njegovi elektronski obliki;
3. da je besedilo predloženega dela jezikovno korektno in tehnično pripravljeno v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, kar pomeni, da sem poskrbela, da so dela in mnenja drugih avtorjev oziroma avtoric, ki jih uporabljam oziroma navajam v besedilu, citirana oziroma povzeta v skladu z Navodili za izdelavo zaključnih nalog Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani;
4. da se zavedam, da je plagiatstvo – predstavljanje tujih del (v pisni ali grafični obliki) kot mojih lastnih – kaznivo po Kazenskem zakoniku Republike Slovenije;
5. da se zavedam posledic, ki bi jih na osnovi predloženega dela dokazano plagiatstvo lahko predstavljalo za moj status na Ekonomski fakulteti Univerze v Ljubljani v skladu z relevantnim pravilnikom;
6. da sem pridobila vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označila;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnala v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobila soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne 30. 6. 2016

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 OPREDELITEV EVROPSKEGA IN SLOVENSKEGA BANČNEGA SISTEMA PO LETU 2008.....	4
1.1 Pregled stanja v evropskem bančnem sistemu	4
1.2 Pregled stanja v slovenskem bančnem sistemu	11
2 OPREDELITEV IN NAČIN REŠEVANJA SLABIH TERJATEV	20
2.1 Opredelitev bančnih terjatev.....	20
2.2 Opredelitev slabih terjatev.....	24
2.3 Načini reševanja slabih terjatev na območju Evropske unije.....	27
2.3.1 Stečaj in/ali likvidacija.....	28
2.3.2 Poroštva in/ali jamstva	29
2.3.3 Dokapitalizacija in/ali nacionalizacija	30
2.3.4 Prestrukturiranje.....	32
2.3.5 Družbe za upravljanje terjatev bank ali slabe banke.....	33
2.4 Načini reševanja slabih terjatev v Sloveniji v obdobju 1995–2011	38
2.4.1 Prvi koraki po osamosvojitvi Slovenije s pomočjo bančnega sistema in prve sanacije bank	38
2.4.2 Elementi sanacije bank v Sloveniji v obdobju 1993–1997	40
2.4.3 Reševanje slabih terjatev v obdobju 1998–2007.....	40
2.4.4 Reakcije Slovenije, vezane na slabe terjatve v obdobju 2008–2011	41
2.5 Načini reševanja slabih terjatev v Sloveniji po letu 2012 (DUTB).....	43
2.5.1 Procesi prestrukturiranja podjetij	45
3 MANAGEMENT SLABIH TERJATEV V SLOVENIJI	48
3.1 Vloga in pomen slabih terjatev v banki	48
3.2 Vpliv slabih terjatev na spremembo organizacijske strukture bank po letu 2012	50
3.3 Posledice in kazalniki uvedenih sprememb na število slabih terjatev v RS do konca leta 2015	54
4 EMPIRIČNA ANALIZA MANAGEMENTA SLABIH TERJATEV V IZBRANI BANKI V SLOVENIJI.....	57
4.1 Opredelitev problema in ciljev (Predstavitev banke)	57
4.1.1 Predstavitev banke	57
4.2 Opredelitev metode.....	58
4.3 Analiza primera reševanja slabe terjatve	60
4.3.1 Kako je banka reševala slabe terjatve v obdobju 1995–2005	60

4.3.2 Opis izbranega podjetja, zgodovina njegovega poslovanja ter potek reševanja slabe terjatve s strani izbrane banke po obdobjih	63
4.4 Ugotovitve in priporočila za boljši in učinkovitejši management s slabimi terjatvami v slovenskih bankah	69
SKLEP	73
LITERATURA IN VIRI	76
PRILOGE	

KAZALO SLIK

Slika 1: Število kreditnih institucij in tujih predstavništev evroobmočja v letih 2008 in 2013 po posameznih državah	7
Slika 2: Obveznosti slovenskih bank do bank v tujini (financiranje na grosističnem trgu) 13	
Slika 3: Razmerje med dolžniškim in lastniškim financiranjem slovenskih podjetij	15
Slika 4: Oslabitve in rezervacije v slovenskem bančnem sistemu (v milijonov EUR)	19
Slika 5: Monetarne finančne institucije in druga podjetja	21
Slika 6: Tokovi sredstev v finančnem sistemu	22
Slika 7: Opredelitve donosnih, restrukturiranih in nedonosnih izpostavljenosti	26
Slika 8: Posamezne oblike slabih bank lahko združimo v 4 osnovne strukture	37
Slika 9: Napredek pri prestrukturiranjih, ki jih vodi DUTB	47
Slika 10: Zamude nad 90 dni po velikosti komitentov v obsegu in deležu, v milijonov EUR in odstotkih	55

KAZALO TABEL

Tabela 1: Bilančne vsote in tržni deleži bank po stanju 31.12.2008 v primerjavi z 31.12.2007	13
Tabela 2: Banke, ki imajo po ZBan-2 dovoljenje BS za opravljanje bančnih, vzajemno priznanih in dodatnih finančnih storitev na dan 13. 3. 2016	18

UVOD

Vzroki sedanje finančne krize in gospodarske recesije so po mnenju Štiblarja (2010, str. 178) stari desetletja in izhajajo iz jedra danes v svetu prevladujočega neoliberalnega modela tržnega sistema, kljub temu pa je bil povod za zadnjo krizo, kateri smo še danes priča, padec cen nepremičnin v Združenih državah Amerike (v nadaljevanju ZDA), ki se je začel sredi leta 2006, prvi znaki z njim povzročene finančne krize pa so se pokazali spomladi leta 2007. Banke, tudi slovenske, so bile s svojo politiko pomemben vzrok finančne krize, obenem pa so čutile njene posledice.

Skrb za finančno stabilnost na splošno narašča v nekaterih nastajajočih tržnih gospodarstvih. V nasprotju z azijsko krizo v poznih devetdesetih letih ima večina nastajajočih tržnih gospodarstev danes manjša makrofinančna neravnovesja, močnejše okvire makroekonomske politike, fleksibilnejše režime deviznih tečajev in večje rezerve (zlasti znatne devizne rezerve). Vendar so makroekonomske šibkosti še vedno prisotne in povišana rast posojil zasebnemu sektorju (delno v tuji valuti) v več gospodarstvih opozarja na povečano tveganje za finančni sistem (Evropska centralna banka 2015, str. 6).

Težave podjetij se vendarle ne pojavijo nenadoma, ampak se razvijejo v določenem krajšem ali daljšem časovnem obdobju, ki poteka skozi različne faze, z različnimi težavnostnimi nivoji. V večini primerov so finančne težave končna posledica negativnih dogodkov, povezanih z upravljanjem podjetij, kot na primer: negativni ekonomski rezultati, pomanjkljivosti v sami strukturi sredstev ali premoženju, nepravilno delovanje v proizvodnji ali organizaciji, neprimerno umeščanje na trg itd. Kriza podjetja je tako stanje globalnega neravnovesja, ki lahko ogroža ekonomsko, finančno, kapitalsko ter posledično tudi vodstveno in organizacijsko strukturo. Običajno se kaže v predhodnih motnjah, ki so se razvile iz postopnega in prikritega procesa degeneracije. Od neravnovesja in/ali neučinkovitosti različnih proizvodnih dejavnikov (zmanjšanje) preide na slabšanje materialnih in človeških virov podjetja in se odraža v njegovi zmožnosti ustvarjanja vrednosti. Velik del poslovnih dogodkov podjetij se izraža preko števil, ki so bankam razvidne iz rednega poslovanja podjetja v bančnem sistemu. V bankah je tako za zaščito odobrenih kreditov osnovnega pomena pravilen postopek odobrevanja in temeljito, pravočasno in dobro organizirano spremljanje teh kreditov v nadaljevanju, da lahko banko pripelje do ključnih, zaupanja vrednih, donosnih razmerij z obvladljivimi težavami (Izbrana banka d.d., 2013).

Slabi krediti (Štiblar, 2010, str. 204) ali terjatve banke so običajno rezultat agresivne kreditne aktivnosti v času ugodnega gospodarskega cikla, ko tako kreditojemalci kot kreditodajalci precenjujemo trenutne ekonomske razmere. Delež slabih kreditov v Sloveniji je v letu 2008 bil nižji od njihovega povprečja v članicah Evropske unije (v

nadaljevanju EU) – znašal je le 56 % (kar pomeni 1,6 % glede na 2,85 % kot velja za EU) povprečne vrednosti v članicah EU, v obdobju 2003–2007 pa je Slovenija bila bližje povprečju članic EU, tj. 2,78 % (v EU pa 2,84 %).

V trenutni gospodarski situaciji, ki sicer v Sloveniji traja najmanj od leta 2010, je v sled spoznanju, da stroški izterjave ter končni stroški neplačanih oz. neizterjanih terjatev s časom naraščajo, zagotavljanje celovite kakovosti odobrenih kreditov pridobilo večji strateški pomen za banke. Tako je že EU preko svojih strokovnih služb podala jasne usmeritve mreži centralnih bank po izvedbi prenekatere organizacijske spremembe v strukturah bank, da bi te lahko zagotovile bolj temeljite postopke spremljanja portfeljev slabih terjatev. Osnovo za slednje pa predstavlja predhodno usklajena definicija slabih ali nedonosnih terjatev v portfeljih bank.

Z namenom izogniti se tveganju, da bi se na segmentu poslovanja s podjetji izvajala neustrezna bančna praksa, ki bi lahko imela za posledico tudi negativen vpliv na razvoj slovenskega gospodarstva, je Odbor za podjetja v okviru Združenja bank Slovenije (v nadaljevanju ZBS) pripravil dokument z naslovom *Načela odgovornega kreditiranja gospodarskih družb*, ki opredeljuje osnovna načela odgovornega kreditiranja gospodarskih družb s strani bank članic ZBS. Kreditne aktivnosti komercialnih bank v Sloveniji imajo zelo pomemben vpliv na razvoj in uspešnost slovenskega gospodarstva, zato morajo temeljiti na vodenju odgovornih kreditnih politik (*Načela odgovornega kreditiranja gospodarskih družb*, 2016).

Izkušnje kažejo, da ne obstaja en sam ukrep reševanja bank, ki je stalno in enakomerno boljši od drugih. Najustreznejši ukrep bo vedno odvisen od številnih dejavnikov, vključno z omejitvami, ki jih daje pravni okvir države, velikostjo finančne luknje v bančnem sistemu, globino samega finančnega sistema, alternativam, ki so na voljo v zasebnem sektorju, tržnim pogojem in osnovnim makroekonomskim pogojem in zlasti pogojem na področju davčne zakonodaje (Hoelscher & Cortavarria, 2004, str. 7).

Namen magistrske naloge je predstaviti ter opredeliti načine reševanja oz. managementa slabih terjatev v slovenskih bankah v obdobju 1995–2015 ter na podlagi empirične analize (študija primera) reševanja slabih terjatev v izbrani slovenski banki podati smernice za učinkovitejši management s slabimi terjatvami.

Cilji magistrskega dela so:

- Poiskati opredelitve za vrsto (novih) pojmov, ki so preplavili tako Slovenijo kot ostale države EU v obdobju finančne krize, kot so: slaba terjatev, slaba banka, prestrukturiranja ter predstaviti vpliv le-teh na spremembo procesov v bankah in podjetjih.

- Predstaviti načine reševanja slabih terjatev v slovenskem bančnem prostoru, in sicer v predkriznem, med in pokriznem času.
- Predstaviti vpliv managementa slabih terjatev na spremembo organizacijskih struktur v slovenskih bankah.
- S pomočjo študije primera proučiti management slabih terjatev v izbrani slovenski banki ter podati ugotovitve in priporočila za boljši in učinkovitejši management slabih terjatev v slovenskih bankah.

Našo raziskavo bosta usmerjali naslednji **raziskovalni vprašanji**:

- Kakšne/katere so značilnosti managementa slabih terjatev v Sloveniji na primeru izbrane banke v Sloveniji?
- Ali je ustanovitev Družbe za upravljanje terjatev bank (v nadaljevanju DUTB) v Sloveniji privedla do bolj aktivnega managementa portfeljev slabih terjatev v slovenskih bankah?

V teoretičnem delu magistrskega dela, ki obsega prva tri poglavja, bomo uporabili opisno oziroma deskriptivno metodo znanstvenoraziskovalnega dela, ki ne posega direktno v proučevane pojme, temveč jih le opazuje, opisuje, primerja, analizira in sklepa povezave. Osnovo predstavlja študij literature (domače in tuje strokovne literature), pri čemer so pomemben vir tudi znanstveni članki, dostopni na spletnih mestih in revijah. Pomemben sekundarni vir predstavljata lastno znanje in izkušnje, pridobljene s podiplomskim študijem, udeležbo na konferencah, izobraževanjih in tečajih ter s sodelovanjem v različnih procesih prestrukturiranja slovenskih srednjih in velikih podjetij v obdobju po letu 2011 v okviru delovnih obveznosti, ki izhajajo iz trenutne zaposlitve v eni od slovenskih bank.

V četrtem poglavju, ki predstavlja empirični del naloge, bomo predstavili empirično raziskavo – študijo primera s ciljem povezati teorijo in prakso. Teorijo do danes poznanih pristopov pri managementu slabih terjatev v bankah, ki jo bomo v nalogi podrobneje predstavili v tretjem poglavju z metodama primerjalne in kritične analize, v četrtem poglavju nadgrajujemo s predstavitvijo konkretnega primera. Za študijo primera bomo uporabili metodi kvalitativne in kvantitativne analize. Pri zbiranju informacij bomo poleg vpogleda v zaupne interne akte banke uporabili tudi metodo polstrukturiranega intervjuja, ki smo ga opravili z dvema zaposlenima v izbrani banki. Z intervjuji, ki so potekali v obliki poglobljenih pogovorov, katerim omejitev so predstavljala vnaprej zastavljena vprašanja, ki smo jih odvisno od sogovornika lahko ustrezno prilagajali, smo zbrali vse tiste mehke informacije in vsebine, ki jih arhivsko gradivo ne more zagotoviti.

Vsebinski del naloge zaključujemo s priporočili za boljši in učinkovitejši management s slabimi terjatvami bankam v Sloveniji. Med priporočili bomo izpostavili tista, ki so se

izkazala kot ključna pri reševanju slabih terjatev ter tista, ki sta jih intervjuvanca označila za pomembna vodila vsem udeležencem v procesu.

1 OPREDELITEV EVROPSKEGA IN SLOVENSKEGA BANČNEGA SISTEMA PO LETU 2008

1.1 Pregled stanja v evropskem bančnem sistemu

EU je danes gospodarska in politična povezava 28 evropskih držav, ki skupaj obsegajo večino celine. V publikaciji Evropske Unije (2014, str. 8) je predstavljeno delovanje EU na različnih področjih politik, razlogi za ukrepanje in rezultati teh ukrepov in v slednji najdemo navedbe, da vse države članice EU so tudi članice ekonomske in monetarne unije (v nadaljevanju EMU), kar pomeni, da usklajujejo oblikovanje svojih ekonomskih politik in obravnavajo ekonomske odločitve kot zadevo skupnega pomena. V ekonomski in monetarni uniji ni institucije, ki bi bila izključno pristojna za splošno ekonomsko politiko. Te pristojnosti si države članice delijo z institucijami EU. V državah članicah območja evra, kjer je evro nacionalna valuta (po stanju 31. 12. 2015 je bilo 19 držav članic), monetarno politiko, torej skrb za stabilnost cen in obrestne mere, neodvisno izvaja Evropska centralna banka (v nadaljevanju ECB).

ECB je institucija EMU, ki je v samem središču Evrosistema, kateremu pripadajo vse države članice EU. Zadnja stopnja uresničevanja EMU je vstop v evroobmočje in uvedba enotne valute – evra. Vse države članice EU ne pripadajo območju evra: nekatere še vedno pripravljajo svoja gospodarstva na vstop, druge pa imajo možnost izbire. ECB je jedro Evropskega sistema centralnih bank, ki združuje ECB in nacionalne centralne banke vseh držav članic EU (Evropska unija, 2014, str. 27).

V okviru magistrskega dela z evropskim bančnim sistemom opredelimo bančni sistem vseh držav članic EMU.

V letu 2008 se je evropski bančni sistem znašel pred pomembno preizkušnjo. Sredi leta 2007 je v ZDA namreč, kot posledica poka balona cen nepremičnin, izbruhnila finančno-gospodarska kriza. V sled temu so vrednostnim papirjem (predvsem pa hipotekarnim obveznicam), katerih vrednosti so bile vezane na nepremičnine, začele strmo padati cene. Padec cen hipotekarnih obveznic, ki so jih takrat imele v lasti številne velike ameriške finančne institucije ter večji del držav EU, je tako čez noč ogrozil njihov obstoj. Sledilo je spoznanje, da je strma rast hipotekarnih posojil žal slonela na velikem deležu tveganih odobritev v letih 2004 in 2005, kjer presoje posojilojemalcev niso bile ustrezne. Navedenemu so botrovali številni dejavniki, med katerimi izpostavimo predvsem ohlapne standarde v postopkih odobravanja posojil, visok delež odobrenega posojila glede na

vrednost za ta namen zastavljene nepremičnine, in nenazadnje ugodnih pogojev zadolževanja (obrestne mere), ki jih je ustvarila država. Ne gre prezreti, da je to bilo obdobje spodbujanja k nakupu nepremičnin preko skladov in obdobje, v katerem je nagrajevanje zaposlenih v finančnih institucijah temeljilo na obsegu odobrenih posojil. Dodatni negativni dejavnik pa je bil ta, da so mednarodne bonitetne agencije hipotekarnim obveznicam v tistem obdobju dodelile ocene kakovosti, ki so se kasneje izkazale za neustrezne (Banka Slovenije, 2015, str. 2).

Zgoraj naštetim vzrokom finančno-gospodarske krize Boudghene & Maes (2012, str. 2) pa tudi Acharya & Mora (2015, str. 2) določijo središče, tj. svetovno bančno krizo. Slednja je posledica oslabiljene likvidnosti in solventnosti bančnega sektorja, ki je po drugi strani prav tako posledica številnih vzrokov, med drugimi:

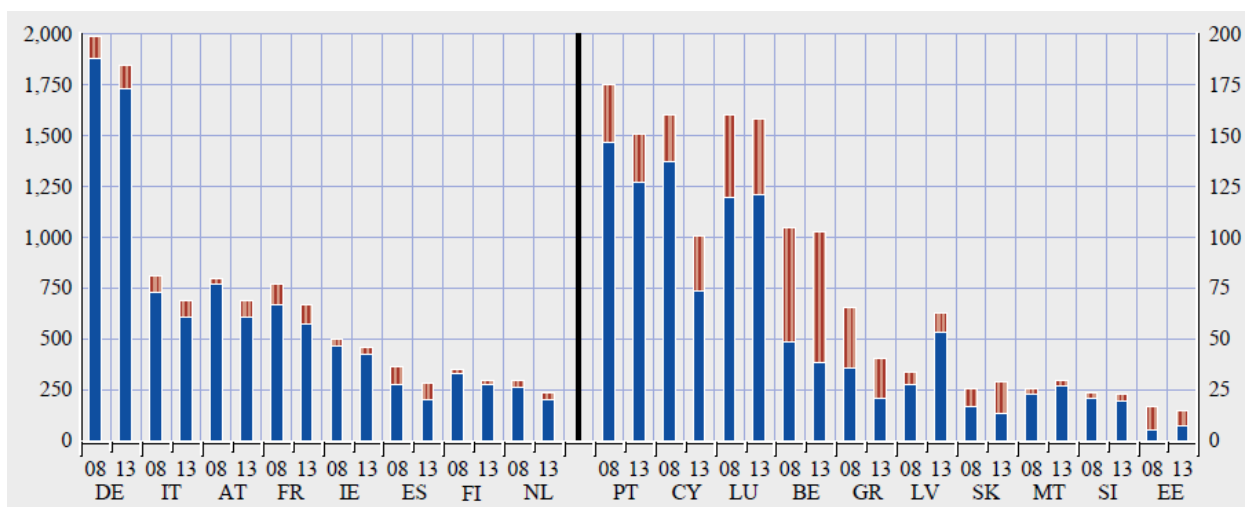
- makroekonomskih vzrokov – svetovna neravnovesja, ohlapna monetarna politika, splošno podcenjevanje tveganj;
- napak obvladovanja tveganj – vzpon in propad bančnega sektorja v senci (angl. *shadow banking*) (po ECB (2015, str. 59) za sektor bančnega sistema v senci poznamo več definicij, s tem izrazom najpogosteje označujemo skupino institucij, ki sicer niso banke, a vseeno dajejo posojila, izdajajo denarju sorodne enote oziroma se financirajo s kratkoročnimi obveznostmi in vlagajo v dolgoročno premoženje v obliki kreditov (med te subjekte sodijo predvsem družbe, ki se ukvarjajo s prenosom finančnih sredstev, skladi denarnega trga in drugi investicijski skladi)), pretirane zapletenosti in nepreglednosti listinjenja;
- napak bonitetnih agencij – nasprotja interesov, napake modelov tveganja;
- napak upravljanja podjetij – slabo zasnovane politike prejemkov in spodbude, da se vključijo v »gradnjo imperija (angl. *empire building*)«;
- napak regulatorjev/nadzornikov – procikličnost, odsotnost makrobonitetnega nadzora;
- globalnih institucionalnih pomanjkljivosti (nepopolno usklajevanje).

Svetovne medije je meseca septembra 2008 preplavilo poročanje o bankrotu in posledični likvidaciji ameriške banke Lehman Brothers. Tečaji delnic na svetovnih borzah so iz dneva v dan padali. Banka Slovenije (Banka Slovenije, 2015, str. 2) ugotavlja, da je vzrok oteženemu dostopu do virov financiranja, v tretjem četrtletju 2008, tako za banke kot za države, bil predvsem v visoki stopnji negotovosti glede posledic izvedenih razvrednotenj obveznic na bančne bilance. Realno premoženje ameriških gospodinjstev se je skorajda čez noč močno zmanjšalo, kar se je odražalo v nižji potrošnji le-teh. Slednje je tako vplivalo na znižanje realnega bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP) ter na drugi strani na povečanje stopnje brezposelnosti. Zelo hitro so se posledice znižanega BDP, preko izvoznega povpraševanja, občutile tudi v drugih državah sveta, ne le v EU.

Predhodne omembe vloge bančništva v času zadnje finančne krize potrđita tudi Vallascas & Keasey (2013), ki med drugim ugotavljata, da je bančništvo v času finančne krize v središču razprave o tem, kako urediti finančno industrijo v evropskih državah. Źe v zgodnjih devetdesetih letih je evropski kontekst sprejel model univerzalnih bank in nebančne finančne institucije so praviloma bile vključene v okvir bančnih skupin in niso več delovale kot neodvisne entitete. Banke zato igrajo ključno vlogo pri stabilnosti/nestabilnosti celotnega evropskega finančnega sistema. Ta vloga se je jasno pokazala v času finančne krize, ko je bilo širjenje šokov po Evropi na splošno posledica težav, s katerimi so se soočale velike bančne skupine. Na tem mestu omenita primere v tej smeri, kot so reševanje (angl. *bailout* prevede Štiblar, 2010, str. 185–186) bank HBOS v Veliki Britaniji in Fortis v Belgiji, pa tudi težave drugih bančnih skupin Velike Britanije in Irske, ki so pripeljale do širokega procesa nacionalizacije bančnih sistemov.

V poročilu ECB (Evropska centralna banka, 2014, str. 7–15) zasledimo nekaj statističnih podatkov glede sprememb v evropskem bančnem sistemu v obdobju 2008–2013. Poročilo navaja, da je od izbruha finančne krize dalje bančni sektor evroobmočja v procesu racionalizacije, kar se odraža predvsem na zmanjšanju skupnega števila kreditnih institucij. Proces konsolidacije bančnega sektorja se nanaša na pritiske k doseganju zniževanja stroškov, razdolževanja ter prestrukturiranja, še zlasti bančnih sektorjev tistih držav evroobmočja, ki so finančno krizo bolj močno občutili. Ob koncu leta 2013 je bilo število vseh kreditnih institucij (kreditne institucije predstavljajo največji del monetarnih finančnih institucij, tako kot je določeno v Regulativi ECB ECB/2008/32 z dne 19. 12. 2008 glede bilance stanja sektorja monetarnih finančnih institucij), vključujoč tuja predstavništva (angl. *branches*) v evroobmočju 5.948, medtem ko smo leto začeli s skupaj 6.100, če upoštevamo nekonsolidirano osnovo. Za primerjavo je ob koncu leta 2008 bilo 6.690 kreditnih institucij, vključujoč tuje podružnice. Skozi čas se je izkazalo, da je bilo zabeleženo znižanje števila kreditnih institucij za 152 v teku leta 2013 in neto zmanjšanje za 742 (11,1 %) v obdobju 2008–2013. V Sliki 1 je prikazano število kreditnih institucij in tujih predstavništev evroobmočja v letih 2008 in 2013 po posameznih državah. Z modro barvo so prikazane monetarne finančne institucije (v nadaljevanju MFI) – kreditne institucije, medtem ko so MFI – tuja predstavništva prikazana z rdečo barvo. Iz Slike 1 lahko razberemo, da se je po večini držav število le-teh zmanjšalo, le v 3 državah (Latvija, Slovaška in Malta) pa v opazovanem obdobju povečalo. Po nastopu krize so največje znižanje zabeležile Grčija, Ciper in Španija kot posledica prestrukturiranja in konsolidacije svojega bančnega sistema v luči trenutne finančne krize. V tem obdobju so pomembna znižanja zabeležile tudi Finska, Francija, Italija in Portugalska. Ob koncu leta 2013 so glede na velikost držav ter strukturnih lastnosti (angl. *features*) avstrijske, francoske, nemške in italijanske kreditne institucije predstavljale približno 65 % vseh kreditnih institucij evroobmočja, delež, ki je glede na 2008 ostal skoraj nespremenjen.

Slika 1: Število kreditnih institucij in tujih predstavništev evroobmočja v letih 2008 in 2013 po posameznih državah



Vir: Evropska centralna banka, *Banking structures report – October 2014*, 2014, str. 7, graf 1.

Na konsolidiranem nivoju je ob koncu leta 2013 skupno število kreditnih institucij – domačih bank in bančnih skupin – v evroobmočju znašalo 2.609, medtem ko je to število bilo 2.920 v letu 2008 in 2.645 ob koncu leta 2012. Število tujih odvisnih družb ter predstavništev se je znižalo na konsolidirani osnovi iz 750 na 711 v istem obdobju (v primerjavi z 708 v 2012). Opisano znižanje se je nato odražalo tudi v povečanju dveh ključnih kazalnikov zmogljivosti bančnega sistema: število prebivalcev na enoto banke (poslovalnico) ter število prebivalcev na bančnega uslužbenca. Tako povečanje je bilo skupno večini držav iz evroobmočja v obdobju 2008–2013, kar je odražalo tako konjunkturne dejavnike, kot sta pritisk na znižanje stroškov za osebje in krčenje mreže poslovalnic v nekaterih državah. V primerjavi z letom 2012 je ta trend bil izrazitejši v državah, ki so bile udeležene v programih finančnih popravkov pod okriljem EU in Mednarodnega denarnega sklada (v nadaljevanju IMF) v letu 2013. Zlasti je bilo povečanje števila prebivalcev na bančnega uslužbenca od leta 2008 izrazito na Cipru (49 %) in v Španiji (38 %), medtem ko se je na kazalniku število prebivalcev na poslovalnico banke pokazalo največje povečanje v Estoniji (83 %) in Latviji (77 %). Razlike med državami odražajo tako strukturni dejavniki, ki se nanašajo med drugim na poslovne modele bank (npr. pomen investicijskega bančništva) in preference za posamezne države v zvezi z bančnimi storitvami, kot tudi do neke mere na gostoto prebivalstva (Evropska centralna banka, 2014, str. 7–15).

Zgoraj navedeni statistični podatki nam tako pomagajo razumeti trditev (Mrak v Prašnikar & Cirman, 2008, str. 70), ki pravi, da je »finančna kriza od finančnega sektorja zahtevala drastično prestrukturiranje, katerega je skupni denominator zmanjševanje finančnega vzvoda. Gre za proces, s katerim finančne institucije znižujejo v preteklosti nerealno

visoka razmerja med svojimi naložbami na eni strani in razpoložljivim kapitalom na drugi. Pod prisilo močno spremenjenih pogojev poslovanja so bile banke in druge finančne institucije namreč prisiljene v drastično prilagajanje novim tržnim razmeram, pri čemer je ta proces pogosto potekal dokaj hektično in neorganizirano.«

S ciljem dodatno pojasniti prej navedeno v nadaljevanju izpostavimo še nekaj podatkov, ki izhajajo iz bilance stanja bank ob koncu leta 2013 v primerjavi s koncem leta 2008. Podatke za primerjavo najdemo v poročilu ECB (2014, str. 7–15). Bilančna vsota bančnega sektorja evroobmočja se je ob koncu leta 2013 znižala na 26,8 bilijonov EUR (stanje v letu 2012 29,6 bilijonov EUR in 33,5 bilijonov EUR v letu 2008), kar je bilo v veliki meri posledica sprememb v velikih bankah. Konkretnije je slednje mogoče pripisati še trajajočim popravkom bilanc stanja in s tem povezane odprodaje sredstev, ki niso vezana na opravljanje osnovne dejavnosti bank (angl. *non-core assets*) ter z zmanjšanjem deleža izvedenih finančnih instrumentov v bilancah bank, kar je skupaj predstavljalo približno polovico celotnega zneska bilančnega krčenja. Nemčija in Francija sta s svojima bančnima sistemoma ob koncu leta 2013 še vedno predstavljali največje bančne sektorje v evroobmočju, z vrednostjo celotnih sredstev v višini 6,7 bilijonov EUR in 6,3 bilijonov EUR. Bančna sektorja v Španiji in Italiji sta s celotnimi sredstvi v višini 3,5 bilijonov in 2,6 bilijonov EUR razmeroma daleč po velikosti. Tržna koncentracija bančnih sistemov je ob koncu leta 2013 (merjeno z deležem sredstev v lasti petih največjih bank v državi) merila v razponu od skoraj 95 % v Grčiji do nekaj več kot 30 % v Nemčiji in Luksemburgu. Glede dogajanja v obdobju od leta 2008 do 2013 je struktura bančnega sektorja postajala vse bolj koncentrirana v številnih državah, zlasti tistih, ki so doživljale globoke procese prestrukturiranja bančnega sektorja, kot so Ciper, Grčija, Irska in Španija.

Jasno postane, da vsa prej omenjena krčenja, koncentracije, prestrukturiranja, vsaj v prvem letu (2013) ne bodo prinesla pozitivnih rezultatov poslovanja, kaj šele rasti, kar nam poročilo ECB (prav tam) tudi potrdi, saj so bančni sektorji (domače banke) še naprej poročali o izgubah v petih državah evroobmočja (Ciper, Irska, Italija, Portugalska in Slovenija), čeprav so bile na Cipru in na Irskem izgube manjše kot v letu 2012. Nasprotno pa sta v letu 2013 latvijski in španski bančni sektor ponovno dosegla dobičkonosnost, predvsem na račun zmanjšanja izgube zaradi slabitev po znatnih rezervacijah bank v preteklem letu.

Občutnejše slabitve in rezervacije pa so bile posledice slabšanja kakovosti posojil, kar pa je imelo za posledico enakomerno in široko zasnovano povečanje deleža slabih kreditov (nedonosnih posojil) v številnih državah od leta 2008 dalje, z dokaj izrazitim nadaljnjim povečanjem v nekaterih primerih v letu 2013. Razpoložljivi podatki ECB (prav tam) na nivoju držav kažejo, da je bila rast slabih kreditov v glavnem posledica poslabšanja kvalitete posojil v podjetniškem sektorju in manj v poslovanju s prebivalstvom.

Številne evropske države so začele namenjati več pozornosti nadzoru oslabljenih sredstev (angl. *impaired assets*), vendar morebitni funkcionalni cilji s časovnimi omejitvami za zmanjšanje slabih terjatev ostajajo redkost. V večini držav so banke v zadnjih treh letih bile predmet podrobnih pregledov kakovosti sredstev (angl. *asset quality reviews*) za zagotavljanje kapitalske ustreznosti in zadostnih rezervacij (angl. *provisioning*). V treh četrtinah anketiranih držav so nadzorniki prisilili banke k redefiniranju vloge zavarovanja, ko na tega gledamo iz vidika ocene vrednosti predmeta zavarovanja. V približno polovici opazovanih držav pa so nadzorniki zahtevali povečanje rezervacij. Glede na raziskavo IMF se od večine bank pričakuje, da imajo izdelane akcijske načrte za ravnanje s slabimi terjatvami, vendar v mnogih primerih ti načrti nimajo verodostojnosti, saj se od bank ne zahteva, da imajo operativne cilje za zmanjšanje slabih terjatev ali časovne omejitve, kako dolgo lahko v svojih bilancah zadržujejo slabe terjatve. Le nekaj držav (Albanija, Črna gora, San Marino, Slovenija in Romunija) je po poročanju predpisalo takšno časovno omejitev¹ (Aiyar *et al.*, 2015, str. 17–18).

Kljub vsem zgoraj navedenim negativnim finančnim učinkom na bilance bank in potrebnim intervencijam posameznih držav (o katerih govorimo v nadaljevanju) za reševanje nastale situacije je kot dokazujeta Schoenmaker & Peek (2014, str. 16) večina velikih bank ohranila močno mednarodno usmerjenost tudi po svetovni finančni krizi. Nekatere so celo postale večje preko olajšanih postopkov združitvev in prevzemov šibkih konkurentov. Vendar pa so bile druge banke prisiljene v globoko razdolževanje v odgovor na prejete državne pomoči. Čeprav se pogosto trdi, da banke, ki prejmejo državno pomoč, nato zmanjšajo svoje poslovanje predvsem v tujini, to ni tisto, kar lahko zasledimo v podatkih. Zdi se namreč, da je do razdolževanja prišlo tako doma kot v tujini.

Ob vseh predhodno predstavljenih strukturnih spremembah bančnega sistema se je iskala odgovornost nadzornih mehanizmov in močna potreba po hitrem in učinkovitem ukrepanju nadzornih organov evropskega bančnega sistema.

Uvedba Enotnega bančnega nadzornega mehanizma (angl. *Single Supervisory Mechanism* – SSM) pod okriljem ECB ter ugotovitve predhodnih revizij so v letu 2014 na področju bančnega nadzora prinesle številne pomembne spremembe. Odražale so se tako na

¹ V Romuniji so revizorji v letu 2014 na primer uporabili številne ukrepe, ki so pripomogli k občutnemu znižanju deleža slabih terjatev (iz 22,5 odstotkov v februarju 2014 na 13,5 odstotkov v Aprilu 2015). Revizorji so še posebej:

(1) poslali pisma kreditnim institucijam s priporočili, da se odpišejo vse slabe terjatve, ki imajo oblikovane rezervacije za celoten znesek skladno z mednarodnimi računovodskimi standardi;

(2) priporočili oblikovanje rezervacij za kredite po katerih zamude s plačili glavnice ali obresti ali obojega zamuja več kot 360 dni in proti dolžnikom ni bil začet noben insolvenčni postopek; in (3) zahtevali so pokritje za vsaj 90 odstotkov bruto izpostavljenostjo do dolžnikov v stečaju, za katere je verjetnost poplačila bila nizka.

organizacijskem kot kadrovskem področju ter tudi v sami vsebini in načinu izvajanja aktivnosti. S prej omenjeno uredbo (sprejeto 3. novembra 2013) je bil ECB (v sodelovanju z vsemi evrskimi nacionalnimi bančnimi nadzornimi institucijami) zaupan mandat, da v letu dni vzpostavi delovanje enotnega evropskega bančnega nadzora. Slednji je tako predstavljal prvega od treh stebrov Evropske bančne unije. Cilj evropske politike je bil poiskati način kako v prihodnosti zagotoviti uspešnejše preprečevanje in premagovanje težav v bančnem ter posledično celotnem gospodarskem sistemu, tako je v juniju 2012, kot odgovor na krizo, vzpostavila prej omenjeno unijo. Povrnitev zaupanja v evropske banke je bilo temeljno poslanstvo, ki so ga pri tem zasledovali. Na osnovi zaupanja pa na dolgi rok, predvsem na temelju enotnih pravil in metodologij ter smernic pri bonitetnem nadzoru, zgraditi bančni sistem, ki bi odražal trdnost in stabilnost (Banka Slovenije, 2014, str. 45).

Pred uvedbo enotnega bančnega nadzornega mehanizma je že delujoči Evropski bančni organ (v nadaljevanju EBA) kot neodvisen nadzorni organ EU, katerega namen je zagotoviti učinkovito in usklajeno ureditev varnega in skrbnega poslovanja kreditnih institucij ter njihovega nadzora, opravljal svoje naloge. Njegova splošna cilja sta prispevati k dolgoročni stabilnosti in učinkovitosti finančnega sistema v EU ter k zagotavljanju integritete, učinkovitosti in pravilnega delovanja bančnega sektorja. EBA je del Evropskega sistema finančnega nadzora (ESFS), ki ga sestavljajo trije nadzorni organi: Evropski organ za vrednostne papirje in trge (ESMA), EBA in Evropski organ za zavarovanja in poklicne pokojnine (EIOPA). Organ EBA je odgovoren Evropskemu parlamentu, Svetu EU in Evropski komisiji (Banka Slovenije, 2014, str. 53).

Schoenmaker & Peek (2014, str. 18–19) v nadaljevanju ugotavljata poglobljene razlike v odzivih na finančno-gospodarsko krizo v EU in ZDA. Med drugim navajata, da stanje finančnega sistema v Evropi ni najbolj v ravnovesju. Svetovna finančna kriza (2007–2009), ki se je sicer začela v finančnem sektorju, se je kaj hitro spremenila v svetovno recesijo z zmanjšanjem obsega proizvodnje, zaposlovanja in trgovine ter se spremenila v evropsko dolžniško krizo v letih 2010–2012. Medtem ko se v ZDA gospodarska rast počasi nadaljuje, je obnovev evropske še zelo skromna. Izpostaviti velja dve ključni razliki med ZDA in EU. Prvič, da je Zakladnica ZDA opravila močan stres test svojih glavnih bank v letu 2009 in na osnovi tega prisilila banke v odpravo morebitnih kapitalskih primanjkljajev, določenih v absolutnih zneskih v dolarjih v zelo kratkem času. Te zgodnje in močne dokapitalizacije, predvsem skozi zbiranje novega kapitala, so bankam pomagale nadaljevati svojo vlogo kot ponudnik kreditov gospodarstvu. EBA je prav tako izvedel številne stres teste, a so slednji bili manj strogi. Poleg tega pa je EBA dovolil veliko časa (do 9 mesecev) za doseganje zahtevane ravni kapitala, opredeljene kot količnik kapitalske ustreznosti bank. Pristop po količniku je bankam zagotovil manevrski prostor, da odpravijo katerekoli primanjkljaje s krepitvijo kapitala (zadržanega čistega dobička in dokapitalizacije) in/ali zmanjšanje njihove izpostavljenosti z zniževanjem bilančne vsote (razdolževanje). V obdobju zadnjih desetih let so ameriške banke izpeljale mnogo več

dokapitalizacij v koncentriranih časovnih obdobjih, z namenom stabilizacije bančnega sistema, v primerjavi z evropskimi bankami. V tem okviru EU banke zaostajajo. Drugič, Evropa je utrpela še drugo krizo, dolžniško krizo. Dolžniška kriza pa je še bolj oslabila bilance stanja evropskih bank.

Končno, močna in odločna dokapitalizacija je ključnega pomena, da se bančnemu sektorju ponovno povrne ravnovesje, v katerem bodo banke prispevale h gospodarski rasti. Simulacije, ki sta jih Schoenmaker & Peek izvedla v delovnem poročilu (prav tam), kažejo, da dobro kapitalizirane banke podpirajo potrebo po zadolževanju. Pomembna je vloga ECB in EBA, in sicer ECB z izvedbo Pregleda kvalitete aktive (angl. *Asset Quality Review*) in EBA z izvedbo stresnih testov, kolikor hitro je mogoče. Rezultati teh skupnih testov morajo biti objavljeni v absolutnih zneskih v evrih in ne kot kapitalski količniki, saj v slednjem primeru lahko banke izboljšajo svoje količnike z zmanjšanjem sredstev (zmanjšanje zadolženosti) in ne s povečanjem kapitala. Banke bi morale imeti za izvedbo navedenega na razpolago zelo kratek časovni okvir (od 3 do 6 mesecev). Močan finančni sektor lahko podpre gospodarsko rast, medtem ko šibak sektor širi gospodarsko recesijo (Schoenmaker & Peek, 2014, str. 32–33).

Izzivi evroobmočja so v mnogih pogledih zapuščina bančne in državne dolžniške krize. Glavni izziv bančnega sistema evroobmočja je še vedno nizka donosnost sredi šibkega gospodarskega okrevanja, medtem ko donosi na kapital mnogih bank še naprej tičijo pod njihovimi ustreznimi stroški kapitala. To, v kombinaciji z veliko zalogo nedonosnih posojil v številnih državah, omejuje kreditno sposobnost bank in njihovo sposobnost za izgradnjo dodatne kapitalske rezerve. V prvi polovici leta 2015 pa sta se vendarle tako dobičkonosnost kot tudi solventnost bank nekoliko izboljšali. Če pogledamo naprej, bodo banke lahko potrebovale dodatno prilagoditev svojih poslovnih modelov, da se bodo lahko bolj učinkovito spopadale z vztrajno šibkimi gospodarskimi razmerami, skupaj z okoljem zgodovinsko nizkih obrestnih mer za vse vrste zapadlosti (Evropska centralna banka, 2015, str. 6).

1.2 Pregled stanja v slovenskem bančnem sistemu

Večina evropskih držav, med njimi tudi Slovenija, na krizo ni bila pripravljena. Res je vsaka vanjo stopila z različno dediščino, izkušnjami in predvsem bremenom. Slovenija je takrat štela komaj 17 let samostojnosti in imela še sveže spomine na osamosvojitve ter z njo povezane procese, ki se še niso zaključili, kot npr. proces privatizacije. Vsak državljan, ki je danes starejši od 30 let, se verjetno dobro spominja rekordnih rezultatov rasti BDP v letih 2006 in 2007 (SURS (2016): Realna rast BDP na prebivalca v %: 5,3 (2006); 6,4 (2007); 3,1 (2008); -8,7 (2009); 0,9 (2010); 0,5 (2011); -2,9 (2012); -1,2 (2013); 2,9 (2014).), optimizma, življenjskega sloga in dodatnega zadolževanja gospodinjstev ter

predvsem podjetij za dobrine/naložbe, ki niso sodile v segment osnovnega poslovanja le-teh.

Slovenski bančni sistem kot del evropskega je z vstopom v EU 1. maja 2004 prevzel predpise EU (Pogodba o pristopu k EU) in prenesel del svoje suverenosti na institucije EU, Banka Slovenije (v nadaljevanju BS) je tako postala članica Evropskega sistema centralnih bank (ESCB) oz. Evrosistema. Po uvedbi evra (1. januar 2007) je postala del evroobmočja. Guverner Banke Slovenije je kot vsi ostali guvernerji centralnih bank EMU postal član Razširjenega sveta ECB. Temeljne naloge BS so tako postale: izvajanje denarne politike Evrosistema, upravljanje deviznih rezerv, upravljanje in nadzorovanje plačilnih sistemov, skupaj z ECB izdajanje evrobankovcev, zbiranje statističnih podatkov za ECB, sodelovanje z ECB pri prevajanju in pripravljanju publikacij ter sodelovanje pri ekonomskih analizah in raziskavah (Banka Slovenije, 2015, str. 7).

V strukturi slovenskega bančnega sektorja imajo banke prevladujoč položaj. Ob koncu leta 2008 so imele banke 99,3 % tržni delež, merjen z bilančno vsoto, preostali del trga pa so si delile hranilnice. Na dan 31. 12. 2008 je v Sloveniji delovalo 18 bank (od tega osem hčerinskih), tri hranilnice in tri podružnice tujih bank (avstrijskih in francoske banke), kar je s primerjavo po stanju 31. 12. 2007 prikazano v Tabeli 1. V primerjavi s predhodnim letom se je število kreditnih institucij zmanjšalo za tri, ker so se k Novi Ljubljanski banki, d.d., Ljubljana (v nadaljevanju NLB) pripojile tri banke (Banka Slovenije, 2008, str. 40). Na dan 31. 12. 2014 pa je v Sloveniji delovalo 17 bank (od tega sedem bank z neposredno nadrejenimi bankami iz Evrosistema), tri hranilnice in štiri podružnice tujih (Evrosistem) bank. V strukturi bančnega sistema so imele banke 95 % tržni delež, merjen z bilančno vsoto, preostali del trga pa so si delile hranilnice (Banka Slovenije, 2014, str. 19).

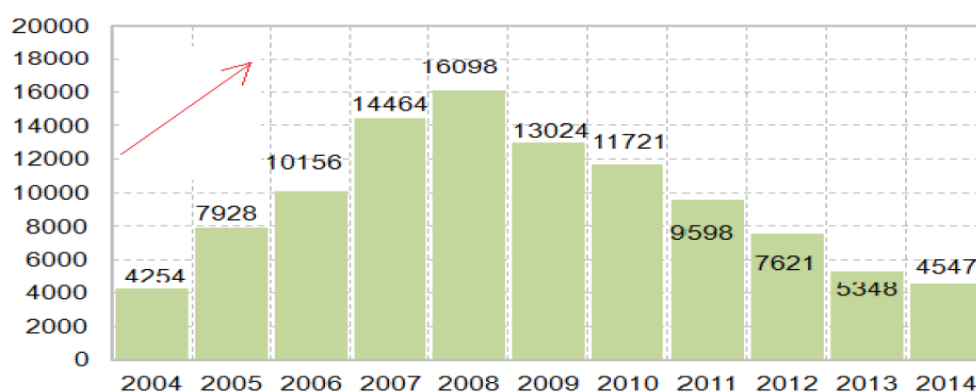
Ravno uspešno zaključen proces prevzema evra kot skupne valute je Sloveniji odprl novo poglavje rasti gospodarstva, ki je kasneje pod učinki finančne krize pripeljal do močne racionalizacije le-tega. Slovenska kriza (Banka Slovenije, 2015, str. 10–11) je bila v prvi vrsti izražena kot bančna kriza. Vzroki zanjo pa so se pokazali v procesu hitre gospodarske rasti, katero je podpirala prav tako hitra rast kreditiranja gospodarstva. Posledice svetovne gospodarske krize so se odražale v močno zmanjšanem povpraševanju ter zmanjšani gospodarski aktivnosti, obenem pa je kreditna ekspanzija za seboj pustila številna slaba posojila, ki so zahtevala ponovno sanacijo slovenskih bank. Kreditna ekspanzija domačih bank je v takratnih okoliščinah bila možna izključno na račun ponudbe sredstev na mednarodnih finančnih trgih. Iz Slike 2 lahko razberemo, da se je zadolževanje slovenskih bank na mednarodnih trgih vse do izbruha krize povečevalo s skokovito dinamiko. V obdobju 2004–2008 so domače banke izpostavljenost do tujih bank povečale iz manj kot 4 milijard EUR na več kot 16 milijard EUR. S približevanjem krize pa je zadolževanje v tujini postajalo vse bolj kratkoročno, kar je predstavljalo dodatno težavo.

Tabela 1: Bilančne vsote in tržni deleži bank po stanju 31.12.2008 v primerjavi z 31.12.2007

Banka	Bilančna vsota v tisoč EUR		Rast v (%)		Tržni delež v (%)	
	31.12.2007	31.12.2008	2007/2006	2008/2007	31.12.2007	31.12.2008
Nova LB d.d. Ljubljana	13.093.567	14.346.977	25,71	1,28	30,90	30,20
Nova KB d.d. Maribor	4.218.792	4.564.756	14,98	8,20	10,00	9,60
Abanka Vipa d.d. Ljubljana	3.439.008	3.823.337	20,17	11,18	8,10	8,00
UniCredit Banka d.d. Ljubljana	2.132.695	2.891.241	-2,50	35,57	5,00	6,10
SKB banka d.d. Ljubljana	2.295.677	2.600.224	10,08	13,27	5,40	5,50
Banka Koper d.d. Koper	2.239.211	2.501.864	20,09	11,73	5,30	5,30
Banka Celje d.d. Celje	2.305.449	2.413.474	17,64	4,69	5,40	5,10
Hypo Alpe-Adria-bank d.d. Ljubljana	1.906.206	2.268.317	68,30	19,00	4,50	4,80
SID banka d.d. Ljubljana	1.248.711	2.087.717		67,19	2,90	4,40
Gorenjska banka d.d. Kranj	1.732.976	1.825.836	16,14	5,36	4,10	3,80
Raiffeisen Banka d.d. Maribor	1.259.559	1.339.651	31,51	6,36	3,00	2,80
Probanka d.d. Maribor	1.041.857	1.192.228	29,47	14,43	2,50	2,50
Banka Sparkasse d.d. Ljubljana	886.628	1.182.444	23,39	33,36	2,10	2,50
Factor banka d.d. Ljubljana	630.760	877.407	20,01	39,10	1,50	1,80
Banka Volksbank d.d. Ljubljana	618.324	866.175	27,55	40,08	1,50	1,80
Deželna banka Slovenije d.d. Ljubljana	756.905	839.183	24,12	10,87	1,80	1,80
Poštna banka Slovenije d.d. Maribor	626.309	702.559	10,85	12,17	1,50	1,50
BAWAG d.d. Ljubljana	596.297	701.469	54,92	17,64	1,40	1,50
BKS Bank AG Ban. podružnica Ljubljana	196.194	404.701	100,37	106,28	0,50	0,90
Zveza Bank podružnica Ljubljana	22.776	44.987	94,17	97,52	0,10	0,10
RCI Banque Societe anonime, ban. podr. Lj	22.709	23.902		5,25	0,10	0,10
NLB Banka Domžale d.d.	451.177		4,59		1,10	
NLB Koroška banka d.d.	364.453		3,19		0,90	
NLB Banka Zasavje d.d.	257.012		1,00		0,60	
Vse banke in podružnice skupaj	42.343.252	47.498.449	25,02	12,17	100,00	100,00

Vir: Banka Slovenije, Letno poročilo, 2008, str. 43, tabela 9.

Slika 2: Obveznosti slovenskih bank do bank v tujini (financiranje na grosističnem trgu)



Vir: Banka Slovenije, Poročilo Banke Slovenije o vzrokih za nastali kapitalski primanjkljaj bank in vlogi Banke Slovenije pri tem kot bančnega regulatorja, sanaciji bank v letih 2013 in 2014, o učinkovitosti sistema korporativnega upravljanja bank v državni lasti in načinu reševanja posledic kapitalske neustreznosti poslovnih bank, 2015, str. 11, slika 13.

Banke v tuji lasti so vse od leta 2003 dalje v konkurenčnem boju za tržne deleže na trgu imele prednost pred domačimi bankami. Glavna prednost je bila v dostopu do cenejših virov financiranja pri matičnih bankah v tujini, na t. i. internih trgih kapitala, posledično pa na ugodnejši ponudbi za gospodarstvo v primerjavi z domačimi bankami, ki so svoja sredstva zbirale z vse dražjimi lokalnimi depoziti. Navedeno je tako omogočilo bankam, ki so bile v večinski tuji lasti, stabilnejšo posojilno aktivnost v času krize (Banka Slovenije, 2015, str. 13–14).

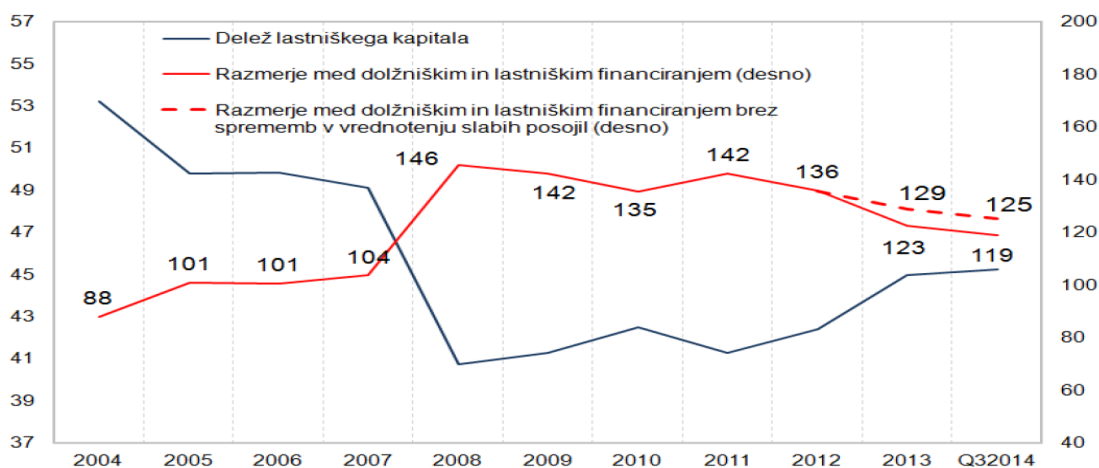
Posledično smo spoznali, da je naše gospodarstvo, predvsem pa velika slovenska podjetja (upoštevamo opredelitev iz 55. člena Zakona o gospodarskih družbah (Ur. l. RS, št. 65/09-UPB3), prezadolženo. Šele v letu 2012, potem ko smo bili priča številnim stečajem v gradbeništvu, smo se v Sloveniji začeli resneje spopadati s postopki finančnega, lastniškega in poslovnega prestrukturiranja svojega gospodarstva. Vse navedeno je predstavljalo zasnovo za novo in težavno poglavje razvoja naše ekonomije, in sicer spoznavanja, imenovanja in reševanja t. i. slabih terjatev v okviru slovenskega bančnega sistema.

V obdobju kreditne ekspanzije so stopnjo zadolženosti najhitreje povečevala ravno podjetja iz panoge gradbeništva in poslovanja z nepremičninami, ki veljajo za tradicionalno ciklične gospodarske panoge. Gospodarska rast in predvsem državni investicijski projekti so slednjim ter finančnim holdingom namreč omogočala nadpovprečno rast. S kapitalskimi naložbami v različna, večinoma med seboj poslovno nepovezana podjetja, so finančni holdingi zasledovali cilj pridobitve lastniškega vpliva nad čim večjim delom gospodarstva. Ob tem pa niso imeli oblikovane prave vizije razvoja teh podjetij, do lastništva so prišli s prekomernim zadolževanjem, predvsem pa teh podjetij niso učinkovito korporativno upravljali. Hkrati pa so se začeli, na osnovi povečanega kreditnega povpraševanja, financirati nameni kot npr. managerski odkupi, ki v osnovi naj ne bi bili v domeni komercialnih bank, temveč bi jih praviloma morale financirati investicijske banke. Podobno zasledimo v Sliki 3, kjer je razvidno, da se je v strukturi financiranja slovenskih podjetij v obdobju pred krizo pomembno povečal delež dolžniškega financiranja ter drastično zmanjšal delež lastniškega kapitala. Slednje pa v primeru finančne krize naznanja povečano ranljivost gospodarstva. Posledično so banke bile prisiljene vrniti posojila, ki so bila najeta na mednarodnem grosističnem trgu, kar se je na drugi strani odražalo kot pritisk na podjetja. Prezadolžena podjetja v danem času niso bila sposobna zagotoviti sredstva za vračilo posojil, naraščalo je število dnevov zamud in posledično opredelitev teh posojil kot slabih posojil (Banka Slovenije, 2015, str. 16–17).

Jemenšek (2014, str. 83) je ocenil, da je slovenski bančni sektor na začetku krize bil v razmeroma dobrem stanju v primerjavi z večjim delom evropskega bančnega sektorja. Z nastopom svetovne krize je bil neposreden vpliv na slovensko gospodarstvo majhen. Izvoz je bil prizadet, vendar je domače povpraševanje bilo še vedno relativno visoko. Na

nepremičninski trg in stopnjo brezposelnosti skoraj ni bilo nobenega neposrednega vpliva. Takrat se je še zdelo, da globalna kriza na Slovenijo ne bo imela preveč vpliva. Edina prava težava v letih 2007 in 2008 je bila likvidnost, saj so slovenske banke že zaznavale, da denarni trg ne deluje tako, kot je nekoč in na medbančnem trgu zanje denarja skoraj ni bilo več na voljo.

Slika 3: Razmerje med dolžniškim in lastniškim financiranjem slovenskih podjetij



Vir: Banka Slovenije, Poročilo Banke Slovenije o vzrokih za nastali kapitalski primanjkljaj bank in vlogi Banke Slovenije pri tem kot bančnega regulatorja, sanaciji bank v letih 2013 in 2014, o učinkovitosti sistema korporativnega upravljanja bank v državni lasti in načinu reševanja posledic kapitalske neustreznosti poslovnih bank, 2015, str. 17, slika 20.

Evropska komisija (2015, str. 13) pa je značilnosti slovenskega bančnega sistema opisala z naslednjimi besedami: »Že od začetka krize na slovenski bančni sistem vplivajo krčenje bilanc stanja, porast slabih posojil, zmanjšanje kapitalskih rezerv in likvidnostni pritiski. Vse slovenske banke, zlasti velike banke v državni lasti, so od začetka krize leta 2008 utpele velike izgube in znatno zmanjšale svoje bilance stanja. Prvo fazo razdolževanja je sprožila mednarodna finančna kriza. Kriza je izpostavila in dodatno poslabšala številne dejavnike, značilne za Slovenijo, kot so visoka zadolženost podjetniškega sektorja, velika vpletenost države v gospodarstvo ter pomanjkljivosti na področju obvladovanja tveganj in korporativnega upravljanja, kar je povzročilo znatno povečanje slabih posojil v bankah. Ti trendi v zvezi s kreditno kakovostjo so skupaj z zniževanjem vrednosti zavarovanj s premoženjem hitro zmanjšali kapitalske osnove in zaupanje na trgih.« Med naštetimi dejavniki lahko s primerjavo ugotovimo, da je večina dejavnikov skupna tudi evropskemu sistemu, z izjemo vpletenosti države v gospodarstvo, po čemer se Slovenija razlikuje.

Zgoraj navedeni dejavniki pa so tako v Sloveniji kot EU spodkopavali temelj delovanja finančnih trgov tj. zaupanje. Potrditev navedenega zasledimo tudi v poročilu BS (2015, str. 18) kjer je navedeno, da se je finančna kriza odražala v povečanem nezaupanju – na eni

strani depozitarjev bank, na drugi strani pa je nezaupanje na trgu povzročilo ustavitev medbančnega financiranja. Ta ustavitev je, zaradi visokega deleža tujih posojil v virih financiranja domačega bančnega sistema, slednjemu zelo hitro izjemno povečala likvidnostno tveganje, ki ga je v prvem valu učinkov svetovne finančne krize na slovenski sistem (leta 2008) nevtralizirala država z izdajo neomejenega jamstva za vse vloge in z izdajo državnih garancij za refinanciranje bank na mednarodnih finančnih trgih.

Sistem jamstva za vloge pri bankah in hranilnicah v Republiki Sloveniji (v nadaljevanju RS) v skladu z določbami Zakona o bančništvu (v nadaljevanju ZBan-2) (Ur. l. RS, št. 25/15) jamči za vloge fizičnih oseb; mikro in majhnih pravnih oseb; fizičnih oseb, ki samostojno opravljajo dejavnost ter samostojnih podjetnikov vsakemu posebej do 100 tisoč EUR pri vsaki posamezni banki oziroma hranilnici. Ob stečaju ene od bank ali hranilnic bi BS aktivirala postopke za izplačilo zajamčenih vlog v roku 20 (izjemoma 30) delovnih dni. Sredstva, potrebna za izplačilo zajamčenih vlog, morajo po določbah ZBan-2 zagotoviti banke in hranilnice, ki so članice sistema jamstva za vloge, le izjemoma pa lahko sredstva začasno zagotovi država. Vloge bank iz drugih držav članic EU, ki v Sloveniji poslujejo prek podružnic ali neposredno, pa so zaščitene prav tako do višine 100 tisoč EUR v državi, kjer je sedež banke.

Zmanjšanje uvoznega povpraševanja ZDA je privedlo do zmanjšanja gospodarske aktivnosti v EU, kar se je posledično odražalo tudi na vse manjšem povpraševanju po slovenskih dobrinah in storitvah. Slednje pa se je predvsem v predelovalnih dejavnostih in transportu kazalo preko ustvarjenih nižjih dodanih vrednosti. Slovenskim bankam, v primerjavi z bankami iz zahodnoevropskih finančnih trgov, propad (več) ameriških bank ni povzročil pomembnih izgub, saj so bile izpostavljenosti do teh institucij in instrumentov redkost v bilancah. Domače banke namreč v svojih portfeljih skorajda niso imele t. i. strukturiranih kreditnih instrumentov (izvedeni instrumenti na podlagi podrejenih hipotekarnih obveznic ameriških investicijskih bank). Konec leta 2007 so tako beležile le 253 milijonov EUR različnih strukturiranih finančnih instrumentov (kar je predstavljalo 0,6 % takratne bilančne vsote) in manj kot 5 milijonov EUR strukturiranih finančnih instrumentov iz naslova listinjenja. Na podlagi tega so v prvem letu finančne krize zabeležile izgubo v višini le 14,8 milijonov EUR. Prav tako je bila izpostavljenost slovenskih bank tržnim tveganjem omejena, saj so naložbe v tuje dolžniške vrednostne papirje predstavljale manj kot 10 % bilančne vsote. (Banka Slovenije, 2015, str. 18).

Reakcije Slovenije na področju državnih pomoči finančnemu sektorju – kot poroča Evropska komisija – so bile v nezadostnem obsegu in prepozne. Večina EU držav je glavnino ukrepov izvedla že v obdobju 2008–2011, ko so ti tudi bili najbolj potrebni, med njimi pa ni bilo Slovenije, katere ukrepi so se izkazali za globoko podpovprečne. Podatki kažejo na to, da je v povprečju držav EU, v tem obdobju, znesek finančnih sredstev, namenjenih stabilizaciji bank, bil v višini 12,76 % BDP. Znesek, ki ga je namenila

Slovenija, pa le 6,73 % BDP. Nadaljnja analiza strukture uporabljenih ukrepov nas privede do zaključka, da ta, glede na težave slovenskih bank (v osnovi primanjkljaj prvovrstnega kapitala, nato pa še kopičenje kreditnega tveganja in potrebna restrukturiranja terjatev do kreditojemalcev), ni bila primerna. Nadalje lahko iz podatkov razberemo, da je Slovenija za krepitve kapitala (dokapitalizacije) uporabila instrumente le v višini 0,7 % BDP, povprečje EU pa je znašalo 2,55 %. V omenjenem obdobju tako še niso bili uporabljeni ukrepi za zmanjšanje bremena slabih naložb (npr. ustanovitev slabe banke). Država je svoje ukrepe usmerila na uporabo garancijskih shem, a te se pri prestrukturiranju prezadolženih podjetij niso izkazale za učinkovite. Iz navedenega in dejstva, da je šele konec leta 2013 sprejela odločnejše spremembe s ciljem stabilizacije razmer v bančnem sistemu, je mogoče zaključiti, da je Slovenija, v primerjavi z državami zahodne EU, pri izvajanju ukrepov bila občutno počasnejša (Banka Slovenije, 2015, str. 26–28).

Skladno z razmerami, ki so se začele pojavljati v slovenskih bankah, je vlada Republike Slovenije sprejela Zakon o ukrepih Republike Slovenije za krepitev stabilnosti bank (Ur. l. RS, št. 105/12 in 104/15) (v nadaljevanju ZUKSB), v katerem opredeljuje ukrepe, namenjene krepitvi stabilnosti finančnega sistema v Republiki Sloveniji. V 1. členu tako poimenuje Družbo za upravljanje terjatev bank, d.d. (v nadaljevanju DUTB), ki je bila nato ustanovljena marca 2013 kot družba v lasti Republike Slovenije. Njena naloga je pomagati pri prestrukturiranju bank systemskega pomena, ki so se znašle v hudih solventnostnih in likvidnostnih težavah.

Kot že predhodno omenjeno je bil ob koncu leta 2008 delež kapitala slovenskih bank v lasti tujcev že pomemben, znašal je 38,2 %, delež države pa 17,7 % (Banka Slovenije, 2008, str. 40). Prav slednje nam v nadaljevanju služi pri razumevanju poročila na temo celovitega pregleda osmih slovenskih bank, ki je bilo izvedeno v letu 2013. Poročilo, ki je upoštevalo poročani kapital na dan 30. 9. 2013, je namreč pokazalo pomembne razlike v zahtevanih dokapitalizacijah domačih glede na tuje banke. Pri tujih bankah je bil ugotovljen primanjkljaj kapitala v višini 78 %. Pri bankah v domači lasti pa kar 244 % poročanega kapitala bank. Poglavitni razlog za tako razliko je nedvomno moč pripisati učinkovitejšim postopkom odobravanja posojil ob hkratni zagotovitvi zavarovanj za uravnavanje kreditnih tveganj s strani tujih bank. Priznati pa moramo tudi, da je rezultat zgoraj navedenih ugotovitev nedvomno posledica možnosti dostopa do kapitala, kjer so tuje banke, kot smo že omenili, bile v prednosti, predvsem ker so imele možnost ta tveganja uravnavati preko svojih matičnih bank. Na drugi strani pa domačim bankam lastniki niso pravočasno zagotovili dodatnega kapitala, kar je za posledico imelo nezadostne ukrepe za sanacijo in prestrukturiranje lastnih portfeljev (Banka Slovenije, 2015, str. 27–28).

Tako kot ostale države članice je tudi Slovenija bila pod budnim nadzorom organov EU, od katerih smo, kot poroča Evropska komisija (2015, str. 7), po številnih opozorilih izvedli

različne ukrepe, ki so vplivali na povečanje javnega dolga države, in sicer iz 22 % BDP v letu 2008 na 82 % v letu 2014. Čeprav so k temu povečanju močno prispevale izredne postavke, zlasti dokapitalizacije bank, je svoj delež prispeval tudi trajen primarni primanjkljaj v zadevnem obdobju. Ob začetku finančne krize (Banka Slovenije, 2015, str. 49) je bila povprečna raven kapitala v slovenskih bankah (kapitalska ustreznost – KU 11,7 % konec 2008) podobna povprečju drugih evropskih bank (KU 12,3 %). Razkorak se je v obdobju treh, štirih let za tem vztrajno povečeval, tako da je konec leta 2012 povprečna kapitalska ustreznost EU bank bila skoraj za tretjino višja kot kapitalska ustreznost slovenskih bank. Pred koncem leta 2013 je Republika Slovenija izvedla dokapitalizacijo petih bank v skupni višini 3,2 milijarde EUR in s tem se je kapitalska ustreznost dvignila na 13,7 %, v prvem polletju 2014 pa na 15,2 %, kljub temu pa je zaostajala za evropskimi bankami. Lastniška struktura bank (Banka Slovenije, 2014, str. 19) se je tako pomembno spremenila že v letu 2013 (Republika Slovenija preko dokapitalizacije postane 100 % lastnik petih bank), a šele konec leta 2014, po izvedeni dokapitalizaciji Banke Celje in krepitvah kapitala v ostalih bankah, se je kapitalska ustreznost domačega bančnega sistema ponovno približala evropskemu povprečju.

Banke, ki imajo po ZBan-2 (Ur. l. RS, št. 25/15) dovoljenje Banke Slovenije za opravljanje bančnih, vzajemno priznanih in dodatnih finančnih storitev na dan 13. 3. 2016 so predstavljene v Tabeli 2.

Tabela 2: Banke, ki imajo po ZBan-2 dovoljenje BS za opravljanje bančnih, vzajemno priznanih in dodatnih finančnih storitev na dan 13. 3. 2016

	Naziv banke	Kratika, ki jo bomo uporabili v nadaljevanju	Lastniška sestava: tuje osebe, država ali domače osebe
1.	Abanka, d.d.	Abanka	Država
2.	Banka Koper, d.d., Koper	Banka Koper	Tuje osebe
3.	Banka Sparkasse, d.d.	Sparkasse	Tuje osebe
4.	Deželna banka Slovenije, d.d.	DBS	Domače osebe
5.	Gorenjska banka, d.d., Kranj	Gorenjska banka	Domače osebe
6.	Hypo Alpe-Adria-Bank, d.d.	Hypo	Tuje osebe
7.	Nova Kreditna banka Maribor, d.d., Maribor	NKBM	Tuje osebe
8.	Nova Ljubljanska banka, d.d., Ljubljana	NLB	Država
9.	Poštna banka Slovenije, d.d. – bančna skupina NKBM	PBS	Domače osebe
10.	Raiffeisen Banka, d.d.	Raiffeisen	Tuje osebe
11.	Sberbank banka, d.d.	Sberbank	Tuje osebe
12.	SID – Slovenska izvozna in razvojna banka, d.d., Ljubljana	SID	Država
13.	SKB banka, d.d., Ljubljana	SKB	Tuje osebe
14.	UniCredit Banka Slovenija, d.d.	UniCredit	Tuje osebe

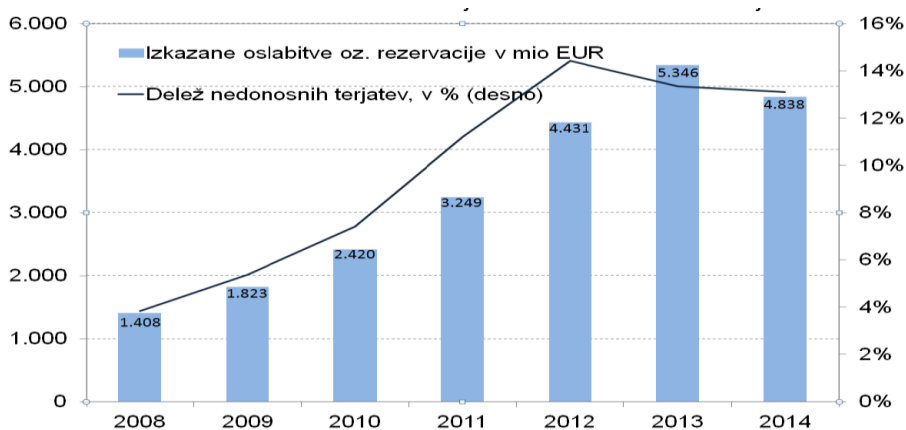
Vir: Nadzor bank, 2016.

Hranilnice, ki imajo po Zakonu o bančništvu (Ur. l. RS, št. 25/15) dovoljenje Banke Slovenije za opravljanje bančnih, vzajemno priznanih in dodatnih finančnih storitev, kot je navedeno na spletni strani Banke Slovenije, so (*Nadzor bank*, 2016):

1. Delavska hranilnica, d.d., Ljubljana,
2. Hranilnica LON, d.d., Kranj,
3. Primorska Hranilnica Vipava, d.d.

Posledica ekonomsko upravičene teženje k stabilizaciji bančnega sistema je zmanjšanje ponudbe oz. zaostritev pogojev pri odobravanju novih kreditov. Ravno obseg novih kreditov vpliva na izračunavanje deleža slabih terjatev bank. V letu 2008 je delež slabih terjatev znašal 4 %, v letu 2012 pa več kot 14 %, kasneje pa se je nekoliko znižal (Slika 4). Omenjeno znižanje je predvsem posledica prenosa (ob koncu leta 2013) slabih terjatev NLB in NKBM na DUTB, kar dejansko pomeni, da je obseg slabih posojil v gospodarstvu ostal nespremenjen, v samem bančnem sistemu pa je slabih posojil res manj. Vzporedno pomembna bilančna postavka je obseg izkazanih oslabitev oz. rezervacij, ki se je povečal iz 1,4 milijarde EUR v letu 2008 na kar 5,3 milijard EUR v letu 2013. Slovensko gospodarstvo je bilo res v slabem stanju, kar dodatno potrjuje povečanje števila stečajev, ki je v letu 2008 znašalo manj kot 90 na 1.289 v (nezaključenem) letu 2014 (Banka Slovenije, 2015, str. 25–26).

Slika 4: Oslabitve in rezervacije v slovenskem bančnem sistemu (v milijonov EUR)



Vir: Banka Slovenije, Poročilo Banke Slovenije o vzrokih za nastali kapitalski primanjkljaj bank in vlogi Banke Slovenije pri tem kot bančnega regulatorja, sanaciji bank v letih 2013 in 2014, o učinkovitosti sistema korporativnega upravljanja bank v državni lasti in načinu reševanja posledic kapitalske neustreznosti poslovnih bank, 2015, str. 20, slika 22.

Evropska komisija v svojem Delovnem dokumentu službe komisije: Poročilo o državi – Slovenija (2015, str. 5) navaja, da je Slovenija med državami evroobmočja zabeležila enega največjih zmanjšanj gospodarske aktivnosti (pokazatelj tega je zmanjšanje BDP med

letoma 2008 in 2013 za več kot 9 %). Uvedba evra je državi omogočila nagel porast kreditiranja, ki je bilo pretežno financirano iz tujine. Navedeno je privedlo do prekomernega zadolževanja podjetij in nastanek gradbenega balona. Gospodarstvo je nato v letih 2010 in 2011 raslo, a že leta 2012 se je začela nova recesija, kar potrjujejo tudi Carbo-Valverde in sodelavci (2015, str. 32). Razlog za krčenje gospodarstva v letu 2009 je bil v občutnem zmanjšanju naložb, v letu 2012 pa se je pričela zmanjševati potrošnja. Slovenija je posledice krize občutila bolj kot druge države članice, zato ker pred krizo ni ustrezno poskrbela za dvig odpornosti svojemu gospodarstvu in s tem je to ostalo ranljivo za pretese, kasneje izvedeni ukrepi pa prav tako niso bili zadostni. V letu 2014 se je Slovenija začela dvigati iz recesije – povečanje realnega BDP za 2,6 %. Rast je bila v prvi vrsti posledica povečanega izvoza, a je domače povpraševanje prav tako kazalo znake okrevanja. Izboljšanje vsesplošnega razpoloženja v državi in zmanjšanje brezposelnosti (9,8 % leta 2014) sta vplivala na povečanje zasebne potrošnje, slednja pa je prispevala k omenjenemu okrevanju, ki je sicer beležilo bistveno nižje ravni v primerjavi z obdobjem pred krizo. Pomembno vlogo so takrat odigrala sredstva EU, namenjena predvsem gradbenim projektom, saj so omogočila ponovno rast izdatkov za naložbe.

2 OPREDELITEV IN NAČIN REŠEVANJA SLABIH TERJATEV

2.1 Opredelitev bančnih terjatev

V predhodnem poglavju smo opredelili evropski in slovenski bančni sistem po letu 2008. V tem poglavju pa bomo opredelili slabe terjatve kot ene ključnih posledic finančno-gospodarske krize ter predstavili znane načine reševanja le-teh.

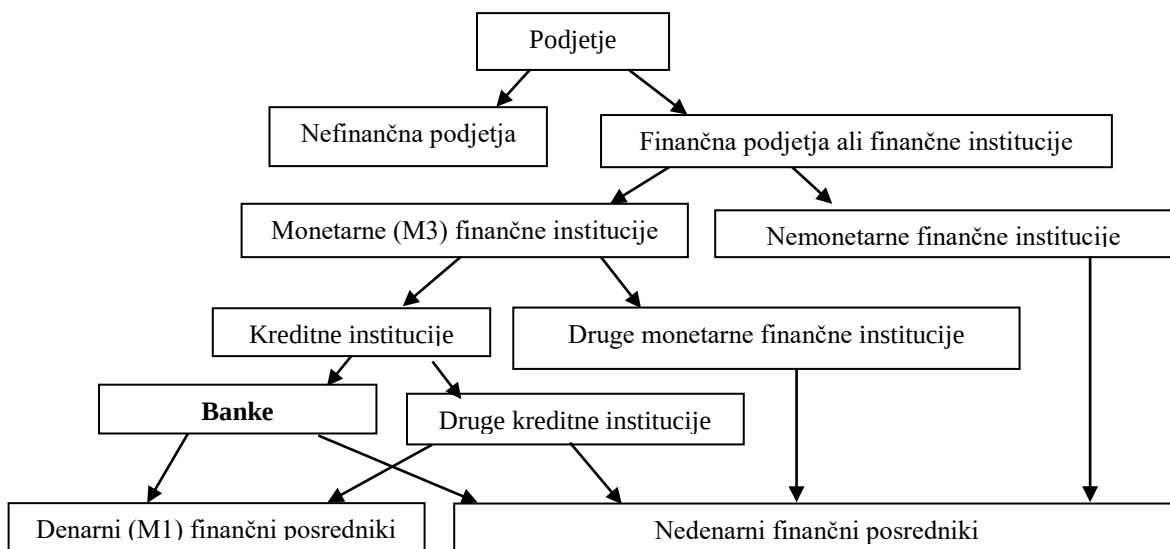
Znano je, da je temelj financ obstoj gospodarskih celic, podjetniških in nepodjetniških ali gospodinjstvih, ki kupujejo bodisi več bodisi manj kot zaslužijo. Če kupujejo več, se morajo zadolževati ali morajo zmanjševati velikost svojih terjatev, kar seveda pomeni, da so posojale nekoč prej. Če kupujejo manj, posojajo ali zmanjšujejo svoje dolgove, pomeni, da so se nekoč prej zadolževale (Ribnikar, 2006, str. 158). Nadalje Moore v Ribnikar (2006, str. 158) pravi, da nastajajo finančna aktiva in pasiva samo z zadolževanjem ali s posojanjem in se zmanjšujejo samo z odplačevanjem dolgov ali z bankrotom.

Za začetek se moramo vprašati, kaj bančne terjatve so in kako sploh pride do nastanka le-teh? Da bi lahko prišli do ožje opredelitve, je potrebno najprej spoznati opredelitev širšega pojma, tj. finančnih terjatev. Finančno terjatev opredeljuje 20. a člen Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju terjatev do dolžnika (Ur. l. RS, št. 13/14-UPB, v nadaljevanju ZFPIPP) kot terjatev, ki je nastala na podlagi:

1. kreditne pogodbe, pogodbe o izdaji bančne garancije ali drugega posla enakih značilnosti, ki ga je dolžnik sklenil z banko, finančno institucijo ali drugo finančno družbo,
2. pogodbe o finančnem lizingu ali drugega posla enakih značilnosti, ki ga je dolžnik sklenil z banko, finančno institucijo ali drugo finančno družbo,
3. posojilne pogodbe ali drugega posla enakih značilnosti, ki ga je dolžnik sklenil z osebo nefinančnega sektorja,
4. poročstva ali drugega posla enakih značilnosti, ki ga je prevzel dolžnik za finančno terjatev do druge osebe,
5. izvedenega finančnega instrumenta, katerega izdajatelj je dolžnik.

V zgornji opredelitvi najdemo več institucij, ki se uvrščajo med monetarne finančne institucije (spomnimo, da smo slednje v prvem poglavju že omenili), za katere v nalogi do sedaj še nismo podali nekoliko širše opredelitve, zato je na tem mestu ustrezno predstaviti nekaj temeljnih pojmov, ki nam bodo olajšali razumevanje finančnih institucij in njihovih vlog na finančnih trgih in nenazadnje finančnih terjatev. Ribnikar (2006, str. 263) nam ponudi opredelitev ter grafično razdelitev monetarnih finančnih institucij in drugih podjetij, ki je povzeta v Sliki 5. Denarne ali monetarne finančne institucije (MFI) poznamo od nastanka Evrosistema. ECB jih definira kot tiste finančne institucije evroobmočja, ki izdajajo denar. V mislih ima seveda široko pojmovan denar (angl. *broad money*), to je denarni agregat M3. Tako tvorijo monetarne finančne institucije tako imenovani »*money issuing sector*«. To so seveda predvsem kreditne institucije (angl. *credit institutions*), vendar poleg njih še investicijski skladi denarnega trga (angl. *money market funds*).

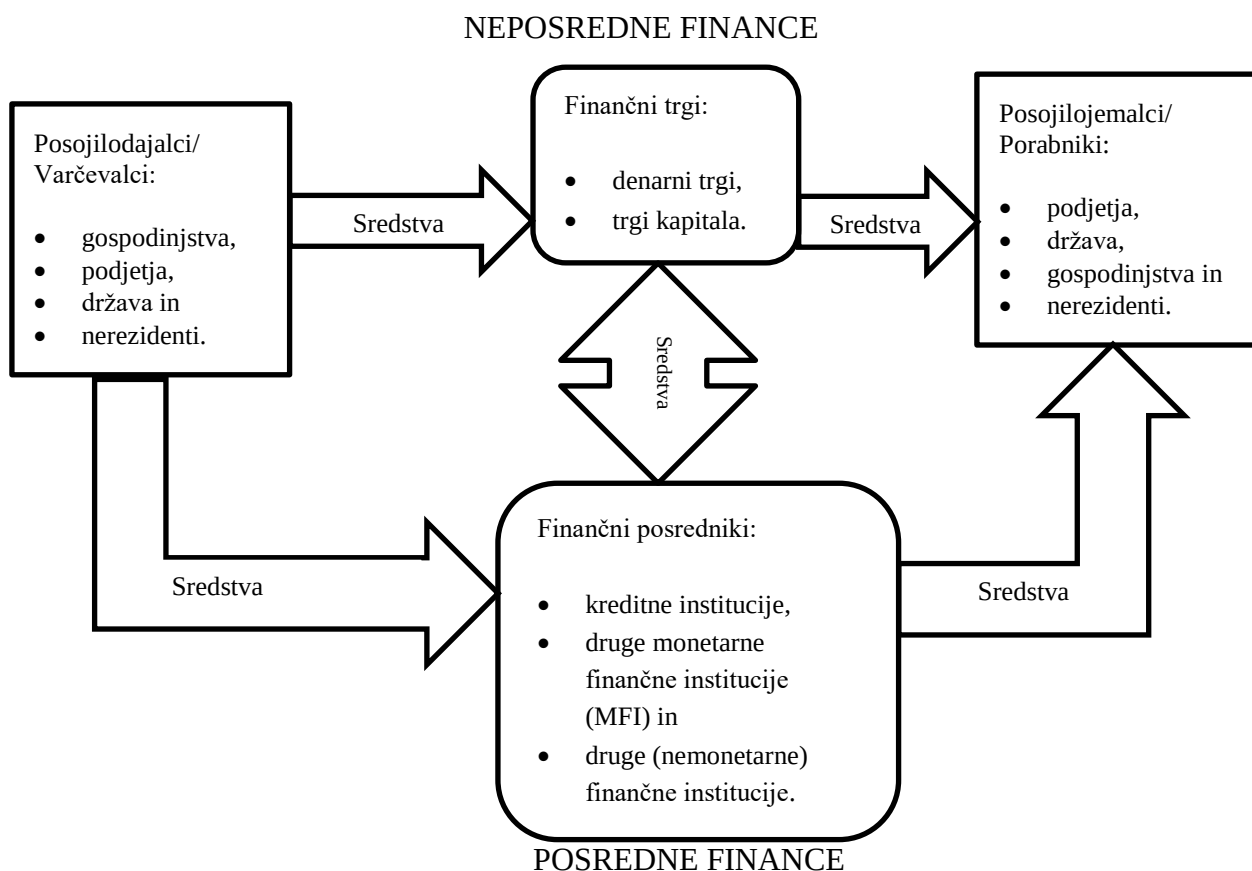
Slika 5: Monetarne finančne institucije in druga podjetja



Vir: I. Ribnikar, *Monetarna ekonomija I.: Denar, finančne institucije in denarna politika*, 2006, str. 267, skica 6.6.

V gospodarstvu, kjer finančni trgi niso pomembni za eksterno financiranje podjetij, ni veliko nebančnih finančnih posrednikov, t. i. institucionalnih investitorjev (pokojsninskih skladov, zavarovalnic in investicijskih skladov). Zaradi tega se ta gospodarstva imenujejo bančna. Banke so daleč najpomembnejši posredniki (Ribnikar, 2006, str. 2018). Za banko namreč velja, da je to finančni posrednik, ki sprejema ali zbira vloge in daje posojila (Ribnikar, 2006, str. 239). Za ponazoritev obeh možnih načinov pretoka sredstev v okviru finančnega sistema posamezne države bomo uporabili Sliko 6, katero Ribnikar (2006, str. 217) povzema po drugi tuji literaturi.

Slika 6: Tokovi sredstev v finančnem sistemu



Vir: I. Ribnikar, *Monetarna ekonomija I.: Denar, finančne institucije in denarna politika*, 2006, str. 218, skica 5.3.

Pri opravljanju svoje osnovne dejavnosti – dejavnosti finančnega posredništva – se banke srečujejo s številnimi tveganji. Ravnanje z njimi je danes ena ključnih dejavnosti in glavni vir uspešnosti sodobnih bank, poenostavljeno bi lahko rekli, da je bančništvo danes pravzaprav dejavnost ravnanja s tveganji. Med najpomembnejša tveganja, s katerimi se soočajo poslovne banke, štejemo: kreditno tveganje, tveganje obrestne mere, likvidnostno

tveganje, tržno tveganje, tečajno tveganje, tehnološko tveganje, politično tveganje in tveganje iz naslova zunajbilančnih postavk (Dimovski & Gregorič, 2000, str. 134).

Po 4. členu ZBan-2 (Ur. l. RS, št. 25/2015) se pojem »banka« uporablja za kreditno institucijo s sedežem v Republiki Sloveniji, ki je pridobila dovoljenje za opravljanje bančnih storitev v skladu s tem zakonom. Banka lahko ponuja bančne storitve, ki so v 5. členu opredeljene kot storitve sprejemanja depozitov in drugih vračljivih sredstev od javnosti ter dajanje kreditov za svoj račun ter finančne storitve. Finančne storitve so:

1. sprejemanje depozitov in drugih vračljivih sredstev;
2. dajanje kreditov, ki vključuje tudi potrošniške kredite, hipotekarne kredite, odkup terjatev z regresom ali brez njega (faktoring), financiranje komercialnih poslov, vključno z izvoznim financiranjem na podlagi odkupa z diskontom in brez regresa dolgoročnih nezapadlih terjatev, zavarovanih s finančnim instrumentom (forfeiting);
3. finančni zakup (lizing, najem), dajanje sredstev v zakup, pri katerem se na zakupnika prenesejo vsa bistvena tveganja in koristi, ki izhajajo iz lastninske pravice nad sredstvom zakupa, pri čemer je prenos lastninske pravice na zakupnika mogoč, ne pa nujen;
4. plačilne storitve in storitve izdajanja elektronskega denarja;
5. izdajanje in upravljanje drugih plačilnih instrumentov (na primer potovalnih čekov in bančnih menic) v delu, v katerem ta storitev ni vključena v storitev iz prejšnje točke;
6. izdajanje garancij in drugih jamstev;
7. trgovanje za svoj račun ali za račun strank: z instrumenti denarnega trga, s tujimi plačilnimi sredstvi, vključno z menjalniškimi posli, s standardiziranimi terminskimi pogodbami in opcijami, z valutnimi in obrestnimi finančnimi instrumenti, s prenosljivimi vrednostnimi papirji;
8. sodelovanje pri izdaji vrednostnih papirjev in storitve, povezane s tem;
9. svetovanje podjetjem glede kapitalske strukture, poslovne strategije in sorodnih zadev ter svetovanje in storitve v zvezi z združitvami in nakupom podjetij;
10. denarno posredništvo na medbančnih trgih;
11. upravljanje naložb in svetovanje v zvezi s tem;
12. hramba vrednostnih papirjev in druge storitve, povezane s hrambo;
13. kreditne bonitetne storitve: zbiranje, analiza in posredovanje informacij o kreditni sposobnosti;
14. oddajanje sefov;
15. investicijske storitve in posli ter pomožne investicijske storitve po Zakon o trgu finančnih instrumentov.

Ribnikar (2006, str. 237) pojasni pomen besede kredit kot: »Kredit je zaupanje (od latinske besede »credere«, to je zaupati in verjeti) tistega, ki je dal na up ali na kredit, da bo dobil dano na kredit nazaj. Govorimo o kreditu in/ali o kreditnem razmerju, ki s tem nastane.

Kreditno razmerje (med upnikom na eni strani in dolžnikom na drugi) nastane takrat, ko ne pride v istem trenutku do dajatve in protidajatve.« Dimovski & Gregorič (2000, str. 134) nadalje izpostavi, da osnovno tveganje, s katerim se srečujejo banke pri odobravanju posojil, je, da posojilojemalec na bo vrnil posojila. Tveganje nevrnitve posojenega zneska ali kreditno tveganje je povezano z negotovostjo poplačila posojila s strani posojilojemalca in je odvisno od več dejavnikov:

- kvalitete informacij kot funkcije posojilojemalčeve osebnosti;
- višine in stabilnosti posojilojemalčevega denarnega toka kot osnovnega vira odplačila posojila;
- višine neto premoženja posojilojemalca;
- zunanjih garancij ali zavarovanj.

V okviru opravljanja svoje osnovne dejavnosti s ponujanjem storitev, banke, dnevno generirajo številne pomembne informacije, saj zbirajo, oblikujejo in hranijo informacije, na osnovi katerih bodo nato sposobne komitente² ločiti na dobre in slabe in na osnovi tega določiti ustrezno ceno za svoje storitve. S tem banke dajejo finančnemu trgu signale o boniteti posameznih posojilojemalcev. Vrednost premoženja oz. boniteta same banke pa se oblikuje na osnovi signalov, ki jih na trgu dajejo lastniki bančnih obveznosti (delničarjev in varčevalcev, ki so pripravljeni svoja sredstva vložiti v posamezno banko) (Dimovski & Gregorič, 2000, str. 8).

Iz vsega prej navedenega lahko povzamemo, da so bančne terjatve tiste terjatve, ki nastanejo v razmerju do komitentov bank z odobravanjem finančnih storitev, najpogostejše kreditov. Predhodno smo že izpostavili pomen bank v finančnih sistemih držav EMU kot tudi pojav slabih terjatev, katere bodo podrobnejše predstavljene v nadaljevanju.

2.2 Opredelitev slabih terjatev

Zgoraj naštetih dejavnikov kreditnega tveganja so pod močnim vplivom pogojev, v katerih v danem trenutku poslujejo tako posojilojemalci kot posojilodajalci. Ocena kreditnega tveganja nenazadnje temelji tudi na gospodarski in politični stabilnosti države. V zaostrenih razmerah je pridobivanje zunanjih zavarovanj oteženo, vrednost neto premoženja najverjetneje nižja, razpoložljivi denarni tok za vračanje najetega posojila pa nezadosten oz. lahko celo presahne. Vse navedeno predstavlja pogoje, da finančna terjatev, ki sicer vedno nastane v odnosu najmanj dveh nasprotnih strank, lahko dobi opredelitev slabe ali toksične oz. nedonosne terjatve. Opredelitev slabih terjatev prav tako ni nova,

² Izraz komitenti uporabljajo banke za poimenovanje svojih strank tako fizičnih kot pravnih oseb, ki imajo z banko dogovorjeno oziroma sklenjeno vsaj eno obliko sodelovanja, bodisi bančni račun, kredit, depozit ...

poznamo jo že vrsto desetletij, a tako kot se spreminja poslovno okolje in regulativa, tako se le-ta prilagaja in dopolnjuje.

European Banking Authority (v nadaljevanju EBA) podaja odgovor na zgornje vprašanje v svojem poročilu Report – 2015 EU-wide transparency exercise (2015, str. 25), kjer priznava, da so banke EU začele na osnovi enotnih in konzervativno opredeljenih opredelitev (opredelitve je določila EBA) poročati podatke o nedonosnih izpostavljenostih (angl. *non-performing exposures* ali v nadaljevanju NPE) in terjatvah z oznako »*forborne*« (restrukturirane) šele v septembru 2014. Poudarja pa, da sta omenjeni opredelitvi relativno novi in zato ni mogoče zagotoviti/pričakovati enakega upravljanja in poročanja o kreditnem tveganju v portfelju posamezne banke. Ravno zaradi potreb prilagoditve novim opredelitvam bodo potrebne s strani bank velike sistemske spremembe, v začetni fazi pa bodo predvsem zahtevale preoblikovanje določenih predpostavk glede poročenih zgodovinskih podatkov.

Nadalje EBA (2015, str. 25) podaja opredelitev nedonosnih izpostavljenosti kot tistih, ki zadostijo enemu od naslednjih kriterijev:

- bistvene izpostavljenosti, ki s plačilom zamujajo več kot 90 dni;
- za dolžnika se predvideva, da ne bo poravnal svojih kreditnih obveznosti v celoti brez postopkov unovčevanja zavarovanja, ne glede na to, ali je določen del obveznosti že zapadel v plačilo in ni bil poravnan.

Izpostavljenosti, za katere smo že izvedli slabitve ali so zapadle v skladu z veljavnimi računovodskimi in regulativnimi okviri, je vedno potrebno obravnavati kot nedonosne izpostavljenosti (prav tam).

V Poročilu o razvoju 2015 (2015, str. 105), ki ga je objavil Urad Republike Slovenija za makroekonomske analize in razvoj zasledimo opredelitev, da se med nedonosne terjatve praviloma uvrščajo terjatve, ki z vračilom zamujajo več kot 90 dni.

V Sliki 7 so prikazani ključni kriteriji, ki opredeljujejo donosne, restrukturirane in nedonosne izpostavljenosti oz. v našem primeru terjatve, ki jih je Jančič (2014, str. 41) povzela po EBA, Recommendations on asset quality reviews, 21. 10. 2013, v okviru katerih je objavljen končni osnutek izvedbenih tehničnih standardov, ki predstavlja podlago bankam za pravilno in usklajeno poročanje.

Slika 7: Opredelitve donosnih, restrukturiranih in nedonosnih izpostavljenosti

POROČANJE IZPOSTAVLJENOSTI				
Dolžniška finančna sredstva razen finančnih sredstev namenjenih trgovanju (kredit, vrednostni papirji in druga fin. sred.) in zunajbilančne obveznosti (odobreni nečrpani krediti, izdane finančne garancije, druge prevzete obveznosti)				
DONOSNE IZPOSTAVLJENOSTI	RESTRUKTURIRANE IZPOSTAVLJENOSTI donosne ali nedonosne izpostavljenosti			NEDONOSNE IZPOSTAVLJENOSTI
Povsem donosne (izpostavljenosti, ki ne zamujajo in ni nevarnosti, da ne bi bile poplačane)	Refinancirane	Sprememba pogojev	Drugo	Zamuda nad 90 dni in nezmožnost poplačila.
Donosne izpostavljenosti, ki zamujajo pod 90 dnevi: • zamude 1–30 dni, • zamude 31–60 dni, • zamude 61–90 dni.				Izpostavljenosti v položaju neplačila: • po pošteni vrednosti, • oslabiljene po pošteni vrednosti preko vseobsegajočega izida, • amortizacijski stroški.
Donosne izpostavljenosti, ki so predmet ponovne obravnave oz. pogajanj (jih ne moremo uvrstiti med restrukturirane)				

Vir: Povzeto po EBA, *Recommendations on asset quality reviews*, 21.10.2013 v Jančič, 2014, str. 41.

BS je v svojem poročilu (2016a, str. 19) namenila poseben okvir primerjavi opredelitve nedonosnih izpostavljenosti po EBA predpisih s predhodno objavljeno opredelitvijo zamud nad 90 dni s strani BS, v okviru katerega pojasnjuje razlike med njima. EBA je z namenom poenotenja opredelitve nedonosne izpostavljenosti v bančnih sistemih znotraj evroobmočja določila enotno opredelitev nedonosnih in restrukturiranih izpostavljenosti. Ta opredelitev je širša od opredelitve terjatev z zamudo nad 90 dni, ki jo za spremljanje kakovosti kreditnega portfelja bank objavlja BS za slovenski bančni sistem. Namreč poleg zamud nad 90 dni, ta opredelitev vključuje tudi izpostavljenosti, ki ustrezajo kriteriju majhne verjetnosti plačila. Po predpisani metodologiji so tako med nedonosne terjatve vključene tudi restrukturirane izpostavljenosti, to so izpostavljenosti, ki so jim banke spremenile pogoje odplačevanja zaradi finančnih težav komitenta. Restrukturirane izpostavljenosti, pri katerih ne prihaja do zamude nad 90 dni, tako bistveno povečajo obseg nedonosnih izpostavljenosti. Čeprav je restrukturiranje terjatev eden izmed načinov pristopa bank k zniževanju oziroma razreševanju problema nedonosnih terjatev, le-te po definiciji EBA ostanejo med nedonosnimi še določeno obdobje. Za EBA je tako obdobje, v katerem je

restrukturirana izpostavljenost lahko izvzeta iz nedonosnih izpostavljenosti, ko doseže našete kriterije:

- po podaljšanju ni objektivnih dokazov o oslabitvah ali uvrstitvi med neplačnike,
- po preteku enega leta od podaljšanja,
- niso več prisotne zamude ali dvomi o popolnem plačilu.

Za vsako restrukturirano donosno izpostavljenost (gre za izpostavljenost, ki je prešla iz nedonosnih nazaj med donosne izpostavljenosti) velja obdobje preizkusne dobe, ki traja najmanj 2 leti. V tem času je terjatev na opazovanju, in v kolikor bi bilo potrebno ponovno restrukturiranje le-te ali bi ta zamujala pri poravnavanju obveznosti več kot 30 dni, jo je potrebno ponovno klasificirati kot nedonosno. Prav tako se kot nedonosno izpostavljenost označi vsa restrukturiranja, ki so bila pred spremenjenimi pogoji odplačila definirana kot nedonosna oziroma bi bila uvrščena med nedonosne izpostavljenosti v kolikor ne bi prišlo do restrukturiranja ali je bila izpostavljenost delno ali v celoti odpisana ter v primeru, če se rešuje problematičen posel z odobritvijo novega kredita pri banki (prav tam, str. 19).

V nadaljevanju magistrskega dela bomo nedonosne terjatve imenovali slabe terjatve.

2.3 Načini reševanja slabih terjatev na območju Evropske unije

Ob raziskovanju različnih opredelitev slabih terjatev smo že zasledili nekatere možne načine reševanja le-teh, ki jih bomo v okviru tega poglavja natančneje strukturirali, predstavili njihove ključne značilnosti ter izpostavili tiste, ki so bili najbolj pogosti na območju EU v obdobju zadnje finančne krize.

Štiblar (2010, str. 184) navaja, da so načeloma v uporabi trije načini reševanja finančnih institucij (torej tudi bank), ki so v finančni krizi postale nelikvidne in nesolventne:

- dokapitalizacija (za nepričakovane izgube),
- prevzemi izvzetih solventnih delov bankrotiranih institucij s strani konkurentov, ostalo v stečaj,
- vladna jamstva za vse depozite (začela Irska, sledile Grčija, Nemčija, Danska) ali dopolnitev depozitne zavarovalne sheme (v EU na spodnjo mejo 50 tisoč EUR oziroma na neomejeno raven, v ZDA so mejo dvignili iz 100 na 250 tisoč USD).

Edini način reševanja posledic krize (prav tam) so zasebni prevzemi ali nacionalizacija kritičnih finančnih institucij, torej poddržavljenje stebrov kapitalizma v razvitem svetu, kar se že dogaja.

Claessens in sodelavci (2011, str. 3) so zapisali, da je za vzpostavitev dolgoročno vzdržnega finančnega sistema potrebno prepoznati slabe terjatve v bilancah finančnih institucij ter poglobljeno operativno prestrukturiranje dolgov podjetjem in gospodinjstvom. Ko na podlagi pregleda stanja in posledično postavljene diagnoze jasno izhaja, da je potrebna dokapitalizacija ali prestrukturiranje obveznosti, je potrebno te procese izpeljati kar se da hitro ter s čim manjšim učinkovanjem na breme državnega dolga. Razmere v različnih državah tako lahko zahtevajo poseganje države v obliki ciljno usmerjenih programov, ki vplivajo na olajšanje prezadolženosti gospodinjstev ter sektorja nepremičnin, namenjenih za trg. Širše gledano je potrebno za prestrukturiranje terjatev zagotoviti strožjo regulativo ter okrepljen nadzor, usmerjen v razvrščanje/klasifikacijo terjatev, izgub, določanje slabitev ter rezervacij.

Potrebo po celovitem pristopu za pospeševanje razreševanja slabih terjatev v Evropi so Aiyar in sodelavci (2015, str. 5) podrobno predstavili in poudarili, da mora slednji temeljiti na treh stebrih:

- Okrepitvi bonitetnega nadzora z namenom spodbuditi banke k odpisom ali prestrukturiranju (angl. *restructure*) oslabljenih kreditov, vključno s prizadevanji za spodbujanje bolj konservativnega določanja rezervacij in postavitvijo časovno omejenih ciljev prestrukturiranja portfelja slabih terjatev v bankah. V državah EU morata biti na čelu tega npora Enotni nadzorni mehanizem (SSM) in EBA, medtem ko bodo nacionalni regulatorji morali prevzeti vodilno vlogo v drugih pravnih sistemih.
- Reformah za izboljšanje ureditve izvršbe dolga in postopkov v primeru insolventnosti (po 14. členu Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju terjatev do dolžnika (Ur. l. RS, 13/14-UPB) je insolventnost položaj, ki nastane, če dolжник oziroma dolžnica v daljšem obdobju ni sposoben poravnati vseh svojih obveznosti, ki so zapadle v tem obdobju ali postane dolgoročno plačilno nesposoben). Spodbujati je potrebno predvsem učinkovite izvensodne postopke za prestrukturiranje in boljši dostop do informacij o dolžniku.
- Ponovnem zagonu dolžniških trgov bodisi z izboljšanjem infrastrukture bodisi s pomočjo družb za upravljanje sredstev (angl. *asset management companies ali AMC*).

V nadaljevanju predstavljamo učinke in značilnosti posameznega od zgoraj omenjenih načinov reševanja finančnih institucij.

2.3.1 Stečaj in/ali likvidacija

V domači in tuji literaturi smo zasledili dve možni obliki prenehanja poslovanja banke, in sicer likvidacijo ali stečaj. V očeh državljanov se oba postopka najdeta na lestvici rušilcev zaupanja v finančne institucije ter finančni sistem, zato je odločitev za eno ali drugo obliko

prenehanja banke za lastnike težka in boleča, toliko bolj v primeru, da je lastnik država. V teh postopkih je pomemben amortizer, če temu lahko tako poljudno rečemo, čas, vezan na odstotek poplačila upnikov. Celoten postopek se mora odviti v kar se da kratkem času in pod reguliranimi pogoji.

Za likvidacijo banke (Hoelscher & Cortavarría, 2004, str. 7) se lastniki odločijo, če njenega nadaljnega poslovanja ni več mogoče zagotoviti ali če ni bilo mogoče zbrati novih zainteresiranih vlagateljev, ki bi slednje lahko omogočili. Delničarji izgubijo svoje naložbe in posledično lahko računajo le na prihodke od likvidacije, v kolikor kaj ostane po poplačilu vseh upnikov. Cilj likvidacije je vsekakor maksimiranje vrednosti vseh sredstev prej kot pa ohraniti banko kot delujoče podjetje. V okviru možnosti izvedbe postopka likvidacije banke je kritično predvsem vprašanje, ali obstaja ustrezen pravni okvir, ki predpisuje faze takega postopka. Okvir likvidacije mora vsebovati jasna pravila za naslednja obdobja: fazo, v kateri nad insolventno banko sprožimo proces likvidacije, fazo zaključka bančne dejavnosti in fazo določitve nalog oz. odgovornosti v zvezi z likvidacijo.

2.3.2 Poroštva in/ali jamstva

Ministrstvo za Finance Republike Slovenije (2015) opredeljuje, da državna poroštva in jamstva ne predstavljajo dejanskih, temveč le potencialne obveznosti države. Obveznosti pa lahko postanejo dejanske šele takrat, ko osnovni dolžnik v dogovorjenem roku ne izpolni obveznosti, za katere je država izdala poroštvo oz. jamstvo. Stanje državnih poroštev oz. jamstev se tako kot pri ostalih oblikah danih/prejetih zavarovanj vodi izvenbilančno na način, da se vselej prikaže stanje črpane in neplačane glavnice. V osnovi posamezna država jamči za glavnico, a se lahko, če tako določa poroštvena pogodba, to jamstvo razširi tudi na druge obveznosti dolžnika (npr. obresti in stroški).

Glede na obseg težav v bančnem sektorju so oblikovalci politik EU hitro vzpostavili sveženj političnih ukrepov za prilagoditev likvidnostnih in solventnostnih obremenitev bank, o čemer pišeta tudi Boudghene & Maes (2012). Osrednjo vlogo pri nadzoru državnih pomoči, ki so jih države članice dodelile domačim bankam, ima Evropska komisija. Pogodba o delovanju Evropske unije (Treaty on the Functioning of the European Union) zahteva, da države članice zaprosijo za odobritev Komisije za kakršnokoli pomoč za reševanje in prestrukturiranje, preden se slednji postopek lahko izvaja. Pogosto je ukrepe pomoči potrebno prilagoditi, da bi lahko dobili odobritev v skladu s pravili za nadzor državnih pomoči. V obdobju 2007–2012 so države članice EU obravnavale težave z likvidnostjo in solventnostjo v bančnem sektorju predvsem s štirimi medsebojno povezanimi sklopi ukrepov državnih pomoči:

- z vbrizgavanjem temeljnega kapitala (t. i. »Tier 1« kapital), da bi izboljšali stopnjo solventnosti bank;
- z zagotavljanjem široke palete instrumentov financiranja bank, da bi s tem omogočili nadaljnji dostop do finančnih sredstev na trgu kapitala po razumnih cenah;
- z zagotavljanjem neposredne likvidnosti finančnim institucijam;
- z ukrepi odobravanja »razbremenitev bilanc« za široko paleto (»strupenih« angl. *toxic*) sredstev, v korist izbranih bank, s čimer se izboljša njihove količnike solventnosti in podpira njihov dostop do financiranja na trgu kapitala.

Elliott (2009, str. 11) pravi, da obstajajo številne prednosti uporabe poroštev/jamstev, od katerih so nekatere edinstvene za to alternativo, druge pa srečamo tudi pri pristopu reševanja s slabo banko in pristopu poddržavljenja ali nacionalizacije, ki so predstavljeni v nadaljevanju. V primerjavi s pristopom slabe banke je pri določitvi višine poročstva/jamstva manj pomembno soglasje obeh strani o višini ovrednotenih sredstev, saj je nenazadnje banka tista, ki bo morala absorbirati izgube za razliko med ceno sredstev in poročstvom/jamstvom. Večje banke pa so običajno pripravljene nositi večji odstotek potencialnih izgub v zameno za nižje plačilo vladi za prejeta poročstvo/jamstvo. Management slabih terjatev ostaja v banki, ki v tej fazi pozna svoj portfelj bolje kot kdorkoli drug. Istočasno lahko banke glede na svojo izpostavljenost ohranijo precejšnjo neposredno gospodarsko spodbudo za povečanje vrednosti. Vsak zunanji analitik bi potreboval veliko časa, da bi si ustvaril osnovno sliko in morda ne bi nikoli dosegel popolnega razumevanja portfelja, kot tudi bi težje zagotovil enako raven spodbude za doseganje rezultatov.

Evropska komisija je v obdobju med 1. oktobrom 2008 in 1. oktobrom 2013 sprejela več kot 400 odločitev glede potrditve državne pomoči finančnemu sektorju. Države članice so skupno odobrile 591,9 milijard EUR državnih pomoči za dokapitalizacijo in ukrepe finančne pomoči za oslajljena sredstva, kar pomeni 4,6 % BDP EU v letu 2012. Največ državnih pomoči so odobrile Nemčija (114 milijard EUR), Velika Britanija (123 milijard EUR) in Španija (88 milijard EUR) (Taškar Beloglavec & Taškar Beloglavec, 2014, str. 43).

2.3.3 Dokapitalizacija in/ali nacionalizacija

Države nacionalizirajo banke, ki so systemskega pomena, ker imajo v načrtu prestrukturiranje le-teh in nato izvedbo privatizacije takoj, ko je slednja mogoča (Elliott 2009, str. 13). Nacionalizacija tako ostane edina rešitev v primerih, ko bi morebitna likvidacija banke lahko destabilizirala finančni sistem (Hoelscher & Cortavarria, 2004, str. 7).

Laeven & Valencia (2012, str. 5) obsežnejše nacionalizacije opredelita kot prevzeme, ki jih vlada posamezne države sprejme kot ukrepe in nato tudi izvede predvsem za sistemsko pomembne finančne institucije, v katerih nato z udeležbo v kapitalu postane njihov večinski ali celo edini lastnik. Hoelscher & Cortavarría (2004, str. 7) nadalje pojasnita, da država prevzame lastništvo banke, slednja pa ohrani svojo bančno licenco in nadaljuje s poslovanjem, medtem ko lastniki sledijo izvajanju programa prestrukturiranja le-te. V tovrstnih primerih pa obstaja tudi druga možnost, in sicer, da vlada izolira nepredvidljive okoliščine in iz nacionalizirane banke prenese neto sredstva in prednostne obveznosti na novo institucijo, za katero so sredstva prav tako bila zagotovljena s strani države.

Ključni elementi uspešne nacionalizacije so, poleg sposobnosti organov za zagotovitev zadostne dokapitalizacije in operativnega prestrukturiranja s ciljem, da je banka sposobna preživeti, še obremenitev delničarjev s celotnim obsegom ustvarjenih izgub na osnovi dejstev, ki izhajajo kot rezultat izvedenega skrbnega pregleda banke. Glede na to, da bodo po izvedeni nacionalizaciji banke vodili predstavniki nadzornih organov, morajo zagotoviti dokapitalizacijo v zadostni višini in predvsem racionalizirati njeno poslovanje. Naslednji korak je povrniti dobičkonosno poslovanje banke ter okrepiti upravo le-te za preprečevanje stopnjevanja davčnih stroškov. Nenazadnje pa se mora ta nacionalizirana banka, glede na vse postopke, vzdržati morebitne agresivne širitve svoje dejavnosti (Hoelscher & Cortavarría, 2004, str. 7).

Pravočasna predvsem pa dobro zasnovana privatizacija bank je nadalje pomembna za zagotavljanje trdnega korporativnega upravljanja institucij, po drugi strani pa zmanjšanje javnega dolga v posamezni državi (Novice, 2016). Vsak davkoplačevalec ima nedvomno občutek, da je lahko ukrep poddržavljanja ali nacionalizacije posamezne banke ali več njih, če so le-te systemskega pomena, izjemno drag ukrep. A vendarle, s poslušanjem argumentiranih razprav na to temo, lahko še tako nepoučena stranka oz. davkoplačevalec najde za sebe sprejemljive argumente, kot so npr. zmanjša se stopnja tveganja, poveča se zaupanje v bančni sistem, ohranijo se vsaj določena delovna mesta in številne druge. Na osnovi teh pa zraste pričakovanje, da se z nacionalizirano institucijo in njenimi sredstvi sedaj ravna pravilno oz. bolje kot pred zlomom ali krizo.

Izkušnje pa žal kažejo (Hoelscher & Cortavarría, 2004, str. 7), da se kakovost bančnih sredstev v javni lasti slabša hitreje, kar bi naj bila posledica pomanjkanja spodbud posojilojemalcev, da izpolnjujejo svoje obveznosti skladno s kreditnimi in drugimi pogodbami. Poleg tega pa je lahko prisotno tudi politično vmešavanje kar posledično lahko povzroči, da so bančne operacije izkrivljene zaradi odločitev javne politike. V preteklosti so najbolj uspešne in najmanj drage nacionalizacije trajale relativno kratek čas in ta čas je bil uporabljen za prestrukturiranje banke in pripravo le-te na morebitno privatizacijo. Poleg navedenega je potrebno za zagotovitev uspeha nacionalizirane banke zagotoviti, da slednjo vodijo poklicni managerji in ob istem regulativnem okviru kot velja za zasebne poslovne

banke. Vsaka vlada bi si tako morala prizadevati k čimprejšnji privatizaciji banke, po možnosti v roku dveh let od posredovanja države.

2.3.4 Prestrukturiranje

Hoelscher & Cortavarría (2004, str. 2) pravita, da v procesu reševanja finančne krize predstavlja prestrukturiranje bank osrednji del. Začetek tega procesa bi moral temeljiti na poglobljeni diagnozi stanja vseh bank v posameznem sistemu, skupaj z oceno makroekonomskih razmer v državi. Nadzorni organi bi nato na podlagi diagnoze morali banke razvrstiti v skupine ali razrede in razviti strategijo prestrukturiranja le-teh. Strategija mora vključevati tehnike reševanja bank, ki so skladne z makroekonomskimi, pravnimi in institucionalnimi omejitvami posamezne države.

Proces prestrukturiranja bank večinoma vključuje več zgoraj opredeljenih načinov reševanja, od dokapitalizacije, nacionalizacije, stečajev/likvidacij ali zaprtja bank do prevzemov in prodaj (Laeven & Valencia, 2008, str. 14).

Najprej se posvetimo temeljiti razvrstitvi bank v razrede in se pri tem opremo na možne razrede po Hoelscher & Cortavarría (2004, str. 3). Na podlagi finančnega stanja bank je možno le-te razvrstiti kot: stabilne in solventne; podkapitalizirane; insolventne, vendar je reševanje uresničljivo in insolventne, kjer reševanje ni uresničljivo.

Naslednji korak je zgoraj opredeljene razrede podkrepiti z informacijo o tem, ali gre za banke v zasebni ali državni lasti, saj se glede na eno ali drugo obliko lastništva lahko pomembno razlikujejo možnosti reševanja, ki so nam na voljo. Hoelscher & Cortavarría (prav tam) pri posamezni obliki lastništva predstavita možne oblike prestrukturiranja. V primeru zasebnega lastništva naj bi delničarji vedno imeli prvo priložnost za dokapitalizacijo in prestrukturiranje njihovih bank (vključno z možnostjo pripeljati nove zasebne vlagatelje). V kolikor delničarji ne bi bili sposobni takoj v celoti dokapitalizirati svoje banke, vendar je banka pomembna ter kot taka šteje za uspešno, bi bilo potrebno razmisliti, ali solventni, vendar podkapitalizirani (banka, ki posluje kljub temu, da je količnik kapitalske ustreznosti pod s strani regulatorja predpisanim nivojem) banki omogočiti, da ostane v sistemu, vendar pod določenimi omejitvami/pogoji. V takih okoliščinah je časovni okvir dokapitalizacije lahko postopen, a vse dokler ne bo dosežena zahtevana raven kapitala, velja začasna prepoved nad izplačevanjem dividend. Če bankirji niso sposobni predstaviti tovrstnega načrta, ali ne ravnaajo v skladu z njimi, ali če banka postane insolventna, potem morajo nadzorni organi banke prevzeti vajeti nad njenim reševanjem. Neuspeh v oblikah reševanja s strani zasebnega sektorja in insolventnost bank ne pripeljeta nujno do likvidacije le-teh. Lahko obstajajo okoliščine, v katerih ukrepi javnega sektorja lahko upravičeno omejijo stroške za bančne neuspehe v gospodarstvu. V

primeru državnega lastništva tako imamo naslednje oblike rešitev: skupne dokapitalizacije v obliki sheme in/ali načrta prestrukturiranja; premostitev preko t. i. transakcij nakup in prevzem (angl. *purchase-and-assumption (P&A) transactions*), v katerih zdrava banka odkupi terjatve in obveznosti od nezdrave banke (prav tam, str. 6); likvidacije in prenehanja poslovanja in nacionalizacije (z namenom prihodnje privatizacije). Vsaka oblika ima svoje prednosti, vendar je hkrati potrebno določiti varnostne ukrepe za preprečitev morebitne neprimerne uporabe pomoči s strani oblasti.

Tako kot povzema Evropska komisija v svojem sporočilu, objavljenem na spletni strani (10. julij 2013), mora banka načeloma izdelati načrt za prestrukturiranje, ki vključuje načrt za pridobivanje kapitala, ta pa mora prepričljivo dokazati, kako bo banka na dolgi rok postala dobičkonosna, kar vse predstavlja predpogoje, da bo lahko deležna ukrepa dokapitalizacije. V kolikor obnovitev sposobnosti preživetja banke ne bi bila mogoča, je potrebno namesto tega predložiti načrt njenega nadzorovanega prenehanja.

2.3.5 Družbe za upravljanje terjatev bank ali slabe banke

Masten, Polanec & Damijan (2009) pravijo, da je zgodovina bančnih kriz jasno pokazala, da likvidnostne injekcije, reševanje bank, depozitna jamstva in ponavljajoče se dokapitalizacije ne pomagajo k ponovnemu gospodarskemu zagonu, temveč zgolj povečujejo stroške bančnih kriz ter podaljšujejo gospodarsko krizo. Daljši kot je čas, v katerem država okleva ali išče rešitve za sanacijo slabih kreditov v bilancah bank, višji bodo stroški, zato je osrednje vprašanje, kako bančno krizo rešiti najhitreje in najceneje. Po njihovem mnenju naj bi bili makroekonomisti dokaj enotni pri odgovoru na to vprašanje. Najboljši zgled nam dajejo praktične izkušnje skandinavskih držav (Finske, Norveške in Švedske), ki so svoje bančne krize v začetku devetdesetih let rešile s poddržavljanjem slabih bank in izvedbo ponovne privatizacije po uspešni sanaciji.

Družbe za upravljanje terjatev (angl. *asset management companies ali AMC*) ali druge družbe, ustanovljene za posebne namene (angl. *special purpose vehicles*, v nadaljevanju SPV) lahko pripomorejo k zagonu trga za slabe terjatve (angl. *market for distressed debt*). Prvič, omogočijo ekonomije obsega, ki lahko, predvsem manjšim bankam, pomagajo razrešiti vprašanje slabih terjatev. Na primer, s centraliziranjem slabih terjatev iz večjega števila bank v družbo za upravljanje terjatev bank lahko pomagamo zmanjšati fiksne stroške zaradi prenosa terjatev, povečati učinkovitost izterjave sredstev in omogočiti bolj učinkovito uskupinjevanje terjatev za prodajo le-teh zunanjim specializiranim vlagateljem. Drugič, in relativno, družbe za upravljanje terjatev verjetno uživajo večjo pogajalsko moč zaradi svoje velikosti, še posebej, če so posojila razpršena znotraj bančnega sistema, zavarovanja pa so ustanovljena v korist večjega števila upnikov in velikost dolžnikov je velika glede na velikost bank. Tretjič, spodbujajo specializacijo, ki omogoča bankam, da se

osredotočijo na nova posojila, medtem ko omogoča družbi za upravljanje terjatev, da se osredotoči na reševanje slabih terjatev. Ta delitev dela postaja vse bolj pomembna, če so slabe terjatve na sistemsko visoki ravni in za manjše banke, ki nimajo zadostnega strokovnega znanja in vire za ustrezno izterjavo (angl. *workout*), kar je izpostavil tudi Elliot (2009) v svojem članku. Četrtrič, povečana specializacija lahko omogoči boljše vrednotenje in kreditno disciplino. Prenos slabih terjatev pomeni ločitev administracije posojil od bančnih uradnikov, ki so te terjatve odobrili in spremljali pred tem, kar bi spodbudilo bolj objektivno oceno kvalitete terjatev. In nenazadnje, vse te točke skupaj kažejo, da bi lahko družbe za upravljanje terjatev bile ključnega pomena za razkrivanje cen. Ekonomija obsega, centralna pogajalska moč in boljše vrednotenje so lahko ključ do rešitve problema kolektivnega neukrepanja in s tem odprave cenovnih razlik v primerih, ko trg ne obstaja ali je ta zelo nelikviden (Aiyar *et al.*, 2015, str. 30–31).

Nyberg (2014, str. 102) v svojem članku zapiše, da prenos slabih terjatev iz bank na ločene družbe – Družbe za upravljanje terjatev – ni nova ideja v procesih soočanja z bančno krizo. Slednja je bila uspešno uporabljena v ZDA konec 80. let prejšnjega stoletja v času t. i. varčevalno-posojilne krize (angl. *Savings and loan crisis*), na Švedskem v obdobju bančne krize, ki je državo zadela v začetku devetdesetih, v azijskih državah, ki so se s krizo soočile v poznih devetdesetih ter nedavno na Irskem in v Španiji. Navedeno potrjuje tudi Brenna, Poppensieker & Schneider (2009) in dodajo, da so v sedanji krizi banke pridno oživile to idejo. Vsaka banka, ki loči svoje terjatve na dobre in slabe, poskuša narediti tri stvari: očiščenje lastne bilance stanja in s tem povrniti zaupanje, varovati izkaz uspeha in določiti jasno odgovornost za upravljanje tako dobre kot slabe banke. V zgodnjih primerih je bil poudarek bank na izboljšanju dobička z boljšim sistemom spodbud in bolj usmerjenim in učinkovitim zmanjšanjem sredstev. V sedanji krizi pa je veliko večji poudarek na obnovi zaupanja vlagateljev in bonitetnih agencij z jasnim ločevanjem sredstev in zagotavljanjem preglednosti v rezultatih poslovanja banke. Z obnovljenim zaupanjem in kapitalom, ki bo povrnil zaupanje vlagateljev, so banke prepričane, da se bo njihovo poslovanje izboljšalo.

V nekaterih primerih se banke lahko odločijo, da ohranijo slabe terjatve oz. specializirane oddelke, ki bodo skrbeli za management slabih terjatev v okviru svojih bilanc. Tovrstne bilančne strukture lahko pomagajo premagovati strukturne ovire (obvezno licenciranje, davčne posledice in nezadostna kakovost podatkov) in povečati pričakovane donose. V tem primeru banke lahko še naprej servisirajo posojila, medtem ko se družbe/oddelki za management slabih terjatev osredotočajo na zagotavljanje storitev upravljanja za prestrukturiranje ali likvidacijo oslabljenih sredstev. Namesto navedenega pa se lahko najamejo zunanji strokovnjaki za pomoč bankam pri reševanju slabih terjatev, ki bremenijo bilanco stanja (Aiyar *et al.*, 2015, str. 30–31).

Nadalje Aiyar in sodelavci (2015, str. 30–31) pravijo, da so družbe za upravljanje terjatev lahko v državni ali zasebni lasti. Večje banke so lahko v boljšem položaju pri ustanovitvi svojih lastnih družb za upravljanje terjatev. Vendar pa je za manjše banke ali v primeru nedelovanja trga zaradi pomembnih strukturnih omejitev ali tam, kjer so slabe terjatve dosegle sistemsko visoke ravni, velja razmisliti o družbi za upravljanje terjatev na nacionalni ravni z državno udeležbo. V obeh primerih bi družba za upravljanje terjatev morala (1) dopolnjevati druge strategije ravnanja s slabimi terjatvami (kot so izterjava terjatev v ločenem bančnem oddelku/sektorju ali posamezni banki lastni družbi za upravljanje terjatev) in (2) združiti sodelovanje s strogimi nadzornimi politikami in stabilnimi okviri za postopke insolventnosti ter odstranitev ovir za reševanje slabih terjatev.

Družbe za upravljanje terjatev so v javnosti pogosto poimenovane z izrazom slaba banka. Bohnec (Lah Novosel, 2015, str. 3) je v intervjuju dejal: »Slaba banka je naziv, ki zavaja; čeprav so v njej večinoma slabe naložbe, pa ni nujno da so te ves čas slabe. S prestrukturiranjem lahko nastanejo tudi dobre oz. se spremenijo v dobre. Bistvo pa je seveda upravljanje s terjatvami, ki jih dobijo v svojo bilanco. Če slednje organizira država, ki se pojavlja kot vlagatelj kapitala v to slabo banko, gre za državno pomoč.« Byrne (2015, str. 255) pa dodatno izpostavi, da so slabe banke bile ustanovljene v državah po vsem svetu – od Malezije do Finske – kot ključni mehanizmi za oživljanje trga nepremičnin, ki se je oblikoval kot posledica krize.

Pri vseh zgoraj navedenih okvirih poslovanja pa družbe za upravljanje terjatev potrebujejo predvsem dobro upravljanje in transparentnost, kar so v svojem članku izpostavili tudi Ingves, Seelig & Dong (2004, str. 13). Poudarijo pa tudi, da v primerih, ko država nastopa kot lastnik, bi bilo potrebno zagotoviti, da družba za upravljanje terjatev deluje kot samostojen subjekt in ima jasen mandat, da maksimizira vrednost slabih terjatev. Na primer, družba za upravljanje terjatev naj ne bo ustanovljena kot enota v okviru centralne banke ali njene hčerinske družbe. Paetzmann (2015, str. 487) poroča, da so v času zadnje finančne krize v EU bile ustanovljene prve družbe za upravljanje terjatev. V letu 2009 sta bili na območju evra ustanovljeni prvi dve slabi banki v državni lasti, in sicer Erste Abwicklungsanstalt v Nemčiji in NAMA – Irska nacionalna agencija za upravljanje premoženja, medtem ko je španska slaba banka SAREB (Sociedad de Gestión de activos procedentes de la Reestructuración Bancaria), ustanovljena leta 2012, v 55 % lasti zasebnega sektorja.

Oblike in značilnosti pojava družb za upravljanje terjatev bank, o katerih smo do sedaj govorili, so Martini in sodelavci (2009, str. 8) predstavili v obliki štirih osnovnih struktur za ustanavljanje individualnih slabih bank ali enot za izterjavo, kar je prikazano v Sliki 8. Te se ločijo glede na pravno strukturo (je lahko bodisi strukturirana rešitev ali samostojni bančni subjekt) in glede na stopnjo konsolidacije bilance stanja (je lahko del bilance stanja

banke ali pa je izven le-te). Drži, da je notranje strukture lažje ustanoviti, a po drugi strani te nimajo jasne pravne ločnice v smislu ločevanja čiste bilance stanja in razdelitve tveganj.

V nadaljevanju pojasnujemo vsebino Slike 8 (2009, str. 9): Garancija države (angl. *on-balance sheet guarantee*) – del portfelja banke je po tej strukturi zavarovanega z garancijo države, in sicer s t. i. *second loss guarantee*. Ta oblika je lahko vzpostavljena razmeroma hitro in nima potrebe po dokapitalizaciji vsaj v začetni fazi, a prav tako omogoča le omejen prenos tveganja. Glede na to, da nam ta oblika ne zagotavlja transparentne bilančne ločitve slabih sredstev od dobrih sredstev, je jasno, da za potencialne nove vlagatelje ne predstavlja transparentnih osnov za vstop v kapital banke. Ta oblika je lahko uporabljena kot prvi korak pri stabilizaciji banke, na način da pridobimo potreben čas za razvoj bolj celovite rešitve. Tako rešitev najdemo na primeru Lloyds TSB, ING in HSH NORDBANK.

Notranja enota za prestrukturiranje (angl. *internal restructuring unit*): vzpostavitev interne slabe banke ali enote/oddelka za prestrukturiranje postane smotno, ko slabe in nestrateške terjatve predstavljajo pomemben del bilance stanja (npr. 20 % ali več). V tem primeru banka ustanovi centralizirano enoto/oddelek, s čimer zagotovi osredotočenost na management in učinkovitost pri spremljavi (taka rešitev je bila izvedena v Dresdner bank v obdobju 2003–2005 in Hypo Real Estate). Ta oblika še vedno ne zagotavlja učinkovitosti pri prenosu tveganja, po drugi strani pa trgu daje jasen znak, hkrati pa izboljša transparentnost poslovanja, posebej v primerih, ko je zagotovljeno ločeno poročanje. Nedvomno predstavljena oblika pomeni prvi korak za vsako banko, ki bo nato formalno oblikovala popolnoma ločeno slabo banko (prav tam, str. 9).

SPV ali enota s posebnim namenom: predstavlja rešitev, pri kateri banka prenese svoje slabe terjatve na posebej ustanovljeno SPV, ki je ločena od bilance stanja banke in v najboljšem primeru ima podporo vlade. Tak primer smo zasledili pri UBS banki, ki je lahko prenesla do 60 milijard USD svojih nelikvidnih vrednostnih papirjev na izvenbilančno SPV, ki je bila ustanovljena s strani Swiss National Bank. Taka rešitev je tako primernejša za manjše banke, ki imajo homogene skupine sredstev in ne toliko za večje banke s heterogenimi skupinami sredstev, kajti sam prenos sredstev je zelo kompleksno dejanje (prav tam, str. 9).

Izločitev v slabo banko (angl. *bad bank spin-off*): gre za najbolj učinkovito, temeljito in nenazadnje znano obliko. Zunanja slaba banka zagotavlja najvišjo raven prenosa tveganja, poveča fleksibilnost banke pri nadaljnjem poslovanju v okviru svoje osrednje dejavnosti (npr. tudi pripravljenosti za potencialno združitev ali prevzem) ter predstavlja predpogoj za zanimanje zunanjih investorjev. Kljub temu pa sta kompleksnost in stroškovna plat te transakcije izjemno visoki, predvsem zaradi zahtev po oblikovanju novih organizacijskih struktur, informacijske podpore, potrebe po izvedbi novih cenitev sredstev, ki se bodo

prenašala, novih računovodskih in pravnih okvirov. Nenazadnje pa je potrebno pridobiti vsa pravna dovoljenja ter izpolniti zahteve regulatorjev. Zaradi tega je odločitev o ustanovitvi slabe banke kot samostojnega pravnega subjekta izhod v sili, za katerega se odločimo, ko smo predhodno izčrpali ostale oblike reševanja slabih terjatev. Vse izzive, vezane na ustanovitev slabe banke, je potrebno premagati s pomočjo države, ki mora v tem primeru odigrati ključno vlogo, posebej na področju zagotavljanja pravnih in regulatornih okvirov ter z zagotovitvijo virov financiranja ali potrebnih državnih jamstev (prav tam, str. 9).

Slika 8: Posamezne oblike slabih bank lahko združimo v 4 osnovne strukture

PРАВNA OBLIKA			
Strukturirana rešitev			Bančna enota
RAZDRUŽITEV BILANCE STANJA	Bilanca stanja	Garancija države: - bilanca stanja se ne razdruži, - kompleksnejša struktura: - zunanja garancija, - posebni regulatorni in pravni okvir.	Notranja enota za prestrukturiranje: - bilanca stanja se ne razdruži, - prenos sredstev v poseben oddelek/enoto banke, - ločena organizacijska struktura in poslovanje, - notranja ločitev, tveganja in donosnosti med poslovnimi enotami in slabo banko, - posebni regulatorni in pravni okvir.
	Izven bilance stanja	Izvenbilančno ustanovljena SPV: - omejen obseg sredstev (portfelji kreditov, ki so delno živi), - kompleksnejši trg: - zunanje ocenjevanje/financiranje, - prenos sredstev, ki se odraza na izkazu uspeha, - potreba po dokapitalizaciji.	Izločitev v slabo banko: - kompleksnost strukture: - pravno, davčno, računovodsko, regulatorno - prenos sredstev/izločitev - kapitalske omejitve in omejitve pri financiranju, - kompleksna ustanovitev in poslovanje.

Vir: povzeto po L. Martini et al., *Bad banks: finding the right exit from the financial crisis*, 2009, str. 8, slika 4.

Družbam za upravljanje terjatev bank ali slabi banki smo tako namenili nekaj več besed, saj so glede na predstavljene ugotovitve slednje zadnja stopnja v piramidi ukrepov

reševanja bančnih sistemov držav, predvsem pa naj bi se te izkazale kot najbolj uspešna rešitev, katero je nenazadnje implementirala tudi Slovenija v letu 2013.

2.4 Načini reševanja slabih terjatev v Sloveniji v obdobju 1995–2011

2.4.1 Prvi koraki po osamosvojitvi Slovenije s pomočjo bančnega sistema in prve sanacije bank

Buch (1994, str. 13) navaja, da v večini držav vzhodne Evrope, ki so se v zgodnjih devetdesetih letih znašle na začetku procesa preoblikovanja, banke praktično niso imele slabih posojil v svojih bilancah stanja. Slednje je bila predvsem posledica slabih tehnik za ocenjevanje tveganj in nezadostnih zahtev poročanja v socialističnih bančnih sistemih, ne pa odraz resnične razsežnosti problema. Kot odziv na uvedbo strožjih zahtev poročanja in izboljšano stečajno zakonodajo je količina slabih posojil, ki jih banke poročajo v svojih bilancah, kmalu eksplodirala. Istočasno pa se je ekonomska upravičenost večine posojilojemalcev resno poslabšala. Navedeno je veljalo tudi za Slovenijo, ki si je svojo samostojnost izborila v letu 1991.

Štiblar (2010, str. 99) povzema dogajanja iz tistega obdobja: »Dogajanja, povezana z osamosvojitvijo Republike Slovenije, monetarno neodvisnostjo in uvedbo tržnega gospodarstva, so v letu 1992 razkrila vse pomanjkljivosti tedanjega bančnega sistema. Visokim stroškom finančnega posredništva in nerešenemu problemu zamrznjenih deviznih hranilnih vlog so se priključili še novi problemi: številna podjetja zaradi izgube jugoslovanskega trga niso bila več sposobna vračati najetih kreditov, izgubljene so bile terjatve do jugoslovanskih bank, največji državni dolžnik pa je postala Narodna banka Jugoslavije. To je vodilo do nelikvidnosti in nesolventnosti dveh največjih slovenskih bank – Ljubljanske banke in Kreditne banke Maribor, ki sta v začetku leta 1993 formalno dobili status bank v sanaciji. V začetku leta 1994 je dobila tak status tudi Komercialna banka Nova Gorica, ki je bila hkrati priključena KBM.«

Ribnikar (2006, str. 359) obravnava razloge, ki so privedli do slabih terjatev v premoženjskih bilancah bank in posledično do potrebe po izvedbi prve sanacije v samostojni Sloveniji. Glede na vzrok nastanka in večanja t. i. negativnih tečajnih razlik pri bankah (tj. nepokritih izgub, ker so se banke morale izpostavljati valutnemu tveganju) je bilo prav, da je to priznala država kot svoj dolg in s tem uporabila drugo najboljšo rešitev. V višini t. i. negativnih tečajnih razlik pri bankah so namreč imela podjetja – bančni posojilojemalci večje trajne vire sredstev, kakor bi jih sicer imela. Če bi želeli povrniti prvotno stanje, bi se morali za velikost »tečajnih razlik« pri bankah zmanjšati trajni viri sredstev podjetij in v enakem znesku povečati njihovi dolgovi do bank. Če se ne bi mogli zmanjšati trajni viri sredstev podjetji posojilojemalcev, ker niso imeli toliko »trajnih virov

sredstev«, bi morala te dolgove prevzeti druga dobra podjetja – lastniki banke. Neomejena odgovornost bančnih lastnikov namreč pomeni ravno to. In v tem primeru bi imeli najboljšo rešitev. Napaka je bila storjena že v Socialistični Federativni Republiki Jugoslaviji, ko je takratna oblast dovolila, da se banke preprosto čez noč spremenijo iz bank, za katere so njihovi lastniki neomejeno odgovarjali, v delniške družbe – seveda z omejeno odgovornostjo. V tistem trenutku, ko bi se hipotetično odločili tako sanirati banke, bi morali začeti odpravljati družbeno lastnino podjetij in bi ugotovili, da je tistega, kar naj bi se razdelilo ali za kar naj bi se poiskalo lastnika, relativno malo. Postalo pa bi očitno tisto, kar je bilo prikrito ali kar se je prikrivalo, da sta bila temeljna ali vsebinska problema podjetij njihova velika zadolženost, predvsem pri bankah, in da so imela podjetja premalo kapitala (Ribnikar, 2006, str. 360).

Štiblar (2010, str. 98) nadalje povzema možne načine sanacije bank z uporabo različnih virov in poda tudi nekaj konkretnih primerov za sanacije iz 90 let. Sanacija bank lahko poteka centralizirano ali decentralizirano. Za centraliziran način sanacije bank je značilno, da se slabi krediti izločijo in prenesejo na centralno agencijo, država pa nato izvede dokapitalizacijo posamezne banke (proces sanacije je tako voden preko dokapitalizacije). Pri decentraliziranemu načinu sanacije so posamezne banke tiste, ki same vodijo proces sanacije, ob tem, da jim država nudi pomoč. Model sanacije slovenskih bank je tako bil mešanica obeh pristopov. V prvem koraku je država zamenjala svoje obveznice za del slabe aktive posamezne banke (s tem je po eni strani poskrbela za solventnost bank ter hkrati postala lastnik le-teh) in ne celote ravno s ciljem preprečiti problem moralnega hazarda. Na ta način so banke bile prisiljene prispevati svoj delež v samosanacijo (reorganizacijo, doseganje donosnosti). Republika Slovenija je tako za saniranje bank uporabila pristop, ki je bil takrat skupen vsem tranzicijskim državam, podoben pa je bil tudi tistim, v razvitih državah. Relativno visoka razvitost (finančna sredstva in razpoložljivi človeški viri) Slovenije je tako predstavljala temelj na osnovi katerega si je državno samosanacijo (s predvideno kasnejšo privatizacijo) prek proračunskih izdatkov lahko privoščila kot edina med tranzicijskimi državami (ne glede na to, da je ta zajela več kot 50 % bančnega sektorja).

Odcepljanje od jugoslovanskega trga in hitra transformacija slovenskega gospodarstva v 90 letih sta tako bila uspešna predvsem zahvaljujoč podpori slovenskega bančništva (in zavarovalništva). Nadaljnje bančno kreditiranje v prvi polovici 90 let, po uspešno izvedeni sanaciji NLB in NKBM, je odigralo ključno vlogo pri preoblikovanju takratnega gospodarstva, posledično se je med vsemi tranzicijskimi državami razpadu izognil le slovenski bančni sektor (Štiblar, 2010, str. 17).

2.4.2 Elementi sanacije bank v Sloveniji v obdobju 1993–1997

Štiblar (2010, str. 100 povzeto po Štiblar, 1996, str. 28–29) predstavi potek sanacije bank v naslednjih korakih:

- Zamenjava slabe aktive (kreditov bank) za sanacijske obveznice januarja 1993: Država je zamenjala obveznice za neizterljive terjatve (slabo aktivo), s čimer je poskrbela za solventnost (dodatni kapital) bank, banki pa sta s samosanacijo dodali odločilni delež k povrnitvi profitnosti.
- Slabo aktivo je država prenesla na posebej ustanovljeno Agencijo za sanacijo bank in hranilnic (v nadaljevanju ASBH) v zameno za državne obveznice: Država je, na osnovi odloka vlade, angažirala ASBH kot začasnega lastnika in nadzornika bank.
- Razdelitev LB in NLB v dve enoti, staro in novo, oziroma ustanovitev NLB in NKBM kot »by-pass«, pri čemer sta stari LB in KBM obdržali terjatve in obveznosti do držav nekdanje Jugoslavije. Opisana razdelitev obeh bank je omogočila NLB in NKBM vstop na svetovne finančne trge in zaščitila državo pred terjatvami do celotne nekdanje Jugoslavije.
- Zaradi zaščite pred valutnim tveganjem, so oktobra 1995 sanacijske obveznice, ki so bile denominirane v tuji valuti (nemški marki), bile zamenjane v tolarske.
- Februarja 1996 je nato prišlo do razrešitve nepotrjenih dolžniških »swapov« z Londonskim klubom³.
- Bančna sanacija se je zaključila z odločbo BS 6. junija 1997.

Za vsako od zgoraj navedenih točk bi seveda lahko ponudili obširnejšo razlago, a bi s slednjim presegli okvire namena tega podpoglavja.

2.4.3 Reševanje slabih terjatev v obdobju 1998–2007

Zaključeni bančni sanaciji, sicer brez izvedene privatizacije bank, so sledili problemi velikega dela slabih terjatev in nezadostnih rezervacij v bankah. V devetdesetih letih so tako slovenske banke s prisilno pretvorbo slabih terjatev v kapitalske deleže postale lastnice mnogih slovenskih podjetij. Medtem ko tuje banke upravljajo z deleži v uglednih podjetjih, ki kotirajo na borzi, imajo slovenske banke svoje deleže v razmeroma slabih podjetjih, ki ne zagotavljajo visokih donosov (Dimovski & Gregorič, 2000, str. 46).

³ Londonski klub je ime za skupino tujih komercialnih bank, s katerimi je Jugoslavija od leta 1988 dalje sklenila različne sporazume o financiranju.

V obdobju med letoma 1998 in 2007 je v slovenskem bančnem sektorju zaradi približevanja članstvu EU in uvedbe evra prišlo do velikih sprememb zakonodajnih okvirov. Pred vstopom v EU je Slovenija zasledovala uresničitev predvsem naslednjih ciljev: uskladitev slovenske zakonodaje z zakonodajo EU (sprejet je bil novi zakon o bančništvu, izvedena je bila reforma plačilnega prometa (uvedba transakcijskih računov pravnih oseb pri bankah), sprejeti so bili novi slovenski računovodski standardi), izboljšanje učinkovitosti in konkurenčnosti slovenskega gospodarstva, posledično tudi bančnega sistema ter zmanjšanje stroškov kapitala. Z vstopom Slovenije v EMU in s prevzemom evra je pričel veljati še tretji slovenski bančni zakon, ki je nadomestil tistega iz leta 1999 (Štiblar, 2010, str. 134, 144).

2.4.4 Reakcije Slovenije, vezane na slabe terjatve v obdobju 2008–2011

Slovenija je po letu 2008 in prvih realnih zaznavah krčenja gospodarstva in nedostopnosti do finančnih virov na tujih trgih počasi pričela s sistemsko implementacijo ukrepov, kot so jih ostale države EU in kateri so bili predhodno že predstavljeni. Nenazadnje je bil velik del teh ukrepov sprožen in zahtevan ravno s strani nadzornih organov EU.

Med prvimi koraki Republike Slovenije je bil v letu 2009 sprejet Zakon o jamstveni shemi Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 33/09 in 42/09). S tem zakonom so želeli predvsem omiliti posledice svetovne gospodarske in finančne krize, nadalje pa vplivati na izboljšanje likvidnosti gospodarstva preko lažjega pridobivanja sredstev financiranja na domačem finančnem trgu. Ta zakon ureja jamstva Republike Slovenije, ki so namenjena bankam (kot so opredeljene v zakonu, ki ureja bančništvo) katere bodo financirale gospodarske subjekte v sklopu njihove osnovne dejavnosti. Jamstva (v skupni višini največ 1,2 milijarde EUR) po tem zakonu je država izdajala najdlje do 31. decembra 2010. Zakon zahteva, da se vsaki skupini kreditorejmalcev razvrščenih v bonitetne razrede A, B ali C nameni enak obseg jamstev. Določba 149. člena Ustave Republike Slovenije (Ur. l. RS, št. 33/91 s spremembami) dovoljuje poročstvo države le na podlagi zakona. S sprejemom zakonov o izvajanju jamstvene sheme za pravne in fizične osebe (Zakon o jamstveni shemi Republike Slovenije za fizične osebe (Ur. l. RS, št. 59/09)) je bil v letu 2009 uveden tudi pojem jamstva, ta pa se glede obveznosti države v ničemer ne razlikuje od pojma poročtev (Ministrstvo za Finance Republike Slovenije, 2015).

Tako je bilo do 31. 12. 2010, dodeljene za 809,40 milijonov EUR jamstvene kvote, od katere so banke porabile 38,3 %. Banke so na podlagi razdeljenih kvot 428 podjetjem odobrile 581 kreditov v skupni višini 840,55 milijonov EUR, od tega je jamstvo Republike Slovenije znašalo 310,12 milijonov EUR. Na dan 31. 12. 2014 je bilo veljavnih še 108 kreditov v 85 podjetjih, v skupnem znesku jamstva Republike Slovenije v višini 37,27 milijonov EUR (Ministrstvo za Finance Republike Slovenije, 2015).

Tako kot predhodno v zgodovini Slovenije so se tudi v letu 2010 začele kazati prve resne težave pri poslovanju podjetij ob istočasno zaostrenih pogojih poslovanja bank. Vsaka banka se je tako spopadala z zaenkrat posamičnimi primeri prvih težav pri izpolnjevanju pogodbenih obveznosti s strani kreditojemalcev kot npr. začasni moratorij na odplačilo glavnice in nato podaljšanje dobe odplačila kredita, reprogram obrokov, ob tem pa je običajno sledila zahteva po dodatnem zavarovanju terjatev ter povečanju obrestne mere.

Ribnikar (2012, str. 9) pravi, da »ne glede na to, koliko so banke krive za to, da so posojila čez čas postala slaba, in koliko so vzrok finančna in gospodarska kriza, mora biti osnovna skrb bank reševati podjetja, ki pridejo v težave – na primer zaradi prezadolženosti. Pri tem so se pokazale kot popolnoma nesposobne. Manj kot posameznice in povsem banke kot celota.«

BS je razmere v bančnem sistemu in gospodarstvu v vlogi nadzornika spremljala, a konec leta 2012 je sklenila, da zgolj spremljava ni zadostna. Zato je na podlagi samostojnih analiz bilančnih podatkov prezadolženih podjetij iz različnih panog določila tista podjetja, za katera bi prestrukturiranje bilo ekonomsko upravičeno. S ciljem pospešiti aktivnosti za prestrukturiranje teh dolgoročno perspektivnih podjetij je začela s svojo aktivno vlogo na tem področju. Z namenom celovito seznaniti se s težavami v takratnih procesih prestrukturiranja je BS v oktobru 2013 začela s sklicevanjem neposrednih sestankov med bankami, podjetji, lastniki in drugimi upniki. Pridobljene informacije in vpogled v predloge bank in gospodarstva so se tako odrazile v prilagoditvah zakonodajnega okvira poslovanja bank in posledično v izboljšanju procesov znotraj posamezne banke. Na začetku leta 2014 je sledila uradna objava Slovenskih načel finančnega prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu, katere je BS pripravila skupaj z ZBS. Ravno slednja so imela odločujoč vpliv na potek teh procesov, predvsem na to, da so potekali učinkoviteje, povečala se je stopnja transparentnosti in nenazadnje tudi temeljitosti le-teh (Banka Slovenije, 2014, str. 54).

V prej omenjenih načelih (*Slovenska načela finančnega prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu*, 2016) je zapisanih 16 načel, ki povzemajo izkušnje evropskih in azijskih držav s prestrukturiranjem gospodarstva v razmerah prezadolženosti gospodarstva in ekonomske krize. Načela so neobvezujoča, pri čemer je osnovna predpostavka, da je potrebno ohraniti gospodarsko dejavnost, če je le-ta sposobna preživetja na trgu. V 3. načelu (str. 2) je med drugim navedeno, da je potrebno vse faze prestrukturiranja dolga podjetja izvesti organizirano in brez odlašanja.

Fabijan & Tušek (2015, str. 42) izpostavita, da zgoraj omenjena načela naslavlja potek samega procesa prestrukturiranja potem, ko so posojilodajalci že sprejeli odločitev o tem, da je prestrukturiranje v konkretnem primeru prava pot, niso pa se še opredelili glede načina reševanja kot tudi ne o njihovi konkretni vlogi v tem procesu. Poleg že prej

omenjene osnovne predpostavke načel, avtorja dodatno izpostavita še naslednje bistvene poudarke:

- namenjena so predvsem procesom, v katerih je pri reševanju srednjih in velikih podjetij vključeno večje število bank upnic;
- sodelovanje med bankami in dolžnikom mora biti dogovorjeno in brez enostranskih potez;
- v osnovi definirajo metode in potek finančnega prestrukturiranja;
- zagotoviti je potrebno aktivno udeležbo managementa vključenih bank upnic, z namenom, da se zagotovi uresničevanje doseženih dogovorov s potrditvijo le-teh na ustreznih organih in v izogib spreminjanju stališč v zadnjem trenutku, kar bi ogrozilo sledenje zastavljeni časovnici;
- morebitna bremena procesa prestrukturiranja morajo biti porazdeljena enakomerno med vse upnike;
- v primeru potrebe po novem financiranju dolžnika z namenom, da slednji sledi uresničevanju zastavljenega plana, se temu zagotovi položaj (angl. *super senior*);
- banke upnice morajo zagotavljati, da so vse odločitve, ki so v procesu potrebne s strani posamezne banke, zagotovljene v skladu z opredeljeno časovnico, z namenom, da dolžnik ostaja osredotočen na svojo osnovno dejavnost.

Vlada Republike Slovenije je, kot smo že predhodno omenili, v sled posledic krize sprejela ZUKSB, v katerem opredeljuje ukrepe, namenjene krepitvi stabilnosti finančnega sistema in na osnovi slednjega je marca 2013 bila ustanovljena DUTB z nalogo pomagati pri prestrukturiranju bank systemskega pomena, ki so se znašle v hudih solventnostnih in likvidnostnih težavah.

2.5 Načini reševanja slabih terjatev v Sloveniji po letu 2012 (DUTB)

Z izbruhom svetovne finančne krize so se številne banke znašle v težavah, ki bi lahko povzročile sistemsko krizo. Evropske vlade so se odzvale z državnimi pomočmi in tako omilile posledice. Medtem ko je večina evropskih bank do leta 2012 že okrevala, se je v Sloveniji sanacija bank šele začejala. Probanka in Factor banka sta končali v nadzorovani likvidaciji, NLB, NKBM in Abanka, pa so prejele državno pomoč in dočakale očiščenje v DUTB. Vzroki, ki so pripeljali banke v tako stanje, so gospodarska kriza, slabo zavarovani krediti in tudi nepravilnosti v nekaterih bankah (Taškar Beloglavec & Taškar Beloglavec, 2014, str. 39).

Kot povzema Banka Slovenije v svojem poročilu (2015, str. 61) je ZUKSB predvidel tri možne ukrepe za krepitev bank, ki jih Vlada Republike Slovenije lahko sprejme, in sicer:

- odkup oziroma odplačni prevzem premoženja banke (prenos na DUTB);

- poročta države za krepitev stabilnosti bank (za prevzete obveznosti DUTB; za obveznosti namenske družbe, ki so jo ustanovile banke ali DUTB skupaj z bankami zaradi prevzemanja tveganj, za obveznosti bank iz naslova zadolževanja pri Banki Slovenije iz naslova ukrepov za zagotavljanje potrebne likvidnosti bank v skrajni sili);
- povečanje osnovnega kapitala bank ter vplačila drugih kapitalskih instrumentov, ki jih izda banka in se v skladu z zakonom, ki ureja bančništvo, upoštevajo pri izračunu temeljnega kapitala banke.

Prvi ukrepi po ZUKSB kot poročila BS (prav tam) so bili izvedeni 6. septembra 2013 pri Factor banki in Probanki. S ciljem zagotoviti likvidnost in solventnost omenjenih dveh bank je Republika Slovenija najprej izdala poročilo. Nadzor obeh bank je pokazal, da ne ena ne druga banka na dolgi rok ni sposobna preživeti na trgu, kar je bila predpostavka za pričetek postopka nadzorovanega prenehanja poslovanja obeh bank. Spomnimo, da skladno z 79. členom ZBan-2 skupščina banke lahko sprejme sklep o prenehanju banke in začetku likvidacijskega postopka, če uprava banke pred odločanjem skupščine izdela načrt likvidacije in ga predloži BS v skladu z 81. členom tega zakona. V decembru istega leta je država, na podlagi odločbe Evropske komisije (pozitivno mnenje je bilo pogoj, da lahko začnejo učinkovati ukrepi po ZUKSB) o državnih pomočeh za pet slovenskih bank (NLB, NKBM, Abanka, Factor banka in Probanka), izvedla dokapitalizacije le-teh. Istočasno je sledil podpis pogodb med DUTB in NLB ter NKBM o prenosu terjatev na DUTB (Banka Slovenije, 2015, str. 66).

Viceguverner Banke Slovenije, Darko Bohnec, je v intervjuju z naslovom Vzpostavlja se tretji steber upravljanja slabih naložb (Lah Novosel, 2015) dejal, da je DUTB državna institucija, ker se je država tako odločila, za ta model pa veljajo pravila za odobravanje državne pomoči. K prenosu terjatev so bile zavezane tiste banke, ki so predhodno že bile deležne drugih oblik državne pomoči, tj. dokapitalizacije s strani države, kar je sicer skrajna rešitev za dokapitalizacijo. V naši specifični situaciji, ko ima država v bankah velik delež, se je izkazalo, da ni prišlo do tega, da bi kakšna zasebna banka prek državne pomoči prešla v državno last in bi iz zasebne postala državna, ampak so bile prej državne banke deležne dokapitalizacije s strani lastnika. Država kot lastnik ima v banki enake pravice in obveznosti kot drugi lastniki, če pa sama dokapitalizira banko, pa zapade pod pravila državne pomoči.

Proces restrukturiranja terjatev bank predstavlja pomemben način reševanja slabih terjatev do podjetij. Sam proces presoje poslovanja dolžnika v povezavi s splošnimi gospodarskimi razmerami je zapleten, pogoje restrukturiranja terjatev je potrebno prilagoditi glede na panogo. Kot kriterij uspešnosti tega procesa že EBA določa delež terjatev, ki so ponovno v zamudi nad 90 dni. Ta delež je tako v Sloveniji kot v drugih državah od panoge do panoge različen, nadpovprečno visoka uspešnost pa je v Sloveniji bila zabeležena v predelovalnih dejavnostih, kjer je na izboljšanje portfelja ugodno vplivala gospodarska rast. Učinkovitost

in uspešnost teh procesov se bo tako lahko potrdila le s časom (Banka Slovenije, 2016a, str. 8).

V preteklih poglavjih smo že obsežno predstavili enotno EBA definicijo nedonosnih in restrukturiranih izpostavljenosti (izpostavljenosti, ki so jim banke spremenile pogoje odplačevanja zaradi finančnih težav komitenta), katera poleg zamud nad 90 dni vključuje tudi tiste izpostavljenosti, ki ustrezajo kriteriju majhne verjetnosti plačila. Restrukturirane izpostavljenosti, pri katerih ne prihaja do zamude nad 90 dni, tako zvišajo obseg nedonosnih izpostavljenosti. Jančič (2014, str. 40) pojasni pojem restrukturiranje izpostavljenosti na podlagi opredelitev EBA: »Restrukturirane izpostavljenosti (angl. *Forborne Exposures*) predstavljajo tiste pogodbe, v katerih so bile uporabljene mere restrukturiranja. Mere restrukturiranja se nanašajo na aktivnosti do dolžnika, ki se sooča s finančnimi težavami ali pa bi se z njimi soočil, če le-te ne bi bile uporabljene. Nanašajo se na kredite, dolžniške vrednostne papirje brez tistih, ki so namenjeni trgovanju in na preklicne in nepreklicne prevzete zunajbilančne obveznosti. Med aktivnosti restrukturiranja tako spadajo:

- spremembe prvotnih pogojev in določil pogodbe dolžniku, za katerega se ocenjuje, da je v finančnih težavah, s čimer se doseže sposobnost dolžnika za poravnavo dolga,
- delno ali celotno refinanciranje dolga, ki sicer ne bi bilo izvedeno, če dolжник ne bi bil v finančnih težavah,
- vgrajene klavzule o restrukturiranju.«

2.5.1 Procesi prestrukturiranja podjetij

V prilogi 1 k Sklepu o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice (Ur. l. RS, št. 73/2015 z dne 30. 9. 2015) najdemo opredelitve za več različnih pojmov, ki smo jih v nalogi že ali pa jih še bomo uporabili. Na tem mestu izpostavimo proces razreševanja problematičnih izpostavljenosti ali slabih terjatev, kot jih mi imenujemo, ki zajema procesa restrukturiranja in izterjave. Proces restrukturiranja vključuje restrukturiranje izpostavljenosti ter morebitno sodelovanje pri prestrukturiranju dolžnika, proces izterjave pa unovčevanje zavarovanj ter poplačilo iz drugih denarnih tokov dolžnika. Če je restrukturiranje izpostavljenosti do zadevnega dolžnika smiselno, mora banka oblikovati ustrezen načrt restrukturiranja izpostavljenosti ter spremljati njegovo izvajanje in učinke. Kadar je za uspešno restrukturiranje izpostavljenosti do podjetja potrebno celovito (poslovno, lastniško ali finančno) prestrukturiranje podjetja, mora banka pri oblikovanju načrta restrukturiranja izpostavljenosti upoštevati določila, navedena v omenjeni prilogi.

Pogoj za uspešnost posameznega procesa prestrukturiranja je predvsem ta, da se zagotovi aktivno sodelovanje vseh deležnikov, kateri se morajo jasno zavedati tako svojih pristojnosti kot tudi odgovornosti. Na eni strani imamo tiste deležnike, ki soustvarjajo institucionalno-pravni okvir (BS, ministrstva ter druge državne in evropske institucije, itd.), na drugi strani pa tiste, ki prestrukturiranje dejansko peljejo (podjetja, lastniki, banke, DUTB itd.). Glede na močno lastniško vpletenost države tako v finančnem kot nefinančnem sektorju, imajo v Sloveniji v številnih primerih lastniki dvojno vlogo. V obdobju od konca leta 2008 do sredine leta 2013 je bilo do sedaj omenjenih kar nekaj ukrepov za reševanje nastalih posledic krize (zasledimo poimenovanje kriza dvojnega dna) v Sloveniji. Med temi je sanacija bank konec leta 2013 bila sicer nujen, a vendar ne zadosten pogoj za izhod iz nje (Banka Slovenije, 2014, str. 54).

Držanič & Šetinc (2016, str. 10) ponudita nekaj lekcij prestrukturiranja in pravita, da je prestrukturiranje posledica tega, da se je družba znašla v finančnih težavah. Vzroki za to so številni: od zmanjšanja naročil, krize v panogi (npr. zaradi krize gradbeništva je v težavah večina dobaviteljev za gradbenike), nenadnih sprememb na trgu (npr. ruska odpoved uvoza hrane iz EU je vplivala na poslabšanje položaja proizvajalcev in pridelovalcev hrane), izvajanja projektov, ki niso bili povezani z osnovno dejavnostjo podjetja (najpogostejši primer je nasledli nepremičninski projekt), pa tudi ker so podjetja izčrpavali lastniki. Pogosto je identifikacija razloga za težave hkrati tudi začetna točka za začetek prestrukturiranja, zato je ključno zagotoviti, da je kvalitetno opravljena.

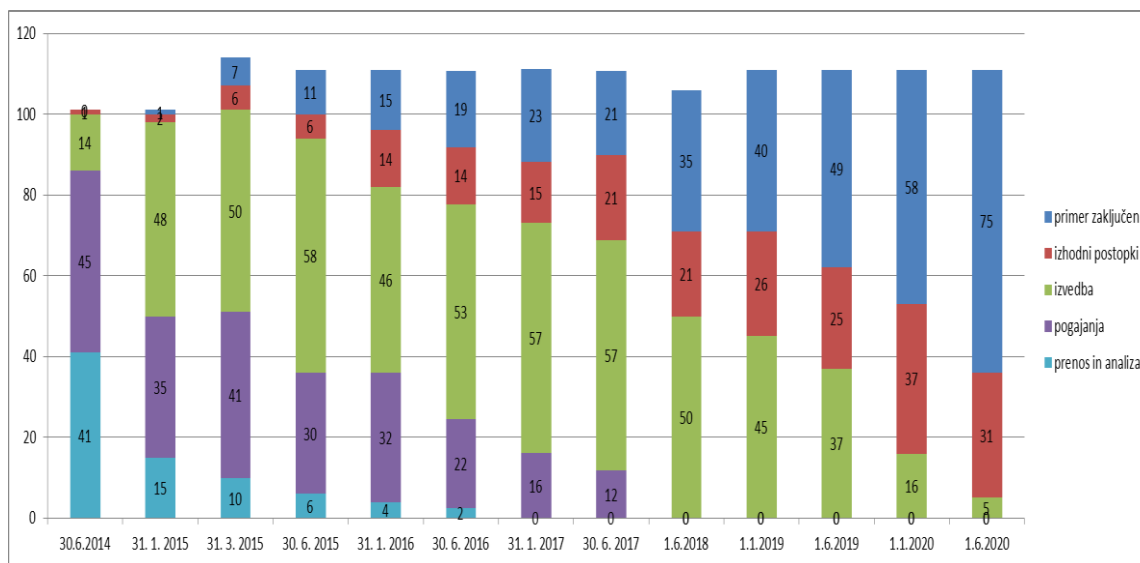
Aktivnosti, ki jih je vršila BS in o katerih smo spregovorili v predhodnem poglavju, so se nadaljevale s tem, da so banke od maja 2013 dalje BS dodatno poročale o napredku procesov prestrukturiranja 40 družb oziroma skupin (ki so ob koncu leta 2013 zabeležile več kot 28.000 zaposlenih ter skoraj 4,4 milijarde EUR prihodkov od prodaje), s katerimi so bili sklenjeni ustrezni sporazumi. Februarja 2015 so skupne terjatve bank do omenjenih družb oz. skupin znašale 1,68 milijard EUR (konec novembra 2013 pa je ta znesek znašal 2,7 milijard EUR, vmes je bil izveden prenos terjatev na DUTB). V omenjenih procesih prestrukturiranja so tako Banke kot tudi DUTB uporabile nekatere nujno potrebne instrumente za zagotovitev temeljitega prestrukturiranja, ki bo vzdržno na dolgi rok. Ti instrumenti, katerih skupna vrednost znaša 305 milijonov EUR, so: konverzija terjatev v kapital, podrejeno posojilo in odpis terjatev (Banka Slovenije, 2014, str. 55).

V obdobju 2012–2014 so se slovenske banke bile primorane, v okviru t. i. prve faze prestrukturiranja, osredotočiti predvsem na prestrukturiranje velikih podjetij oz. skupin povezanih oseb, zaradi njihovega slabega finančnega položaja. Razdolževanje in finančno prestrukturiranje velikih podjetij in skupin se je v drugem valu krize odražalo predvsem na mreži dobaviteljev le-teh, ki so kot majhna in srednja podjetja (v nadaljevanju MSP) v dejavnostih, kot so gradbeništvo, proizvodnja, prodaja, storitve nastanitev in hrane že imela svoje težave s prezadolženostjo, tako da skrajševanje oz. podaljševanje plačilnih

rokov s strani kupcev niso imele pozitivnega vpliva na poslovanje. In na tem mestu se za banke začenja novo obdobje intenzivnega prestrukturiranja tokrat MSP, kjer imamo v ospredju nekoliko drugačne izzive poleg osnovnega vprašanja o zmožnosti zagotovitve preživetja na dolgi rok. Tako so pristopi in metode prestrukturiranja MSP v številnih stvareh različne od velikih podjetij in s tem namenom sta BS in ZBS zapisala Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij (Fabijan & Tušek, 2015, str. 43). Kot MSP so upoštevana podjetja velikosti mikro, mala in srednje velika podjetja, velikost podjetij je definirana po 55. členu Zakona o gospodarskih družbah. Pri tem se za podjetja, ki so nehala objavljati svoje finančne izkaze, upošteva zadnja znana velikost skozi celotno nadaljnje obdobje izpostavljenosti v bančnem sistemu.

Kot lahko razberemo iz Slike 9 je ob koncu prvega polletja 2015 DUTB izvajala procese prestrukturiranja v 111 primerih (uradni podatki so na voljo za obdobje od junija 2014 do junija 2015). V skoraj 70 % teh je bilo prestrukturiranje že v fazi izvedbe ali izhoda oziroma so bili postopki prestrukturiranja že zaključeni, medtem ko je ta delež konec leta 2014 znašal 50 %. V preostalih 465 dolžnikih pa je družba zasledovala strategijo unovčevanja sredstev. DUTB napredek pri stanju primerov ocenjuje mesečno s strani upravljalcev terjatev. Število primerov v prestrukturiranju oz. unovčevanju zavarovanj lahko niha zaradi sprememb okoliščin v upravljanju primera ali zaradi spremembe strategije, ki jo zasleduje DUTB (DUTB, 2015, str. 3). Z ekstrapoliranjem spodnjih podatkov za obdobje od druge polovice 2015 do konca leta 2020 pričakujemo, da bi se skoraj vseh 111 primerov prestrukturiranj, ki jih vodi DUTB, lahko zaključilo do konca leta 2021.

Slika 9: Napredek pri prestrukturiranjih, ki jih vodi DUTB



Vir: Povzeto po Družba za upravljanje terjatev bank, Nerevidirano polletno poročilo DUTB 2015, 2015, str. 3, slika 3.

Taškar Beloglavec & Taškar Beloglavec (2014, str. 44) svoj članek z naslovom: Sanacija bank – je izvedba prve in druge sanacije vsebinsko primerljiva? zaključita s potrditvijo zastavljenih tez. Ugotavljata namreč, da sta prva in druga sanacija sicer bili izvedeni po centraliziranem postopku, vendar se razlikujeta v izvedbenem delu, namesto ASBH nastopa DUTB, prav tako pa je število ključnih faz različno. Prva sanacija je bila izvedena v štirih korakih, druga sanacija v poteku pa ima širši okvir stabilnosti, ki vsebuje štiri faze, kot ključna procesa sanacije in stabilnosti bank pa sta izpostavljena dva ukrepa, in sicer prenos terjatev na DUTB in dokapitalizacija bank. Tem fazam je oziroma bo sledila še sklepna faza, privatizacija saniranih bank, ki je bila prvič izvedena le delno. V drugo sanacijo je aktivno vključena tudi Evropska komisija, ki brez načrta restrukturiranja bank ne odobri državne pomoči. Bistvena razlika je tudi zaveza države, da se iz lastništva bank umakne, pri Novi KBM v celoti. Slednje je bilo že doseženo v letu 2016 z zaključkom procesa prodaje banke skladu Apollo in Evropski banki za obnovo in razvoj.

3 MANAGEMENT SLABIH TERJATEV V SLOVENIJI

3.1 Vloga in pomen slabih terjatev v banki

V Sklepu o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice, ki ga je izdal Svet Banke Slovenije (Ur. l. RS, št. 73/2015) je »kreditno tveganje« opredeljeno kot tveganje izgube zaradi nezmožnosti poravnave pogodbenih obveznosti nasprotnne stranke v prvotno pogodbenem dogovorjenem roku, brez unovčevanja zavarovanj.

Sistem upravljanja kreditnega tveganja banke temelji na načelih, ki so okvir upravljanja in nadzorovanja kreditnega tveganja, v katerega spadajo strategija upravljanja tveganj, organizacijska struktura, politike, kakor tudi kreditne kontrole v procesih odobravanja kreditne izpostavljenosti ter nadzor in upravljanje kreditnih tokov portfelja. Organi upravljanja in strukture vodenja banke vzpostavijo ustrezno okolje za upravljanje s kreditnim tveganjem tako, da določijo strategijo upravljanja s kreditnim tveganjem ter nadzirajo procese odobravanja in upravljanja kreditnega tveganja v banki. V organizacijski strukturi upravljanja kreditnega tveganja se zagotovi razmejitev med operativnimi in nadzornimi funkcijami. Pravila in predpisi, ki spadajo v okvir upravljanja s kreditnim tveganjem, se trajno dopolnjujejo skladno z razvojem poslovnega okolja (Izbrana banka d.d., 2014b).

Upravljanje s kreditnim tveganjem je usmerjeno v (Izbrana banka d.d., 1999):

- predhodno preverjanje bonitete novih komitentov pred sklenitvijo prvega kreditnega razmerja,
- redno preverjanje (najmanj enkrat na leto) finančnega položaja komitenta,

- preverjanje rednosti poravnavanja obveznosti do banke pred sklenitvijo vsakega kreditnega posla,
- pridobivanje kakovostnih instrumentov zavarovanja,
- izpopolnjevanje in izvajanje internih postopkov pri odobravanju ter vodenju kreditov in jamstev ter
- dograjevanje sistema pooblastil za odobravanje kreditov in jamstev ter izvajanje nadzora nad delovanjem pooblastil.

Ob pojmu slabe terjatve upravičeno pričakujemo negativne posledice le-teh. Slabe terjatve (Banka Slovenije, 2016a, str. 8) bremenijo kreditni portfelj bank s tem, ko omejuje možnost ustvarjanja dohodka iz tega dela portfelja in povzročajo, da dohodkovno tveganje ostaja na visoki ravni. Danes je v portfeljih bank ravno delež slabih terjatev tisti dejavnik, ki vpliva na ohranjanje visokih kreditnih standardov bank. Iz tega sledi, da bi morala le podjetja, katerih financiranje bi prispevalo k povečanju kakovosti portfelja banke kot celote, biti deležna ugodnejših pogojev financiranja ter manj konzervativnih kreditnih standardov. Za obdobja po krizi je tako značilno, da banke izkažejo večjo naklonjenost k financiranju manj tveganih segmentov (predvsem fizičnih oseb) z ugodnejšimi pogoji in ohlapnejšimi standardi.

Aiyar in sodelavci Mednarodnega denarnega sklada, so pripravili dokument (2015, str. 13), s katerim so želeli v javnosti spodbuditi razpravo na temo iskanja rešitev za razreševanje slabih terjatev v Evropi. Ugotavljajo, da so izkušnje v Evropi v obdobju zadnjih 7 let na področju obravnavanja slabih terjatev dale mešane rezultate. Delno je možno vztrajajoče visoke deleže slabih terjatev pojasniti s šibkim gospodarskim okrevanjem. Toda del te vztrajnosti je posledica strukturnih ovir, kot so pomanjkljivosti v nadzornih in pravnih okvirih ter pomanjkanje razvitih izčrpanih (angl. *distressed*) dolžniških trgov. Ker so vse te ovire med seboj povezane, je potreben celovit pristop za izboljšanje stanja.

Pretežni delež slabih terjatev v Sloveniji še vedno predstavljajo terjatve do nefinančnih podjetij, vendar so v zadnjih letih aktivna podjetja znižala zadolženost na raven pred krizo, hkrati pa se izboljšuje sposobnost podjetij za odplačevanje dolga. Podjetniški sektor je zadolženost sicer znižal, a lastniški kapital ostaja na skoraj enaki ravni kot na vrhu zadolženosti v letu 2008. Razdolževanje podjetij bi moralo v večji meri temeljiti na rasti lastniškega kapitala in manj na zniževanju dolga. Na nizko kakovost portfelja bank v veliki meri vpliva obremenjenost s terjatvami do podjetij v stečaju, ki predstavljajo 43,5 % slabih terjatev pri podjetjih. Ta odstotek je po navedbah Aiyarja in sodelavcev (2015, str. 9) bil zabeležen tudi v ostalih južnoevropskih državah. Segment komitentov, ki je izrazito obremenjen s slabimi terjatvami, so MSP ki od začetka finančne krize bistveno hitreje povečujejo terjatve v zamudi nad 90 dni v primerjavi z velikimi podjetji. Kreditni portfelj MSP zaradi specifične razdrobljenosti terjatev potrebuje drugačen pristop bank k reševanju slabih terjatev, kot to velja za velika podjetja z več izpostavljenosti do različnih bank.

Terjatve do MSP so septembra 2015 predstavljale 17,3 % kreditnega portfelja oziroma 42 % terjatev v zamudi nad 90 dni (Banka Slovenije, 2016a, str. 8).

BS je z izvajanjem svoje osnovne funkcije – lokalnega nadzornika slovenskega bančnega sistema – od leta 2006 do 2014 izdala 960 ukrepov na področju kreditnega tveganja. Še zlasti v letih 2007 in 2008 je bilo v vseh bankah na tem področju izvedenih več področnih pregledov posameznih vsebinskih segmentov. Posledice izvedenih pregledov so bile predvsem v zahtevah, podanih posamezni banki, da naj ta poskrbi za ustrezno oblikovanje oslabitev, za izboljšanje uporabljene metodologije za razvrščanje terjatev, za presojo zavarovanj ali pa za spremembo oz. preoblikovanje organizacije kreditne funkcije (npr. ločitev bonitetne funkcije od funkcije odobravanja kreditov). Krizi ni bilo videti konca, boniteta kreditnojemalcev pa se je vztrajno slabšala, zato je bilo potrebno razširiti obseg rednega poročanja BS tako na dodatna področja (»*off site*«⁴ nadzor rednega poročanja o kreditnem portfelju se je razširil z dodatnimi informacijami) kot tudi v pogostejši frekvenci teh poročil (iz kvartalnih na mesečna). Dodatna pozornost je pri izvajanju nadzora neposredno v bankah bila namenjena samemu ugotavljanju pomanjkljivosti v postopkih odobravanja kreditov, funkcionalnosti pravočasnega odkrivanja slabih terjatev ter ustreznosti implementiranih postopkov izterjave v segmentu problematičnih naložb (Banka Slovenije, 2015, str. 45–46).

3.2 Vpliv slabih terjatev na spremembo organizacijske strukture bank po letu 2012

V zadnjih 10 ali celo 15 letih se ena bolj uporabljenih fraz glasi »Edina konstanta so spremembe«. Množični pojav slabih terjatev skupaj z novimi opredelitvami tega pojma je tako za seboj potegnil kar nekaj organizacijskih in statusnih sprememb, a ne le v bankah.

Celovito in tekoče spremljanje kreditnega tveganja bankam danes zagotavljajo razviti informacijski sistemi (poznani tudi pod imenom angl. *Early Warning Systems*), ki uporabniku, torej bančnemu uslužbencu, v realnem času zagotovijo najmanj naslednje informacije:

- ocena finančnega položaja komitenta,
- obseg zadolženosti pri banki (za vse komitente) in v okviru celotnega bančnega sistema (za pravne osebe in samostojne podjetnike),
- vrsta in vrednost zavarovanja,
- evidence o številu dni zamud pri poravnavanju obveznosti do banke,

⁴ To je nadzoru, temelječem na analizi prejetih rednih poročil bank.

- obstoj blokad transakcijskega računa ter
- drugi osnovni podatki (dejavnost družbe, ustanovitelji, povezane osebe, dohodkovnost idr.).

Drucker (2001, str. 38–43) nas uči, da je nova predpostavka, na kateri bosta morali vse bolj temeljiti tako managerska teorija kot praksa, dejstvo, da management ni zakonsko opredeljen. »Management mora namreč biti opredeljen operativno, zajeti celoten proces in spodbujati rezultate in uspešnost skozi celotno ekonomsko verigo. Z drugimi besedami bo management moral vse bolj temeljiti na predpostavki, da niti tehnologija niti končna uporaba nista temelj za osnovne usmeritve managementa. Nasprotno, ta dva dejavnika sta omejitvi. Temelji, na podlagi katerih je treba delovati, so vrednost v očeh strank in njihova odločitve, kako bodo porazdelile dohodke, ki so jim na voljo. Prav ti temelji bodo vse bolj igrali vlogo izhodiščne točke, na podlagi katere bo treba oblikovati osnovne usmeritve in strategijo managementa.«

Postopoma in skozi številne različne faze, se je v bankah uveljavil management naložb in sredstev. Poslovne banke so sprva vodile pasivno politiko zbiranja sredstev, saj so sledile prepričanju, da je obseg zbranih sredstev na eni strani odvisen od trenutnih gospodarskih razmer, nagnjenosti prebivalstva k varčevanju in ekonomske politike ter ne od individualne bančne politike zbiranja vlog, na drugi strani pa odvisen od zakonskih omejitev zbiranja sredstev. Banke so tako izključno s spreminjanjem obsega in strukture svojih naložb (angl. *Assets Management*) poskušale zagotavljati potrebna likvidna sredstva ter dosegati zahtevano obrestno maržo. Šele z odpravo omejitev in nadzora nad zbiranjem sredstev v bankah, so banke začele s svojimi obveznostmi aktivno upravljati in s spreminjanjem ponujene obrestne mere na denarnem trgu konkurirati za sredstva prebivalstva (angl. *Liabilities Management*). Zavedanje, da sta obe strani bančne bilance medsebojno povezani ter da skupno vplivata na izkaz uspeha posamezne banke in vse večja potreba po učinkovitem upravljanju s tveganji so tako pripeljale do uravnoveženega upravljanja z bilančnimi naložbami in obveznostmi (angl. *AssetsLiabilities Management*) (Dimovski & Gregorič, 2000, str. 80).

Skoraj vsaka banka ima samostojni oddelek za analizo posojil, v okviru katerega kreditni analitiki z uporabo kvantitativnih in kvalitativnih podatkov ocenjujejo kreditno tveganje. Z uporabo kvalitativnih (poslovni odnos z banko, zadolženost, denarni tok itd.) in kvantitativnih informacij (bilance, finančni kazalci poslovanja, plani) poskušajo oceniti kreditno sposobnost novih prosilcev posojila ter napovedati verjetnost neizpolnitve obveznosti obstoječih posojilojemalcev. Na osnovi omenjenih informacij se podjetja in potrošniki razvrščajo v različne bonitetne razrede (angl. *Credit Scoring*). V Sloveniji so podjetja, glede na finančne kazalce poslovanja, razvrščena v razrede od A do E (Sklep o razvrstitvi aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk bank in hranilnic, Ur. l. RS, št.

55/93), potrošniki pa po starosti, spolu, zaposlitvi in osebnem dohodku (Dimovski & Gregorič, 2000, str. 147).

Za zagotovitev pravočasnega, strokovnega in celovitega odziva na novo poslovno in finančno okolje, o katerem smo pisali v predhodnih poglavjih, je bilo potrebno izvesti številne prilagoditve v slovenskem bančnem sistemu in njegovih postopkih. Organizacijske strukture slovenskih bank so se morale v kratkem času prilagoditi novim razmeram z oblikovanjem novih oddelkov, sektorjev, služb in odgovornih oseb, ki v okviru bank, podobno kot v okviru bolnišnic na intenzivni negi, spremljajo »bolnike« s povečanim tveganjem. Prav tako je bilo potrebno kadrovsko okrepiti oddelke/službe, zadolžene za poročanja BS.

Glogovšek (2008, str. 220) izpostavi, da organizacijska struktura organizacije oz. v našem primeru banke ni zacementirana za vse čase, a zavedati se je potrebno, da temeljnih sprememb ni mogoče izvajati leto za letom. Nova razporeditev nalog in zahtev, preverjanje dosedanjih pristojnosti in kvalifikacij sodelavcev, prilagajanje informacijskega sistema za koordinacijo aktivnosti novoustanovljenih oddelkov glede na cilj podjetja – vse to je proces, ki zahteva mnogo časa (pogosto več let) in ki ga je mogoče izpeljati le z veliko truda, upoštevajoč odpore mnogih sodelavcev, ki se počutijo žrtve reorganizacije.

Kljub obstoju formalnih smernic s strani nadzornih organov o managementu slabih terjatev, mnogim evropskim bankam primanjkuje znanja in izkušenj, sposobnosti ali orodij za reševanje slabih terjatev v velikem obsegu. Glede na resnost zadnje krize, v primerjavi s prejšnjimi, banke morda niso bile opremljene za spopadanje s povečanim obsegom slabih terjatev. Tako so ugotovile, da jim primanjkuje izkušenj, virov in orodij za prestrukturiranje predvsem v segmentu velikih podjetij in posledično kompleksnejših postopkih. Primanjkovala so tudi posebna znanja pri servisiranju nepremičnin kot tudi sposobnosti za predloge ali izvedbe preobratov v podjetjih, ki so potrebni pri določenih vrstah slabih posojil. Glede na raziskavo IMF ima več kot polovica anketiranih držav nekaj pomislekov glede sposobnosti bank za management slabih terjatev, čeprav ima večina bank oblikovane namenske oddelke/enote za razreševanje problematičnih naložb (angl. *workout units*). Med leti 2012 in 2014 je bilo s strani nadzornih organov bank izvedenih kar nekaj tematskih pregledov bank v anketiranih državah na področju njihove zmogljivosti za management slabih terjatev in v več kot polovici anketiranih držav so bile izdane uradne smernice o priporočljivih dobrih praksah na tem področju (Aiyar *et al.* 2015, str. 18).

Posledično je tudi BS s Sklepom o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic (Ur. l. RS 50/2015) dopolnila zahteve glede poročanja razvrščenih finančnih sredstev. Le-to obsega poročanje po posameznem poslu oziroma partiji finančnega sredstva (oznaka partije finančnega sredstva in število dni zamude na ravni posameznega posla) in poročanje restrukturiranih finančnih sredstev (vrsta restrukturiranja, datum prvega

in zadnjega restrukturiranja). V okviru prizadevanj BS za pospešitev procesov prestrukturiranja prezadolženih, vendar perspektivnih podjetij, je bil nadgrajen regulativni okvir s ciljem prispevati k praktični implementaciji Slovenskih načel prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu. Posebna pozornost je bila s strani BS namenjena kompleksnim postopkom prestrukturiranja, kjer je vključenih več bank upnic, in sicer s poudarkom, da mora proces upravljanja tveganj v bankah vključevati tudi presojo smiselnosti skupinskega pristopa k reševanju podjetja, saj se s pomočjo koordiniranega pristopa minimizirajo izgube vseh upnikov. Banka, ki se ne odloči za sodelovanje v skupnem dogovoru glede pristopa k podjetju v finančnih težavah, bi se morala v skladu z dobro prakso vzdržati ravnanja, ki poslabšuje pozicijo drugih bank upnic v razmerju do dolžnika. Banka, ki se za sodelovanje odloči, je zavezana k ravnanju skladno z načeli (sodelovanje pri imenovanju koordinatorja, ki vodi pogajanja med bankami in podjetjem, aktivna udeležba predstavnikov vseh bank v celotnem postopku prestrukturiranja, odobritev moratorija za obveznosti dolžnika s ciljem pridobiti vse potrebne informacije za odločitev o prestrukturiranju, zavrnitev sodelovanja pri prestrukturiranju le, če ni zagotovljena enaka obravnava med seboj primerljivih upnikov oziroma ni zagotovljeno višje poplačilo obveznosti kot v stečaju) (Banka Slovenije, 2014, str. 50).

Držanič & Šetinc (2016, str. 12) povzemata, da je v procesu prestrukturiranja družbe ne glede na njeno velikost potrebnih najmanj pet različnih profilov zaposlenih, ki skupaj tvorijo ekipo za prestrukturiranje na posamezni banki. Ti profili so:

- Bančni specialist za prestrukturiranje, ki je tisti, ki opredeli generalno smer prestrukturiranja in se potem usklajuje z drugimi upniki in dolžnikom, ki se prestrukturira, pripravlja naložbene predloge in koordinira preostale službe banke, ki delajo na istem primeru.
- Bančni specialist za kreditno administracijo: skrbi za urejeno administriranje dokumentov o družbi, ki se prestrukturira.
- Pravnik: za upravljanje bolj zahtevnih pogodb o reprogramu, kjer je prisotnih več finančnih upnikov⁵ ali pa en sam upnik (angl. *Master restructuring agreement ali Restructuring agreement*) in ostalih dokumentov.
- Kreditni analitik: za opredelitev bonitete in rezervacij ter za spremljavo statusov nedonosnih izpostavljenosti ali slabih terjatev.
- Zaledne službe: za vnose zavarovanj in naložb ter spremljavo plačil, saj je predvsem v bolj kompleksnih primerih prestrukturiranja potrebno te specifične posle oz. pogoje (različni odpusti pri obrestnih merah, različna plačila po tranšah, učinkovanje

⁵ Z besedno zvezo finančni upniki označujemo banke, SID banko, lizing družbe, faktoring družbe in DUTB.

sporazumov na datume, ki sežejo v preteklost in še katere), ki jih avtomatizirane aplikacije ne morejo izvajati, voditi ročno.

Skladno z navedenim so se organizacijske strukture posamičnih bank v Sloveniji že po letu 2011 začele spreminjati. Sprememba se je odražala predvsem v širjenju stebra, ki v banki skrbi za upravljanje tveganj, med tveganji pa izpostavi kreditno tveganje. S primerjavo organizacijskih struktur 4 slovenskih bank (2 v domači in 2 v tuji lasti) v letih 2011 in 2014, objavljenih v revidiranih letnih poročilih za posamično leto (Banka A d.d., 2011, 2014; Banka B d.d., 2011, 2014; Banka C d.d., 2011, 2014; Izbrana banka d.d., 2011, 2014a), lahko ugotovimo, da se steber/področje upravljanja tveganj, poleg osnovnih sektorjev za kreditne analize ali analizo naložb, širi z dodajanjem novih sektorjev ali služb, ki so specializirane za razreševanje naložb, za naložbe v posebni obravnavi, sektorjev izterjave, sektorjev za ravnanje s terjatvami s povečanim tveganjem, sektorjev za prestrukturiranje.

Držanič & Šetinc (2016, str. 12) zaključujeta, da je »Prestrukturiranje podjetij, ki se v bankah izvaja v zadnjih letih, v bistvu popravni izpit tako bank kot gospodarstva zaradi neodmerjenih apetitov iz prejšnjih let. In ta popravni izpit bi morale tako banke kot gospodarstvo razumeti kot iztočnico za to, kako se da delati drugače. Drugače pa pomeni, da opredelimo bančno prestrukturiranje kot trajno bančno aktivnost, ki poteka v okviru rednega procesa obravnave komitentov.«

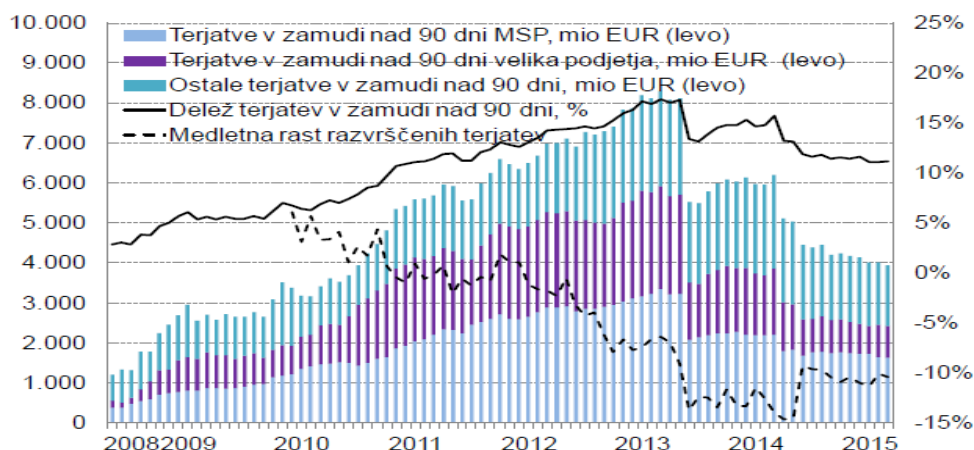
3.3 Posledice in kazalniki uvedenih sprememb na število slabih terjatev v RS do konca leta 2015

Poročilo o finančni stabilnosti – Januar 2016 (str. 8), ki ga občasno izdaja Banka Slovenije, priča, da se je kakovost kreditnega portfelja v letu 2015 postopno izboljševala. Terjatve v zamudi nad 90 dni so se v letu 2015 znižale za 516 milijonov EUR na 3,9 milijard EUR in septembra 2015 predstavljale 11,1 % razvrščenih terjatev. Trend, ki se je nadaljeval tudi v začetku 2016, saj je v Mesečni informaciji o poslovanju bank, objavljeni prav tako s strani Banke Slovenije (april, 2016b, str. 1), zabeleženo, da so februarja 2016 znašale 8,5 %, kar je za 3,4 odstotne točke manj kot konec 2014. Trend izboljšanja kakovosti bančnih naložb je opazen tudi ob uporabi širše EBA definicije, ki ob širšem zajetju bančnih naložb med nedonosne izpostavljenosti vključuje tudi restrukturirane terjatve še nekaj časa potem, ko so dolžniki začeli redno odplačevati dolg. Pokazatelj kakovosti portfelja se je s 14,1 % v juniju 2015 (prvi razpoložljivi podatek) znižal na 11,3 % do decembra 2015.

Banka Slovenije pa je (prav tam, str. 11) upoštevala terjatve v zamudi nad 90 dni in iz Slike 10 jasno izhaja, da se od začetka finančne krize bistveno hitreje povečujejo terjatve v zamudi nad 90 dni do MSP ter tudi do velikih podjetij. Terjatve do velikih podjetij so bile reprogramirane tudi s sporazumi MRA (angl. *Master Restructuring Agreement*), pri katerih

je hkrati sodelovalo večje število bank upnic, medtem ko portfelj MSP zaradi specifične razdrobljenosti terjatev potrebuje drugačen pristop bank.

Slika 10: Zamude nad 90 dni po velikosti komitentov v obsegu in deležu, v milijonov EUR in odstotkih



Vir: Banka Slovenije, Poročilo o finančni stabilnosti – Januar 2016, str. 11, slika 2.4.

Banke so do sedaj v večjem obsegu restrukturirale predvsem terjatve do velikih podjetij (po obsegu ta sektorju predstavlja kar 73,6 % vseh restrukturiranj), kjer se je pokazala značilnost razdrobljenosti celotne izpostavljenosti komitentov med večje število bank. Posledice sklenjenih dogovorov o restrukturiranju terjatev se v pretežni meri odražajo s spremembami osnovnih pogojev v pogodbah s kreditorejmalci, ki vplivajo na podaljšanje roka zapadlosti pogodbe ali odobritve moratorija na odplačilo glavnice v kombinaciji s podaljšanjem ročnosti ter spremembo obrestne mere in/ali drugih stroškov. V letu 2015 se obseg restrukturiranih terjatev v portfeljih bank znižuje, septembra je tako znašal 3,8 milijarde EUR (kar je za 204,6 milijonov EUR manj kot decembra 2014), od tega so terjatve do velikih podjetij predstavljale 60 % vseh restrukturiranih terjatev, kar je za 2,4 odstotnih točk manj kot decembra 2014. Po stanju 30. 9. 2015 je odstotek neuspešno restrukturiranih terjatev oz. takšnih, pri katerih je ponovno prišlo do zamud nad 90 dni, znašal 35,3 % oz. 1,4 milijarde EUR. Uspešnost reševanja terjatev z restrukturiranjem, v kolikor se ta meri z zamudami nad 90 dni, je pri velikih podjetjih precej večja, saj zamuja 22,7 % restrukturiranih terjatev, v primerjavi z MSP, kjer zamuja nad 90 dni skoraj polovica restrukturiranih terjatev (47,2 %) (Banka Slovenije, 2016a, str. 16).

IMF po zaključku svojega zadnjega obiska v Sloveniji napoveduje (Novice, 2016), da bi nadaljnje zmanjševanje zadolženosti podjetij in reševanje slabih terjatev okrepilo možnosti za zasebna vlaganja. Ugotavljajo namreč, da MSP kljub nedavnemu zmanjšanju zadolženosti ostajajo prekomerno zadolžena ter niso sposobna ustrezno odplačevati svojih obveznosti. Z nedavnimi sporazumi o prestrukturiranju dolga sta se sicer zmanjšala

presežni dolg in nedonosni krediti velikih podjetij, vendar pa IMF-ova analiza kaže, da je v letu 2014 večina MSP (tj. sektor, ki predstavlja 60 odstotkov naložb v gospodarstvu) ostala zadolženih nad mejo, na kateri dolg negativno vpliva na njihove naložbe. Potrebni so nadaljnji ukrepi politike, da se sprostí sposobnost teh podjetij za najemanje posojil in naložbe. Med ukrepi izpostavijo:

- Smernice ZBS in BS za reševanje slabih terjatev MSP, ki dajejo dober okvir za prestrukturiranje dolga podjetij, katera so sposobna preživeti. Smernice lahko s koristnimi metodološkimi nasveti bankam in posojilojemalcem znatno pospešijo proces in povečajo število uspešnih prestrukturiranj. Ohraniti je potrebno dosleden nadzor izvajanja načrtov bank za zmanjšanje slabih terjatev ter preko tega spodbujati banke k hitremu reševanju slabih terjatev.
- Podpora vlade RS in BS centralizirani DUTB, da slabe terjatve vključi v prodajni sveženj in jih proda, bi lahko pripomogla k hitrejši rešitvi slabih terjatev z vračanjem virov, kot je npr. zastavljeno premoženje, v obtok. S prodajo terjatev z ustreznimi rezervacijami bi banke lahko nadalje krepile svoj finančni položaj in pridobile kapital za novo kreditiranje. Podaljšanje mandata DUTB (do leta 2022) ne sme upočasniti napredka pri prodaji sredstev in prestrukturiranih podjetij. Priporočajo tudi, da za lažje izvajanje prestrukturiranj DUTB pridobi vse velike izpostavljenosti bank do dolžnikov, do katerih že ima terjatev. Mandat DUTB, da čim bolj poveča vrednost iz prodaje sredstev, mora zagotavljati kompenzacijo morebitnega zvišanja javnega dolga v srednjeročnem obdobju.
- SID bi morala za zbiranje kapitala in zagotavljanje dolžniškega financiranja MSP pod ugodnimi pogoji razviti ustrezne instrumente, s katerimi bi črpala tudi sredstva EU.

Ustrezno dodeljevanje posojil in prilagajanje poslovnih modelov bank novemu okolju sta bistvenega pomena za ohranjanje nedavno vzpostavljene finančne stabilnosti. Dodeljevanje kreditov mora odražati preišljene posle na podlagi komercialnih kriterijev med bankami, vključno s tistimi v državni lasti in njihovimi komitenti. Z načinom kreditiranja kot v obdobju pred krizo bi se lahko v nekaj letih ponovno pojavile slabe terjatve.

Glede na zapisano se strinjamo z zaključki, ki sta jih v svojem članku povzela Fabijan & Tušek (2015, str. 47), in sicer da Slovenijo vidimo kot pravi šolski primer premagovanja recesije z dvojnimi dnom od druge polovice leta 2012 dalje. Izpostaviti pa je potrebno, da ta proces še traja, saj tudi ob koncu leta 2015 še ne moremo govoriti o povrnjeni investicijski aktivnosti v zasebnem sektorju, na drugi strani je kreditni krč pričel šele postopoma plahneti, proces davčne konsolidacije v državi pa je šele na začetku, padanje cen na trgu nepremičnin pa se počasi umirja. Usmeritve (Evropska komisija, sporočilo objavljeno na spletni strani dne 27. oktober 2015) za ravnanje v prihodnosti pa nam danes bolj kot kdaj koli prej daje EU. EU, ki se nahaja v odločilnem trenutku ob soočanju s številnimi zgodovinskimi izzivi brez primere (migrantska kriza, visoke stopnje brezposelnosti po

državah, podnebne spremembe, stabilnost ekonomske in monetarne unije, morebitni izstop Velike Britanije iz EU), ki prav tako vplivajo na vrednote in življenje v vseh državah članicah.

4 EMPIRIČNA ANALIZA MANAGEMENTA SLABIH TERJATEV V IZBRANI BANKI V SLOVENIJI

4.1 Opredelitev problema in ciljev (Predstavitev banke)

V predhodnih poglavjih smo predstavili ter opredelili načine reševanja oz. managementa slabih terjatev v slovenskih bankah v obdobju 1995–2015. V tem poglavju pa je naš namen na podlagi empirične analize (študija primera) reševanja slabih terjatev v izbrani slovenski banki podati smernice za učinkovitejši management s slabimi terjatvami.

4.1.1 Predstavitev banke

Izbrana banka je ena izmed bank, ki imajo po ZBan-2 dovoljenje BS za opravljanje bančnih, vzajemno priznanih in dodatnih finančnih storitev v RS na dan 13. 3. 2016, ki smo jih predstavili v prvem poglavju naloge. Vsi, v nadaljevanju predstavljeni podatki, so povzeti iz letnih poročil, spletnih virov, internih aktov in ostalega gradiva, dostopnega zaposlenim izbrane banke.

Izbrana banka je univerzalna banka s celovitim obsegom bančnih storitev, med katere sodijo komercialno in skrbniško bančništvo, poslovanje s prebivalstvom, mednarodno poslovanje ter finančni leasing, trženje vzajemnih skladov in trženje z zavarovalniškimi produkti. Danes je s svojimi poslovalnicami in agencijami prisotna v vseh večjih slovenskih mestih in s tem za svoje komitente dostopna. Več kot desetletje je banka že v večinski lasti mednarodne bančne skupine, ki je ena vodilnih bančnih skupin v evrskem območju, katere mednarodno poslovanje je osredotočeno na osrednjo in vzhodno Evropo ter sredozemske države, podružnice pa ima v številnih mestih po svetu, predvsem v prestolnicah, ki imajo globalni ekonomski pomen.

Banka, ki danes šteje več kot šest desetletij, se je vse od svoje ustanovitve razvijala skupaj z lokalnim gospodarstvom in družbenim prostorom. Pri svojem poslovanju je vedno stremela in še danes stremi k iskanju sodobnih in vedno boljših rešitev na področju bančnega poslovanja za svoje komitente, zato si je zagotovila mesto med osrednjimi slovenskimi bančnimi ustanovami.

Skozi celotno zgodovino obstoja se je oblika in podoba banke spreminjala na način, da se je vedno prilagajala trendom in tempu, ki ga je narekoval trg. Pomembno vlogo pri tem pa

ima že skoraj 15-letna pripadnost tujemu lastniku, ki svoje dobre prakse širi tudi na območje Slovenije. Posledica tega so tako bile tudi številne notranje reorganizacije poslovanja, kar se je odražalo na številnih spremembah organizacijske strukture. Iz organizacijske strukture izbrane banke po stanju 31. 12. 2015 (Izbrana banka d.d., 2015, str. 38) lahko razberemo, da se posamične organizacijske enote povezujejo v večje enote/oddelke/področja, ki so skupaj povezane v hierarhično strukturo s podrejenimi in nadrejenimi povezavami. Pogled na omenjeno strukturo nas privede do zaključka, da gre za decentralizirano strukturo, ki na prvi pogled lahko deluje kompleksna, saj je v njej prisotnih več področij ali divizij, a ker vemo, da govorimo o banki kot organizaciji, bi nas drugačna oblika strukture prej presenetila kot zadovoljila. Pričakujemo torej, da je posledica take strukture njena hitrejša odzivnost na dnevne zahteve trga in komitentov.

Za zagotavljanje učinkovitosti in usklajenosti poslovanja banko vodi veččlanska uprava, medtem ko se člani nadzornega sveta sestajajo večkrat letno, s ciljem da tekoče spremljajo ter ocenjujejo doseganje zastavljenih poslovnih ciljev, vodenje banke ter delo notranje revizije. Na vrhu organizacijske strukture je vodstvo banke, ki ima neposredno podrejene t. i. štabne službe (pravna služba, kadrovska služba, sektor notranje revizije, sektor organizacije, sektor marketinga in sektor skladnosti poslovanja), ki z opravljanjem svojih storitev skrbijo za vsa področja. V strukturi najdemo pet področij poslovanja (finančno področje, področje podpore poslovanju, področje upravljanja s tveganji, področje poslovne mreže in področje gospodarskih družb), ki so razdeljena na številne službe in sektorje, ki tvorijo posamezne organizacijske enote.

V letu 2015 je izbrana banka dodatno, skladno z usmeritvami organov nadzora (BS, ECB in matične banke), o katerih smo pisali v predhodnih poglavjih, z namenom izboljšati potek procesov prestrukturiranja podjetij, delovanja in proaktivnega upravljanja kreditne sposobnosti svojih komitentov ponovno prenovila tudi področje odobravanja naložb. Številna prizadevanja za zmanjšanje ravni slabih terjatev v preteklem letu so privedla do pozitivnih rezultatov, saj se je skupni obseg le-teh pričakovano zmanjšal v primerjavi s predhodnim letom. Kot posledico unovčevanja zavarovanj pri slabih ali neizterljivih terjativah, po čemer je banka bila primorana poseči za zaščito svojih interesov, so se v preteklih kriznih letih nakopičili različni zaseženi lastniški deleži, delnice, razpoložljive za prodajo, katere so v letu 2015 v večji meri uspeli odprodati. S tem je bil dosežen zastavljeni cilj, da se omeji vpliv zunanjih izrednih dogodkov (zunanji finančni trendi) na prihodnjo donosnost teh naložb (Izbrana banka d.d., 2015).

4.2 Opredelitev metode

Z metodama primerjalne in kritične analize je v predhodnih poglavjih bila podana primerjava do danes poznanih pristopov pri reševanju in managementu slabih terjatev v bankah. Na podlagi opredelitve bančnega sistema ter pregleda značilnosti managementa

slabih terjatev v Sloveniji želimo s študijo primera izbrane banke predstaviti primer reševanja slabe terjatve ter na podlagi slednjega podati priporočila za boljši management slabih terjatev v prihodnosti. Pri zbiranju podatkov smo uporabili metodi kvalitativne in kvantitativne analize. V prvi vrsti smo podatke zbirali z vpogledom v zaupne interne akte izbrane banke, kreditno mapo proučevanega podjetja, zapise v letnih poročilih tako banke kot podjetja, javne objave. Upoštevajoč dejstvo, da predstavljamo primer reševanja slabe terjatve iz obdobja 1995–2005, je bilo za bolj celovit vpogled v ozadja določenih odločitev smotno izvesti intervjuje z nekaterimi zaposlenimi, ki v okviru izbrane banke delujejo še danes, a so takrat soustvarjali pot in način reševanja slabih terjatev te banke, konkretno tudi proučevanega primera.

Intervju je pogovor z določenim namenom. Če je določena zgolj tema za pogovor, o kateri se izpraševanec odprto in prosto izraža, tak pogovor dobi oznako **nestrukturiran ali globinski intervju** (angl. *unstructured or in-depth interview*). Če obstaja vnaprej pripravljen spisek tem in vprašanj, vendar pa je njihova konkretna izvedba prilagojena situaciji in toku pogovora, potem govorimo o **delno strukturiranem intervjuju**. Vrste podatkov, pridobljenih s takim intervjujem, se lahko od intervjuja do intervjuja precej razlikujejo, saj so lahko nekatera od predvidenih vprašanj izpuščena, druga pa dodana ob sami izvedbi. Če pa pogovor izpeljemo na osnovi vprašalnika, pri čemer vse izvedbe sledijo vnaprej pripravljenim vprašanjem, je to **strukturiran intervju**. Tako praktično ni nobene razlike med strukturiranim intervjujem in anketo, ki jo izpelje anketar (Bregar, Ogriajenšek & Bavdaž, 2005, str. 82).

V našem primeru smo uporabili delno strukturiran nestandardiziran individualni intervju, saj glede na tematiko in oddaljenost primera v času ni bilo mogoče z natančnostjo predvideti vseh vprašanj. Nadalje pa smo želeli možnost, da sama interakcija med spraševalcem in izpraševancem poteka v obliki, ki je bližja običajnemu pogovoru in lahko tako odpre tudi nepredvidene teme, ki pa pomagajo obogatiti in poglobiti razumevanje okoliščin in odločitev, ki se morda danes na prvi pogled ne zdijo razumljive ali smotrne. Navedene prednosti delno strukturiranega intervjuja izpostavlja tudi Galletta (2013, str. 24), ko navaja, da nam slednji ponuja širok repertoar možnosti. Označi ga celo kot hibridno metodo, pri kateri lahko intervju razdelimo na več segmentov in tako pogovor pričnemo z zastavljanjem odprtih vprašanj, katera potem z razpravo prerastejo v bolj kompleksna in celo teoretična vprašanja. Vsako vprašanje pa je plod temeljite predhodne priprave. Ena ključnih prednosti takega intervjuja pa je nedvomno v pozornosti, ki jo želimo nameniti konkretni osebni izkušnji ob istočasnem iskanju odgovorov na teoretična izhodišča našega raziskovanja.

Tako smo k individualnemu intervjuju povabili dve osebi (osebo A in osebo B), ki sta pred intervjujem prejeli vabilo z opredeljenim datumom, uro ter lokacijo izvedbe intervjuja ter seznam okvirnih vprašanj, ki je predstavljen v Prilogi 2.

Oba intervjuvanca imata obsežne izkušnje na področju bančništva in financ, predvsem pa sta oba bila pomembna akterja pri reševanju slabih terjatev banke v proučevanem obdobju in s svojim delom v okviru izbrane banke nadaljujeta tudi danes. Slednje nam je omogočilo razpravo razširiti na primerjavo takratnih prijemov in metod pri reševanju slabih terjatev s tistimi, ki smo jih v Sloveniji uporabili po izbruhu zadnje finančne krize.

Bregar, Ograjenšek & Bavdaž (2005, str. 82–83) povzamejo, da so podatki, zbrani z globinskimi in deloma strukturiranimi intervjuji, primernejši za kvalitativno analizo. Razlogi, ki nas vodijo k uporabi globinskih ali deloma strukturiranih intervjujev (Saunders *et. al*, 2003, 249–252 v Bregar, Ograjenšek & Bavdaž, 2005, str. 82), pa so definirani s samim namenom raziskovanja, pomenom osebnega stika med udeležencema intervjuja, vrstami vprašanj ter nenazadnje časom, ki ga imamo na razpolago za izvedbo. Nadalje avtorji ocenjujejo, da so ti intervjuji posebej primerni, če je naš cilj razumeti razloge za vedenje opazovanih oseb, za njihova stališča, za to da izpraševance privabimo k sodelovanju, saj naj bi intervju bil bolj sprejemljiv kot anketa.

Za izvedbo analize študije primera ter intervjujev z zaposlenimi je bilo potrebno pridobiti interno soglasje izbrane banke, saj je analiza vključevala tudi preučitev arhivskih dokumentov z oznako zaupno (teh v nadaljevanju ne citiramo neposredno, a obsegajo vire iz seznama Izbrana banka d.d., 1995–2005). Soglasje je izbrana banka izdala pod pogoji, da se v nalogi ne navaja naziva banke kot tudi ne družbe ter da so vsi uporabljeni podatki ustrezno zaščiteni.

4.3 Analiza primera reševanja slabe terjatve

4.3.1 Kako je banka reševala slabe terjatve v obdobju 1995–2005

Najbolj popolne odgovore na to vprašanje sta zagotovila intervjuvanca, ki sta v uvodnem delu intervjuja, namenjenega pridobitvi mehkih informacij, občutkov ali spominov na obdobje 1995–2005 ter procese reševanja slabih terjatev, uvodoma, vsak v svojem slogu, na kratko predstavila obdobje, ki ga proučujemo pri analizi primera reševanja slabe terjatve v izbranem podjetju. Eden izmed sogovornikov, ki je z delom v izbrani banki formalno pričel pred 15 leti, pove, da je to obdobje v prvi vrsti bilo v znamenju posledic in občutkov po osamosvojitvi RS. V tem obdobju so podjetja doživljala velike krize ob padcu trgov bivše Jugoslavije in režima, na katerega so bila slovenska podjetja navajena. Hkrati je to bilo obdobje, v katerem je potekala prva sanacija slovenskih bank in postopek lastninjenja podjetij. Izbrana banka pa se je sicer že pred letom 1990 (1987) srečala s prvim valom sanacije svojih komitentov (podjetij), takrat še v okviru Jugoslavije, tako da bi obdobje po letu 1993 lahko imenovali obdobje druge sanacije podjetij, do katerih so terjatve v prvi

vrsti postale slabe zaradi prej omenjenih posledic, takoj za tem pa zaradi preslabega upravljanja le-teh.

Drugi sogovornik je povedal, da danes v izbrani banki spremlja že 3. sanacijo podjetij v času svoje delovne dobe. Prva, pri kateri je sodeloval, je bila v letu 1987, ko je banka za ta namen ustanovila SPV (posebno odvisno družbo), ki se je specializirano ukvarjala z upravljanjem naložb, in sicer tistih naložb, ki so bile kot slabe terjatve prenesene v njen portfelj ter je skrbela za njihovo finančno in poslovno prestrukturiranje. To obdobje je bilo predaleč v času, da bi se sogovornik lahko spominjal konkretnih dejstev in postopkov. V obdobju po letu 1995 je banka ta model (SPV) v določenih »novih« primerih še uporabila, a ko je država objavila Zakon o poroštvi, o katerem podrobneje govorimo v nadaljevanju, je večino finančnih restrukturiranj vodila v okviru banke na način, da so slabe terjatve bile spremljane v okviru posebne koordinacije, Koordinacije upravljanja s slabimi naložbami, ki je delovala v okviru Službe spremljanja naložb. Tretja sanacija pa je ta, katero soustvarjamo po letu 2011 v sodelovanju s številnimi bankami upnicami, od leta 2014 dalje tudi z DUTB. Sogovornik vendarle ponosno izpostavi dejstvo, da je portfelj izbrane banke v zadnjo krizo zakorakal že očiščen starih velikih izpostavljenosti iz devetdesetih let, medtem ko je prenekatera slovenska banka vstopila v to težko obdobje s prav tako težko dediščino in tudi to je botrovalo k posledicam, katerim smo bili priča od leta 2010 dalje.

Med raziskovanjem literature smo zasledili tudi intervjuju (povzet je v Prilogi 5) iz leta 2013, v katerem je danes eden izmed članov nadzornega sveta izbrane banke izjavil, da »krize ne merimo samo s številkami, krize so posledice naših ravnanj«. Nadalje je s primerjanjem takratnih gospodarskih razmer s tistimi, izpred dvajsetih let, povedal, da je »tako kot sedaj, tudi tedaj bilo veliko podjetij prezadolženih, nekatera so bila tudi slabo upravljana, čeprav to ni bil vedno razlog, vsaj ne edini, za težave. Taka podjetja niso mogla preživeti, četudi so imela zdrave programe. A pred nami je bila svetovna gospodarska konjunktura. Naša gospodarska struktura in politična klima sta omogočali, da so bili vzroki za tedanje težave za nas lažje obvladljivi.« Dodatno se dotakne tudi lastništva podjetij v težavah kjer zaključí, da ni velike razlike v tem, ali so podjetja v državni lasti ali so že privatizirana, kajti razlika nastane pogojno, in sicer če se ob privatizaciji izberejo »pravi lastniki«, ti pa, preko upravnih odborov ali nadzornih svetov, postavijo »prave managerje«. Ugotavlja namreč, da je bil vir tako tedanjih kot zlasti sedanjih težav podjetij ravno preslabo upravljanje le-teh.

Predhodno omenjeni član nadzornega sveta banke, ki je prav tako bil soustvarjalec vizije in načrta reševanja slabih terjatev v portfelju banke ter posledično podjetij v težavah, v intervjuju nadalje potrdi, da je ideja o operativnem reševanju slabih terjatev v okviru ločene pravne osebe, ki je bila v lasti izbrane banke, takrat plod razmišljanja in predlogov, ki so se razvili v okviru banke same ter njenih lastnikov (takrat slovenskih pravnih oseb s pomembnim položajem v regiji). Pri tem pa izpostavi, da je bilo nadalje pomembno

predvsem to: »da smo v banki ugotovili, da nekatera podjetja, ki smo jim posojali denar, enostavno ne bodo preživela. Da ne bodo pomagali ne odpisi ne reprogrami posojil, da je potrebna sprememba v delovanju podjetja, za kar je predvsem odgovorno poslovodstvo«. V praksi je proces reševanja slabih terjatev do prezadolženih podjetij v okviru prve sanacije potekal tako, da je podjetje šlo v stečaj. Pred tem dejanjem pa je bila izvedena analiza o tem, katera jedra posameznega podjetja predstavljajo zdrava jedra, ki so jih potem ohranili in jim zagotovili dodatne vire financiranja. Banka je preko svojega SPV s pretvorbo kreditov v kapital postala lastnik teh novih podjetij. Naslednji korak je bilo imenovanje novega poslovodstva.

Izpostavil pa je tudi dejstvo, da so takrat pri vseh postopkih in v okviru svojih pristojnosti zelo korektno in odgovorno sodelovale tudi državne in lokalne institucije. Na tak način je banka sanirala prenekatero prezadolženo podjetje in kasneje zanje našla kupce, saj je že od samega začetka imela jasen cilj, da izstopi iz njihovega lastništva, ko bo to primerno. V nadaljnjih letih je vsako sanirano podjetje doživljalo različne usode, katere pa ni več krojila banka. Banka je v sled izvedenim ukrepom pripomogla k stabilizaciji takratnega ekonomskega okolja in podjetij, ki so dajali službe prebivalstvu, katero je dolgoročno gledano steber poslovanja posamezne banke.

V okoliščinah, ki so bile prisotne pred 20 leti, ko je izbrana banka uvedla svoj način reševanja slabih terjatev in prezadolženih podjetij, so veljale določene temeljne vrednote ali načela. V intervjuju iz Priloge 5 je intervjuvanec v prvi vrsti izpostavil čas oz. pravočasno reševanje, »zato da se ohranijo zdrava jedra in opuščajo slaba, zavedati se je potrebno, da tudi danes najbolj perspektiven program nima nujno neomejene življenjske dobe, še bolj pa da lahko en slab program povzroči propad še tako perspektivnega podjetja, saj zažira vsa zdrava jedra«. Svetuje namreč, da je potrebno zagotoviti ravnanje, ki je v skladu s trendi, da lahko sproti, z majhnimi posegi, popravimo, če vidimo, da smer ni prava. Vse delamo veliko bolj premišljeno, z manj tveganji. Naslednje ključno načelo pa je bilo, »da prava zasnova in dobra izvedba zahtevata prave ljudi. Delovati morajo z občutkom odgovornosti, profesionalno, neobremenjeno in v interesu podjetja. Samo z uresničevanjem tega interesa se lahko pokrivajo vsi ostali interesi in pričakovanja.« Vsaj predstavljeni vrednoti sta po mnenju intervjuvanca bili ključni takrat in bi morali ostati ključni tudi danes.

V Letnem poročilu izbrane banke za leto 1999 najdemo podatek, da skupne naložbe banke v kapital nefinančnih organizacij in opredmetena osnovna sredstva na dan 31. december 1999 presegajo tri četrtine kapitala banke. Naložbe, pridobljene namesto neplačanih terjatev pa znašajo skoraj 50 % vseh naložb banke v opredmetena osnovna sredstva in kapital nefinančnih organizacij. Slednje dokazuje, da je banka v tistem obdobju bila močno vpletena v reševanje portfelja slabih terjatev ter nenazadnje prestrukturiranja svojih komitentov. V omenjenem poročilu je tudi jasno zapisano, da banka načrtuje te naložbe

odprodati v roku treh let po njihovi pridobitvi, saj je po takrat veljavni zakonodaji in standardih to bilo obdobje, v katerem niso bremenile kapitala banke (Izbrana banka d.d., 1999).

4.3.2 Opis izbranega podjetja, zgodovina njegovega poslovanja ter potek reševanja slabe terjatve s strani izbrane banke po obdobjih

4.3.2.1 Obdobje 1992–1997

Izbrano podjetje, d.d., je specializirano podjetje za proizvodnjo in prodajo pohištenega okovja (v strukturi prihodkov od prodaje ta program predstavlja kar 90 %) ter orodij in strojev za lastne potrebe in prodajo drugim. Ob razpadu bivše Jugoslavije je na tem trgu, ki je bil za takratne razmere domači trg, podjetje ustvarilo kar 60 % svojih prihodkov. V letu 1992 je podjetje po dolgih letih uspešnega poslovanja zabeležilo izgubo. Osnovni vzroki za slednje so bili razpad jugoslovanskega trga, na katerem je družba imela skoraj monopolni položaj v svoji panogi, neusklajena rast deviznega tečaja z rastjo cen na domačem trgu, visoki stroški financiranja, ki so bili posledica prezadolženosti (družba je takrat investicije v osnovna sredstva financirala s kratkoročnimi viri) ter nenazadnje visoki stroški plač. V sled navedenemu je družba sama oz. njen takratni management izdelala sanacijski program, ki ga je predložila v obravnavo svoji edini banki upnici, tj. izbrani banki. Vsebina programa je predvidevala reprogram obstoječih kreditov ter odobritev novega dolgoročnega financiranja za namen dokončanja začetih strateških investicij. Banka je po preučitvi predloženega programa tudi sama ocenila, da je zaključek omenjenih investicij pogoj za uspešno izvedbo sanacije in na osnovi tega odobrila novo financiranje ter reprogram obstoječih dolgov. Pogoji reprograma obstoječih kreditov so predvidevali odplačilo dolgov v 8 letih z 9-mesečnim moratorijem na odplačilo glavnice in obresti. Pomembno, hkrati pa z današnjega zornega kota posebno, je bilo predvsem to, da so v času usklajevanja takratnega reprograma sodelovali tudi sindikati (družba je takrat zaposlovala več kot 800 zaposlenih). Pogodba o ureditvi medsebojnih odnosov je bila leta 1992 sklenjena med izbranim podjetjem, izbrano banko ter sindikati, ki so bili prisotni v družbi za zaščito interesov zaposlenih.

Po sklenjenem reprogramu in odobrenem novem dolgoročnem financiranju je družba redno poravnava vse obveznosti (obresti, nadomestila) po novem financiranju, medtem ko se je moratorij na reprogramirani dolg nadalje podaljševal najprej do sredine leta 1994, nato pa še do sredine leta 1995, pri čemer je bilo ob tem dogovorjeno, da moratorij velja za glavnico in del obresti, ki so se pripisovale k glavnici, medtem ko je del obresti družba morala poravnati redno. Cilj moratorija je bil podjetju omogočiti prestrukturiranje svojih poslovnih procesov na način, da bi ti postali primerni in konkurenčni razmeram na svetovnem trgu in takratni konkurenci, s tem pa zagotoviti preživetje podjetja, ohranitev

čim večjega števila delovnih mest ter samo breme odplačevanja dolgov prenesti na kasnejše obdobje.

Kljub izvedenim radikalnim ukrepom v obdobju 1993–1996 (usmeritev in prodor na tuje trge, znižanje fiksnih stroškov, zmanjšanje števila zaposlenih, racionalizacija nabora proizvodov, rešeni izzivi na področju ekologije in infrastrukture) se poslovanje družbe še vedno ni stabiliziralo in izgube, ki so bile ustvarjene v obdobju 1992–1995, so ob koncu leta 1995 pripeljale do tega, da je družba prvič izkazala negativni kapital. Skladno s tem je bila potrebna vnovična prilagoditev reprogramiranega dolga s podaljšanjem moratorija na odplačilo glavnice, ponovnim moratorijem na plačilo obresti ter pripisu neporavnanih obveznosti iz naslova zapadlih in zamudnih obresti k glavnici, kar je banka tudi izvedla.

Letno poročilo izbranega podjetja za leto 1996 je prav tako pokazalo negativni kapital, ki pa je bil več kot 200-krat večji od tistega, izkazanega ob koncu leta 1995. V tistem trenutku je bilo jasno, da prvotno (1992) zastavljena finančna sanacija ni prinesla pričakovanih rezultatov ter prav tako ni bil dosežen zadosten preobrat v poslovanju, zato je bilo potrebno pristopiti k vnovični sanaciji. Banka, ki je do tega trenutka izvedla že prenekateri ukrep, je v tisti fazi tudi sama pričakovala objavo zakona, ki ga je država napovedovala za pomoč gospodarstvu v nastalih razmerah.

RS je dne 5. novembra 1994 sprejela Zakon o poroštvih RS za obveznosti gospodarskih družb iz poslov restrukturiranja dolgov (Ur. l. RS, št. 69/94) (v nadaljevanju Zakon o poroštvih), ki v 2. členu veleva, da do poročstva zaradi restrukturiranja niso upravičene naslednje gospodarske družbe:

- kreditojemalec ni organiziran kot kapitalska gospodarska družba ali kot podjetje, kateremu je Agencija Republike Slovenije za prestrukturiranje in privatizacijo že odobrila program preoblikovanja v skladu z zakonom o lastninskem preoblikovanju podjetij;
- je kreditojemalec obvladujoča družba v razmerju do druge družbe, razen če se vse od njega odvisne družbe zavežejo kot solidarni dolžniki za njegove obveznosti iz kreditne pogodbe;
- je kreditojemalec v stečaju;
- kreditojemalec opravlja gospodarsko javno službo kot svojo osnovno dejavnost;
- je večinski delničar ali družbenik kreditojemalca RS;
- je kreditojemalec ali njegov večinski delničar oz. družbenik s pogodbo prenesel družbeni kapital na Sklad RS za razvoj;
- je terjatve banke v sanaciji do kreditojemalca ali njegovega večinskega delničarja oziroma družbenika prevzela Agencija RS za sanacijo bank in hranilnic kot potencialne izgube.

Skupna višina poroštrev države zaradi restrukturiranja po omenjenem zakonu ni smela preseči zneska 83,4 milijonov EUR.

4.3.2.2 Obdobje 1997–2002

Izbrana banka je na podlagi izvedene analize poslovanja (na podlagah, ki jih je Zakon o poroštvih predpisoval) ter predhodne dolgoletne spremljave družbe bila mnenja, da ima družba zdrava jedra, ki jih je vredno ohraniti in katera s podporo močne razvojne funkcije in ključnih zaposlenih lahko dolgoročno zagotovijo zdravo gospodarsko družbo, ki bo v lokalnem okolju nadalje zagotavljala delovna mesta. Upravni odbor banke je tako sredi leta 1997 potrdil pristop k finančni sanaciji družbe in izdal soglasje za izpeljavo posla po Zakonu o poroštvih. Poleg izbrane banke kot edine finančne upnice družbe iz kroga bank je družba imela dolg tudi do ene od slovenskih zavarovalnic iz naslova posojila, ki je bilo družbi odobreno pred leti. Z namenom zagotovitve nemotenega poteka restrukturiranja dolga v skladu s prej omenjenim zakonom, se je banka zavzela, da bo ta dolg odkupila (seveda z dogovorjenim diskontom) in ga nato vključila v znesek dolga do banke, ki je nadalje bil predmet restrukturiranja po Zakonu o poroštvih. Izpostavimo, da je predmet novega reprograma bil dolg, ki je bil reprogramiran že leta 1992, medtem ko so se obveznosti po takrat novo odobrenem posojilu poravnemale redno in tako niso bile predmet tokratnega reprograma.

Banka, ki je takrat želela pridobiti poroštvo države, je morala v skladu s 4. členom Zakona o poroštvih pri restrukturiranju opustiti vse zastavne in druge pravice, s katerimi je bila zavarovana izpolnitev dolžnikovih dolgov. Zakon je tudi narekoval, da mora banka odpustiti dolžniku znesek dolga, ki predstavlja razliko med obračunano višino celotne terjatve in višino terjatve, kakršna bi bila ob upoštevanju dejanskih odplačil glavnice, obresti in drugih obveznosti, če bi dolžnik dolgoval samo glavnico in obresti na glavnico po obrestni meri največ $R + 20 \%$ ne glede na vmesna odplačevanja dolgov z novimi krediti. Nadalje je banka morala bodisi odpustiti bodisi zamenjati za poslovni delež ali delnice dolžnika del preostanka terjatev po zmanjšanju v skladu s prej navedenim, in sicer:

- pri terjativah, razvrščenih v skupino B, najmanj 10 % preostanka terjatev;
- pri terjativah, razvrščenih v skupino C, najmanj 25 % preostanka terjatev in
- pri terjativah, razvrščenih v skupino D, najmanj 50 % preostanka terjatev.

Tako je izbrana banka za izbrano podjetje, ki je takrat bilo razvrščeno v razred D (na osnovi Sklepa o razvrstitvi aktivnih bilančnih in ustreznih izvenbilančnih postavk banke (Uradni list št. 55/93)), kar je bilo skladno z zahtevami Zakona o poroštvih, ter potrjeno s strani revizorske hiše, ki je tistega leta revidirala poročilo banke, morala odpisati ali zamenjati za delnice dolžnika najmanj 50 % terjatev, preostanek pa je lahko

reprogramirala. Predmetni zakon je nadalje predvideval, da država za ta reprogramirani del dolga zagotovi poroštvo. S poroštvom se je država v 7. členu Zakona o poroštvih zavezala, da bo banki pod pogoji iz ostalih členov tega zakona poravnala določen delež denarnih obveznosti kreditjemalca iz kreditne pogodbe, če se nad dolžnikom začne stečajni postopek ali če se njena terjatev do kreditjemalca zmanjša zaradi potrjene prisilne poravnave. Delež, za katerega RS izda poroštvo zaradi restrukturiranja, je različen glede na razvrstitev terjatev, ki se poplačajo s kreditom, in lahko znaša:

- pri terjatvah, razvrščenih v skupino B, največ 50 %;
- pri terjatvah, razvrščenih v skupino C, največ 40 % in
- pri terjatvah, razvrščenih v skupino D, največ 30 %.

Za pridobitev poročstva države je bilo potrebno izpeljati prijavo na razpis, ki ga je objavilo ministrstvo, pristojno za gospodarske dejavnosti. Na osnovi predložene razpisne dokumentacije je država poleti 1997 sprejela sklep o izdaji poročstva, s katerim je prevzela jamstvo za vračilo kar 80 % preostalega dolga, potem ko bi banka izvedla odpis ali konverzijo 50 % terjatev v kapital. V razpoložljivi dokumentaciji kot tudi preko intervjujev nismo dobili odgovora, zakaj je država izbranemu podjetju odobrila kar 80 % poroštvo, sklepamo pa lahko, da je tak sklep slonel na prepoznanju pomena sanacije družbe ter njenega nadaljnjega delovanja v slovenskem prostoru. Sledil je postopek konverzije dela terjatev banke v kapital, kateri je pred tem zahteval ureditev odnosov s takratnimi večinskimi lastniki družbe, tj. finančnimi skladi, ki so podali nepreklicno soglasje k predlaganemu modelu sanacije družbe po Zakonu o poroštvih, ki bo vplival na spremembo lastniške strukture. Ostali lastniki družbe so bili državni skladi (takratni Slovenska odškodninska družba d.d. in Kapitalska družba d.d.) ter zaposleni. Pred jesenjo 1997 je sporazum o izvedbi finančnega restrukturiranja izbranega podjetja bil dejansko podpisan. Sledila je izvedba pravno potrebnih postopkov, da je banka s konverzijo in dokapitalizacijo postala večinska (več kot 75%) lastnica družbe. Na prvi skupščini lastnikov po izvedeni spremembi lastniške strukture je bil sprejet sklep o pokrivanju akumulirane izgube ter načrt dokapitalizacije, ki je bil opredeljen v sporazumu o ureditvi medsebojnih finančnih odnosov. V nadzorni svet družbe sta bila imenovana 2 predstavnika banke. Banka je na ti mesti imenovala dva svoja zaposlena, ki sicer nista bila člana uprave banke, ampak sta celoten proces finančnega restrukturiranja peljala na operativnem nivoju. S tem je bil zagotovljen pretok informacij ter neposredni vpliv na upravo družbe.

Za preostali del dolga, skladno s 5. členom Zakona o poroštvih, je banka z družbo morala skleniti novo kreditno pogodbo, s katero je odobrila nov kredit, za katerega je moral veljati najmanj 3-letni moratorij na odplačilo glavnice in za tem odplačilo v polletnih obrokih, v obdobju najmanj 4 let. Po vseh izvedenih postopkih (konverzija v kapital/dokapitalizacija, novo posojilo, odkup terjatve do zavarovalnice) je bilo vendarle potrebno opraviti tudi

nekaj manjših odpisov preostanka terjatev, a v luči reševanja izpostavljenosti kot celote je bil ta znesek v očeh banke takrat minimalen.

Banka je z vpisom kapitalskega vložka postala večinski lastnik družbe in v skladu s takrat veljavnimi računovodskimi standardi bi morala družbo konsolidirati kot povezano družbo, a glede na to, da je od samega začetka postopka bilo jasno, da njen namen ni bil pridobitev trajnega lastništva in s tem upravljanja, temveč s kapitalizacijo terjatev pripomoči k finančni sanaciji družbe in nato svoj vložek prodati, izdelava konsolidiranega poročila ni bila potrebna.

Po vstopu banke v lastništvo družbe, zagotovitve njene prisotnosti v nadzornem svetu in preko tega vpliva na upravo družbe je v prvi vrsti sledila redna spremljava družbe z zagotavljanjem bančnih storitev in produktov, ki jih je družba, v skladu z zastavljeno strategijo, usmerjeno v izvoz, potrebovala za svoj konkurenčni nastop na trgu. V letih 1998 in 1999 so se izzivi kazali na področju ureditve razmerij z zaposlenimi v družbi, saj so zaposleni vložili tožbe proti družbi zaradi premalo izplačanih plač v preteklih letih. Banka se je tudi v tej situaciji izkazala s pripravljenostjo prisluhniti in celo odstopiti nekaj odstotkov delnic, ki jih je imela v lasti, tistim zaposlenim, ki so bili pripravljeni od teh zahtevkov odstopiti. Tako odločitev je sprejela skoraj tretjina zaposlenih.

V letu 2000 je izbrano podjetje na Ministrstvo za gospodarstvo naslovilo vlogo za 6-letno podaljšanje poročstva države ob 3-letnem podaljšanju moratorija na vračilo glavnice. Po dolgotrajnih pogajanjih država ni pristala na podaljšanje poročstva, temveč le na podaljšanje moratorija do konca leta 2002. Delu kredita oz. kreditu, ki ni bil zavarovan s poročstvom države, temveč je banka zanj imela zavarovanje v obliki hipoteke na nepremičninah družbe, je banka podaljšala moratorij kot tudi dobo odplačila kredita (slednje za 10 let). Podjetje je v letih 2000–2003 poslovalo z dobičkom in okrepilo svoj položaj, kar je pripomoglo k temu, da se je pojavljalo vedno več zanimanja za nakup deleža v lasti izbrane banke.

Strategija banke je tako v tem primeru kot v ostalih primerih, kjer je slabe terjatve reševala s postopanjem po Zakonu o poročstvih, bila jasna, kar sta potrdila tudi oba sogovornika v intervjujih, in sicer stabilizacija poslovanja in potem izstop iz lastništva. Pogoji banke za prodajo lastniškega deleža pa je bil, da kupec skupaj z lastniškim deležem od banke odkupi tudi dolg in s tem bi državno poročstvo prenehalo veljati. Kombinacija državnega poročstva in banke kot lastnika, ki je v tistem času znala prisluhniti in prepoznati potencial družbe, so soustvarili temelje za nadaljnje iskanje strateškega partnerja oz. lastnika ne samo v državi, ampak tudi izven nje.

4.3.2.3 Izbrana banka aktivno išče kupca za njen delež v izbranem podjetju (2002–2005)

Banka se je kot večinska lastnica in tudi glavna kreditodajalka družbe več let trudila poiskati kupca za to podjetje. V okviru tega postopka so razgovori potekali z različnimi tako domačimi kot tujimi partnerji, ki so družbo poznali že dolga leta, bodisi kot partnerja v proizvodnji bodisi kot ponudnika komplementarnih proizvodov ali pa kot konkurenta na trgu. Pomembna konkurenčna prednost podjetja, ki jo je trg takrat priznaval, je bilo močno jedro lastnega razvoja, tako za področje okovja kot za področje avtomatizacije. S poudarkom, da je vse znanje, torej vsi zaposleni – ključni zaposleni, ostalo v podjetju kljub turbulentnim časom in tako se podjetje ni soočalo še s pojavom bega možganov, kajti v tem primeru bi to predstavljalo, po oceni obeh sogovornikov v intervjujih, dodatno veliko težavo. Podjetje, ki se je v letih razvilo v razpoznavnega svetovnega proizvajalca pohištvenega okovja, orodij in sistemov za avtomatizacijo montaže, je večino svojih prihodkov v letu 2005 že ustvarila z izvozom proizvodov pod lastno blagovno znamko.

Postopek iskanja kupca, kot ga poimenuje eden od sogovornikov – »pravega« kupca, je trajal skoraj celo desetletje in v tem postopku so srečanja, sestanki in razgovori potekali tako s slovenskimi kot tujimi potencialnimi kupci. Drugi sogovornik je ob spominu na to izpostavil pomen časovne komponente v tovrstnih procesih. V tem kot tudi v vseh podobnih procesih je sodelovalo veliko deležnikov, tako poslovnih, finančnih, celo političnih (mislimo na lokalne oblasti in uprave) kot delavskih in sindikalnih vrst. Veliko je bilo poskusov sodelovanja tudi preko različnih svetovalcev, a banka je kaj kmalu spoznala, da vsak posameznik, ki ni bil del podjetja ali banke, je po določenem obdobju pričel delovati pristransko in s tem zasledovati interese nekoga drugega, zato se je prenekatero tovrstno sodelovanje v času tudi prekinilo. Sogovornika sta poseben pomen in čas v odgovoru na vprašanja namenila dejstvu, da mora biti skozi celoten proces jasno kdo, kaj in za koga dela. Osnova vsega je tu bila, da je takratna Uprava banke odigrala pomembno in stabilno vlogo, saj je pred seboj imela ne samo maksimiranje svojih lastnih koristi (koristi banke), temveč širše zastavljeno zasledovanje najboljšega izhoda za regijo kot celoto in tu misli na ohranjanje proizvodnje, delovnih mest, družbeno-odgovorne vloge ne samo banke, ampak tudi podjetja.

Na koncu postopka prodaje v letu 2005 je izbrani kupec bilo takratno mednarodno podjetje z vlogo pomembnega svetovnega igralca znotraj iste panoge kot izbrano podjetje in je seveda poleg nakupa deleža, ki ga je prodajala izbrana banka, imelo že ob sklenitvi kupoprodajne pogodbe namen postati njen edini lastnik (slednje mu je, po izvedbi vseh za to potrebnih postopkov, tudi dokončno uspelo v letu 2008). V svoji strategiji je kupec predvidel tudi zaprtje ene od svojih proizvodnih enot v tujini in selitev proizvodnje v Slovenijo, s ciljem da bi ravno v okviru proučevanega podjetja zagotovili nadaljnje tehnološko in razvojno jedro svoje skupine v Evropi. Navedeno bi pomembno vplivalo na povečanje izkoriščenosti obstoječih kapacitet ter zmanjšanje stroškov na nivoju skupine.

Banka je na danih zavezah potencialnega kupca sklenila, da ima pred seboj »pravega« kupca.

Novi lastnik je skladno s pričakovanji banke tudi pristal na poplačilo kredita, ki je bilo zavarovano s poroštvom države. Sama kupnina za lastniški delež (kapital), ki je nenazadnje nastal kot posledica konverzije dela terjatve banke v kapital, pa je morala biti povečana za določen odstotek, ki je takrat bil določen kot odstotek, ki je predstavljal tržno obrestno mero na mednarodnem trgu. Pod opombo tega primera lahko v gradivih banke najdemo nenapisan sklep: »uspešno rešena slaba terjatev«.

4.3.2.4 Predstavitev izbranega podjetja danes

Danes je izbrano podjetje po pravno-organizacijski obliki družba z omejeno odgovornostjo, šteje več kot šest desetletij in je del uspešne evropske mednarodne skupine. Izbrano podjetje je danes matična družba šestim hčerinskim družbam, od katerih imata dve sedež v Sloveniji, ostale štiri pa v štirih različnih evropskih državah. Osnovna dejavnost družbe, ki danes zaposluje več kot 500 zaposlenih, je ostala nespremenjena. Glavnino prihodkov (več kot 95 %) od prodaje podjetje ustvari z izvozom in prodajo na tujih trgih. Tuji lastnik je za podjetje in skupino povezanih podjetij pomenil komplementarno dopolnitev proizvodnemu programu, predvsem pa zagotovil večjo izkoriščenost razpoložljivih kapacitet, nadaljnji razvoj ter nenazadnje večje število delovnih mest. Danes s smelimi načrti zre v prihodnost, z njim pa zaposleni, regija in tudi država (*Podjetje*, 2016).

4.4 Ugotovitve in priporočila za boljši in učinkovitejši management s slabimi terjatvami v slovenskih bankah

Ob odpiranju arhivov in raziskovanju po desetletja starih gradivih izbrane banke ter podjetja, ki sta bila predmet študije primera, ne moremo mimo potrditve znanega dejstva, da zgodovina ostaja naša velika učiteljica. Ugotavljamo namreč, da je Slovenija ob soočenju z reševanjem slabih terjatev, katero je vsaj mlajša generacija (rojena po letu 1980) verjetno dožela prvič po pojavu zadnje finančne krize, uporabila podobne pristope, kot smo jim bili priča v obdobju 1995–2005. Pomembna razlika, na katero sta me opomnila tudi oba predstavnika izbrane banke v okviru intervjujev, je v tem, da primerjava takratnega okolja in današnjih dni zahteva priznanje, da je takrat mlada Republika Slovenija imela malo oz. manj zakonodaje, ki ni bila na vseh področjih tako natančno definirana in to je dopuščalo različne interpretacije. Management slabih terjatev je morda takrat bil bolj primitiven v primerjavi z danes razpoložljivimi informacijskimi orodji posamezne banke, javno dostopnimi bazami podatkov, ki omogočajo preverjanje novic, stanj in dogodkov na spletu v vsakem trenutku, spremljavo plačilnega prometa družbe

preko bančnega računa in zgodnjo identifikacijo različnih negativnih simptomov. Simptomov, ki so jih bančniki in finančniki v devetdesetih letih identificirali le preko osebnih srečanj ter vpogledov v bilančne podatke in plane podjetij.

Drucker (2001, str. 76) razlaga, da sprememb ni moč obvladovati, da so vsi namreč že sprejeli dejstvo, da »so spremembe neizbežne«. Toda to ima še vedno prizvok stare modrosti, da so spremembe kot »smrt in davki«: čim bolj jih prelagamo v prihodnost, tem manj so zaželeni. V obdobju burnih preobratov, v katerem živimo, pa so postale spremembe pravilo. Prav gotovo je izvedba sprememb boleča in tvegana naloga, ki zahteva predvsem veliko trdega dela. Toda, če organizacija – bodisi podjetje, univerza, bolnišnica ali kakšna druga ustanova – hoče preživeti, mora celo spodbujati spremembe. V obdobju hitrih strukturnih sprememb bodo usmerjevalci sprememb edini, ki bodo preživeli.

Model sanacije podjetij in posledično reševanje slabih terjatev, za katerega se je izbrana banka takrat odločila, je bil po oceni intervjuvancev dober model, ki pa je zahteval številne spremembe tako v okviru organizacij kot tudi pri osebah, ki so ga soustvarjale. Predpostavka za njegovo uspešnost in sploh zagon pa je bilo med drugim tudi sprejetje Zakona o poroštvi, na podlagi katerega je država banki dodelila poroštvo, ki je krilo določen % celotne izpostavljenosti do podjetja, ki je v podjetju ostalo kot posojilo glede na njegovo razvrstitev, medtem ko je za preostalih 10–50 % bilo potrebno opraviti odpis dolga ali pa konverzijo terjatev v kapital in s tem postati lastnik. Naložba v kapital je bila v bilancah banke knjižena kot razpoložljiva za prodajo.

Takratni način reševanja slabih terjatev preko t. i. »interne slabe banke« je bil omogočen tudi zato, ker so pred 20 leti bila redka podjetja, ki so že sodelovala na področju financiranja z več kot eno banko. Sedanji član nadzornega sveta banke v intervjuju (Priloga 5) ugotavlja, da se je banka upnica posledično lahko o reševanju suvereno dogovarjala s poslovodstvom podjetja in z drugimi deležniki. Danes pa predvsem velika podjetja sodelujejo s petimi, šestimi, tudi desetimi bankami, v določenih primerih so banke s sedežem v tujini, ki imajo svoje terjatve različno zavarovane. »Posamična banka je prepričana, da ima boljša zavarovanja kot ostale in zato noče deliti usode večine drugih bank upnic. V takih razmerah je zelo težko najti skupni imenovalec za sanacijo podjetja, porabi pa se veliko energije in časa. Medtem pa podjetja izgubljajo tržne pozicije ali celo propadajo, ker se banke ne morejo dogovoriti. S tega vidika je slaba banka lahko učinkovit sogovornik takih podjetij in bi lahko bila racionalna rešitev.« Zelo pomembna ali najverjetneje ključna postavka, o kateri se v nalogi do sedaj nismo opredeljevali izrecno, je cena prenosa terjatev na slabo banko, bodisi interno slabo banko ali neodvisno institucijo v državni lasti, kot je to primer Slovenije danes. Intervjuvanec je v obravnavanem intervjuju dejal: »Če slaba banka preplača terjatve, je slabo zanjo, navsezadnje jo financiramo davkoplačevalci. Če pa plača premalo, bodo banke upnice čez čas spet lahko imele

težave.« Danes je še prezgodaj, da bi bilo mogoče govoriti o konkretnih rezultatih in vplivih DUTB, te bo lahko pokazal le čas.

Izbrana banka se v nobenem primeru terjatev, ki jih je imela v portfelju, ni odločila za odpis le-teh, temveč je opravila vsako konverzijo v kapital. Z zadovoljstvom se eden od sogovornikov ozre nazaj v času, saj ve, da so bili skoraj vsi lastniški deleži uspešno prodani in tu nenazadnje misli tudi na pozitivno razliko, ki jo je banka pri tem ustvarila. Prav tako so bile terjatve, ki so bile zavarovane s poroštvom države, pokrite skoraj v celoti. Nobeno poroštvo države ni bilo unovčeno. Na podlagi vsega tega lahko zaključimo, da so bile sprejete prave in utemeljene rešitve o tem, katera podjetja reševati in na kakšen način to izvesti. Takratni zakon, v primerjavi s predpisi, ki veljajo še danes in v času zadnje krize, sogovornik ocenjuje kot »nekaj boljšega«. Danes sicer imamo v Sloveniji DUTB, ki je v obdobju zadnjega leta prav tako pričela z izvajanjem konverzij terjatev v kapital, a ena ključnih težav DUTB, po njegovem mnenju, ostaja pritisk časa (kljub temu, da je bila življenjska doba podaljšana do 2022). Čas je namreč spremenljivka, na katero nimajo veliko vpliva, saj zakonodajalec in nenazadnje lastnik (država) pričakuje, da DUTB čim prej vse pridobljene terjatve proda in jih pretvori v denar, ki se mora vrniti v proračun.

Pri managementu slabih terjatev tako oba sogovornika kot prvo priporočilo izpostavita: **čas** – je namreč tisti, ki lahko postane glavni atribut, da s sanacijo in prestrukturiranjem poslovanja na trgu preko boljših kazalnikov le-tega dosežemo boljšo ceno za delež, ki ga prodajamo.

Naslednje priporočilo zadeva **ključne deležnike** v vsakem takem procesu, to so ravno zaposleni in to ne samo managerski nivo, temveč jedro poslovanja posameznega podjetja – naj bodo to strojniki, tehnologi, razvijalci, livarji, skratka tista masa, ki je jutri ni mogoče v enakem obsegu in znanju dobiti na trgu. Na drugi strani pa so zaposleni posamezne banke, ki s slabimi terjatvami upravljajo in management te banke, ki mora v teh procesih biti vključen. V proučevanem primeru je bil tako potreben prenekateri sestanek in ukrep banke kot lastnika tudi neposredno do zaposlenih, celo takrat, ko so si slednji želeli, da bi podjetje končalo v stečaju, ker niso verjeli v to, da je banka v določenem obdobju za njih lahko dober lastnik. Vsak direktor tega podjetja (teh se je v procesu prestrukturiranja zamenjalo nekaj) je imel na banki vedno odprta vrata in konstruktivnega sogovornika, a hkrati delodajalca, kar ni okoliščina, ki bi danes lahko bila skupna mnogim primerom prestrukturiranja.

Vsa pogajanja v procesih reševanja slabih terjatev v obdobju 1995–2005 so vodili člani uprav ali celo predsednik uprave izbrane banke, na drugi strani pa podjetja, v prvi osebi. Primer in udeležene so zelo dobro poznali in se o njem lahko v vsakem trenutku tudi opredelili. Seveda je bila znotraj banke organizirana vsa potrebna podpora v obliki ekip, ki so jih sestavljali tako analitiki, revizorji kot pravniki. Te ekipe so redno pripravljale vsa

potrebna poročila, gradiva, priporočila, usklajevali pogodbeno ter ostalo dokumentacijo. Zaposleni so pri svojem delu spoštovali določena pravila in seveda zaupnost informacij. Danes je povsem drugače, v prvi vrsti je obseg zakonov, regulative in navodil, ki v bančni sistem pridejo preko BS, obsežnejši ter veliko bolj rigorozen. Danes odločitev ni več mogoče prepustiti interni razpravi in stališču banke, saj so predpisi zelo jasni. Že sama opredelitev slabih terjatev je po EBA danes nekaj, kar v obdobju, na katerega se nanaša študija primera, ni predstavljalo niti začetno fazo zaznavanja težav v poslovanju podjetja, a kot rečeno, obdobji ni mogoče neposredno primerjati. Danes je DUTB dodatno obremenjena z obsežno pravno regulativo, ki velja (ZFPIPP) in zaradi katere je ob izpolnitvi določenih pogojev potrebno sprožiti ustrezen insolventni postopek, drugačne možnosti ni.

Slovenska načela finančnega prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu, ki jih je pripravila BS, sicer stremijo k temu, da se v postopkih zagotovi prisotnost uprav, izvršnih direktorjev ravno zato, da se zagotovi hitre odzive, a se slednje ne tak način ne uresničuje. Predstavniki na pogajanjih so bančni uradniki, ki po sestankih pripravljajo obsežna gradiva, ki so nato obravnavana na sejah kreditnih odborov, kjer je končna odločitev v rokah oseb, ki se morda s primerom srečajo občasno, glede na današnjo lastniško strukturo pomembnega deleža slovenskih bank pa celo na odborih, ki potekajo na sedežu matičnih bank v tujini. Na tak način se po mnenju enega od sogovornikov izgublja vsebina, seveda pa ostaja temelj vsega, da so za te naloge na pravem mestu **pravi ljudje**, s pravimi kompetencami, kar izpostavimo kot tretje priporočilo.

DUTB danes deluje drugače, predvsem pa ni banka, temveč družba z omejeno odgovornostjo, ki nima možnosti podjetij, do katerih ima terjatve, financirati. Dejstvo pa je, da se od sanatorja pričakuje, da delujočemu podjetju **zagotovi sredstva za poslovanje**, vsaj na začetku procesa. Sredstva, ki jih podjetje nameni za obratni kapital ter osnovno potrebne surovine ali zagon, so naslednja pomembna sestavina, ki je po našem mnenju potrebna, da lahko recept reševanja slabe terjatve s prestrukturiranjem podjetja izpeljemo, zato je naše naslednje priporočilo zagotovitev le-teh. Vsak, ki kupi terjatev, mora diskont kapitalizirati, ostalo pa pridobiti preko dobičkov, ki bodo ustvarjeni v času.

Oba sogovornika sta ocenila, da tudi če banka v proučevanem obdobju ne bi na osnovi zakona pridobila poročila države, bi verjetno postopala pri reševanju slabih terjatev in podjetij na enak način, le da je s poročilom imela »korenček že v rokah«. Ne moremo mimo dejstva, da je zgodovina bančništva v Sloveniji lokalna, kar pomeni da so tudi največje družbe v osnovi sodelovale z eno banko. Res, da so bili v nadaljevanju lahko pomembni še drugi deležniki kot npr. zavarovalnice, dobavitelji s katerimi je bilo potrebno pred ali istočasno s konverzijo terjatev v kapital opraviti potrebne razgovore in najti način, da se slednji umaknejo iz morebitnega lastništva oz. se odpovedo pravicam iz tega naslova. Način, da se slednje doseže so **manjši odkupi terjatev ali lastniških deležev**, kar je naše

zadnje (peto) priporočilo. Nato nosilec prestrukturiranja lahko sledi svoji poti in ne trati časa z zapleti, ki so bili posledica izsiljevanja manjšega poslovnega upnika ali nekaj njih.

Sogovornika danes v slovenskem bančnem prostoru več ne vidita velike možnosti, da bi se model, ki ga je za reševanje slabih terjatev v obdobju 1995–2005 uporabila izbrana banka, ponovil. Razen pri DUTB, v kolikor bi se slednja v določenih primerih vendarle odločila pridobiti 100 % lastniški delež ali odkupiti terjatve ostalih upnikov do določenega dolžnika in nato kot edini upnik in lastnik zasledovati cilj prodaje podjetja. A osnovni cilj DUTB ni poslovno prestrukturiranje teh podjetij, kar pa je bil pomemben cilj izbrane banke v tistem času.

SKLEP

Zadnja gospodarska, finančna, bančna, lastniška ali enostavneje rečeno vsesplošna kriza je slovenskemu gospodarstvu zapustila težko dediščino, katera še vedno piše prenekateri vsakdan podjetij, bank, države in njenih prebivalcev. V sklepnih besedah te naloge se bomo oprli na nekatere sklepe, ki jih je IMF (*Novice*, 2016) povzel po svojem rednem obisku Slovenije v prvem kvartalu leta 2016. Ugotavljajo namreč, da po letih konjunktura do izbruha svetovne krize leta 2008 so banke v državni lasti nepremišljeno odobrile številna tvegana posojila. Ob nastopu krize so zelo zadolžena slovenska podjetja s težavo vračala posojila, banke pa so se nenadoma soočile s prekinjenim dostopom do zunanjih virov financiranja. V bančnih bilancah so se kopičile slabe terjatve, kreditiranje se je skrčilo, naložbe so se močno znižale, izgube bank pa narasle. Vse to je privedlo do druge recesije in krize državnega dolga v letih 2012 in 2013. Šele za tem je država sprejela prve konkretne ukrepe ter dokapitalizirala sistemske banke v državni lasti in del slabih terjatev prenesla na DUTB. Dokapitalizacija bank, hkrati s ponovnim dostopom do trga državnih dolžniških instrumentov, je stabilizirala finančni sistem in omogočila gospodarsko oživitev. Kljub temu so bilance podjetij še vedno obremenjene z dolгови, zlasti v sektorju MSP, kar skupaj z obsežno državno lastnino omejuje priložnosti za rast in se odraža tako na BDP kot tudi na stopnji zaposlenosti, ki v Sloveniji, v nasprotju s sosednjimi državami srednjeevropskega prostora, kjer je okrevanje v splošnem bilo hitrejše, še vedno ostajata pod ravno iz obdobja pred krizo.

V okviru naloge smo iskali odgovore na dve raziskovalni vprašanji. Prvo je glasilo: Kakšne/katere so značilnosti managementa slabih terjatev v Sloveniji na primeru izbrane banke v Sloveniji? Temelj bančništva je zaupanje. Zaupanje komitenta banki, ko ji ta v »varstvo« daje svoja težko prihranjena sredstva in zaupanje banke komitentu, kateremu posodi denar, da bo ta sredstva v roku vrnil brez da bi bili potrebni kakršnikoli postopki unovčevanja zavarovanj. Vse, kar se odvija v vmesnem času na strani banke, je management terjatev. V tem procesu gre za redno spremljanje poslovanja komitenta in njegovih življenjskih znakov preko kazalnikov poslovanja, ki so razvidni iz uradno

objavljenih letnih poročil ter ostalih podatkov in informacij, ki jih banka lahko pridobi na bilateralni osnovi. Vse te kazalce banke običajno spremljajo preko namenskih informacijskih orodij ali aplikacij. Če ne prej, pa je potrebno najkasneje, ko terjatev prestopi prag, ki ga določa definicija za opredelitev slabe terjatve (spomnimo, da je to po veljavni definiciji EBA 90 dni), prej omenjene postopke okrepiti ter spremljavo take terjatve zaupati specializirani strokovni ekipi zaposlenih, ki svojo pozornost namenja aktivnemu iskanju vzrokov in nato hitremu reševanju posledic za nastale težave. V proučevani študiji primera smo prikazali položaj, ko je izbrana banka imela možnost in orodja, da je sama znotraj svoje organizacijske strukture kontrolirano spremljala reševanje paketa slabih terjatev oz. v obdobju pred 1995 celo ustanovila posebno enoto oz. družbo (SPV), preko katere je vodila in izvajala postopke prestrukturiranja podjetij, katerih je prav tako postala lastnik. V današnjih razmerah je slednja oblika, vsaj v Sloveniji, manj verjetna, saj imajo podjetja odnose s številnimi bankam, kar nam onemogoča realizacijo načina reševanja, kateremu smo posvetili pomemben del naloge.

Izbrana banka si je z izkušnjami in procesi pridobila močan zgodovinski pečat ter predvsem odliko, da je bilo denarja, ki ga je takrat izgubila, resnično malo oz. skorajda nič v primerjavi s tistim, kar bi se lahko zgodilo. Banka se je takrat edina odločila za ta model sanacije, medtem ko so ostale banke svoje terjatve prenesle na ASBH, ki je bila financirana na podlagi državnih obveznic RS, kar je bil predpogoj, da je lastnik vseh teh podjetij postala neposredno država. Takratni lastniki izbrane banke (gospodarske družbe s sedežem v Sloveniji) so sprejeli sklep, da naj banka sama pospravi oz. popravi slabe terjatve v svojem portfelju, saj je verjela, da je tega zmožna. Po tem, ko je izbrana banka postala lastnik teh družb, je v postopkih prodaje vedno zasledovala 2 temeljna cilja: dolgoročno stabilnost gospodarskega okolja v regiji ter dolgoročne koristi, ki jih od tega ima banka, to pomeni zdravo jedro komitentov – fizičnih oseb, ki bodo imele službo in upanje v prihodnost. Prav zaradi navedenega cena ni bila vedno kriterij.

Z drugim raziskovalnim vprašanjem: »Ali je ustanovitev DUTB v Sloveniji privedla do bolj aktivnega managementa portfeljev slabih terjatev v slovenskih bankah?« smo si nedvomno zastavili ambiciozno nalogo. Ambiciozno zato, ker lahko v konkretnem primeru z gotovostjo odgovarjamo samo za področje vpliva, ki ga je ta prenos imel na postopke v okviru izbrane banke, medtem ko za ostale nimamo podatkov. V okviru izbrane banke lahko potrdimo, da so postopki reševanja slabih terjatev stekli v večini le-teh hitreje, zahtevani so namreč bili jasni in konkretni odgovori v relativno omejenem časovnem okviru. Spodbujene so bile dodatne organizacijske spremembe znotraj organizacijske strukture banke, ki so vplivale na spremembo le-te že v letu 2013 in nato dodatno v letu 2015, kar smo v nalogi tudi predstavili.

Management terjatev nasploh, slabih terjatev pa toliko bolj, mora tudi v prihodnosti, ki je danes dokaj negotova, zasledovati cilj, ki ga je že Štiblar (2010, str. 303) pripisal

bančništvu Slovenije kot celote, in sicer, da naj nadaljuje vlogo iz preteklosti: »ostati mora pokončna hrbtenica uspešnega razvoja slovenskega gospodarstva in družbe v celoti. Ekonomske in s tem politične suverenosti samostojne države ni brez močnih lastnih financ, posebno bančništva, o čemer priča tudi zgodovinska izkušnja. Preprečiti je treba ukrivljanje te hrbtenice zaradi slabih poslovnih odločitev (rezultatov) ali zaradi neugodnih sprememb v lastniški in širše korporacijski strukturi«.

LITERATURA IN VIRI

1. Acharya, V. V., & Mora, N. (2015). A Crisis of Banks as Liquidity Providers. *The journal of finance*, 70(1).
2. Aiyar, S., Bergthaler, W., Garrido, M. J., Ilyina, A., Jobst, A., Kang, K., Kovtun, D., Liu, Y., Monaghan, D., & Moretti, M. (2015). A Strategy for Resolving Europe's Problem Loans - IMF staff discussion note. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/pubs/ft/sdn/2015/sdn1519.pdf>
3. Banka A d.d. (2011). Letno poročilo Banke A d.d. za leto 2011. Najdeno na spletnem naslovu banke 2. aprila 2016.
4. Banka A d.d. (2014). Letno poročilo Banke A d.d. za leto 2014. Najdeno na spletnem naslovu banke 2. aprila 2016.
5. Banka B d.d. (2011). Letno poročilo Banke B d.d. za leto 2011. Najdeno na spletnem naslovu banke 2. aprila 2016.
6. Banka B d.d. (2014). Letno poročilo Banke B d.d. za leto 2014. Najdeno na spletnem naslovu banke 2. aprila 2016.
7. Banka C d.d. (2011). Letno poročilo Banke C d.d. za leto 2011. Najdeno na spletnem naslovu banke 2. aprila 2016.
8. Banka C d.d. (2014). Letno poročilo Banke C d.d. za leto 2014. Najdeno na spletnem naslovu banke 2. aprila 2016.
9. Banka Slovenije. (2008). Letno poročilo za leto 2008. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu https://www.bsi.si/iskalniki/letna_porocila.asp?MapaId=709
10. Banka Slovenije. (2014). Letno poročilo za leto 2014. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/>
11. Banka Slovenije. (2015). Poročilo Banke Slovenije o vzrokih za nastali kapitalski primanjkljaj bank in vlogi Banke Slovenije pri tem kot bančnega regulatorja, sanaciji bank v letih 2013 in 2014, o učinkovitosti sistema korporativnega upravljanja bank v državni lasti in načinu reševanja posledic kapitalske neustreznosti poslovnih bank. Najdeno 6. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/publikacije-in-raziskave.asp?MapaId=1779>
12. Banka Slovenije. (2016a). Poročilo o finančni stabilnosti – Januar 2016. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/>
13. Banka Slovenije. (2016b). Mesečna informacija o poslovanju bank – April 2016. Najdeno 24. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/>
14. Boudghene, Y., & Maes, S. (2012). "Relieving banks from toxic or impaired assets: the EU state aid policy framework", *Journal of European Competition Law & Practice*. Najdeno 15. marca 2016 na spletnem naslovu <http://ec.europa.eu/geninfo/query/resultaction.jsp?swlang=en&QueryText=Boudghene&sbtSearch=Search>
15. Bregar, L., Ograjenšek, I., & Bavdaž, M. (2005). *Metode raziskovalnega dela za ekonomiste: Izbrane teme*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.

16. Brenna, G., Poppensieker, T., & Schneider, S. (2009). Understanding the bad bank. Insights&Publications, *Mckinsey&Company*. Najdeno 20. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/understanding-the-bad-bank>
17. Buch, C. M., (1994). Dealing with bad debt: Lessons from Eastern Europe, *Kiel Working Papers*, No. 642
18. Byrne, M. (2015). Bad banks: the urban implications of asset management companies. *Urban Research & Practice*, 8(2), 255–266.
19. Carbo-Valverde, S., Benink, A. H., Berglund, T., & Wihlborg, C. (2015). Regulatory response to the financial crisis in Europe: recent developments (2010–2013). *Journal of Financial Economic*, 7(1), 29–51.
20. Claessens, S., Pazarbasioglu, C., Laeven, L., Dobler, M., Valencia, F., Nedelescu, O., & Seal, K. (2011). *Crisis Management and Resolution: Early Lessons from the Financial Crisis*. IMF staff discussion note. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?hdCountrypage=&NewQuery=Crisis+Management+and+Resolution%3A+Early+Lessons+from+the+Financial+Crisis&search=Search&filter_val=N&col=SITENG&collection=SITENG&lan=eng&iso=&requestfrom=&countryname=&f=
21. Dimovski, V., & Gregorič, A. (2000). *Temelji bančništva. Zapiski predavanj*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Drucker, F. P., (2001). *Managerski izzivi v 21. stoletju*. Ljubljana: GV založba.
23. Družba za upravljanje terjatev bank. (2015). Nerevidirano polletno poročilo DUTB 2015. Najdeno 2. maja 2016 na spletnem naslovu <http://www.dutb.eu/si/>
24. Držanič, J., & Šetinc, P. (2016). Lekcije prestrukturiranja. *Bančni vestnik*, Ljubljana, 65(1/2), 10–14.
25. Elliott, D. J. (2009). “Bad Bank”, “Nationalization”, “Guaranteeing Toxic Assets”: Choosing among the options. *The Initiative on Business and Public Policy at Brookings*. Najdeno 2. Aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.brookings.edu/search?start=1&q=Bank+Nationalization%3a+A+Survival+Manual>
26. European Banking Authority. (2015). Report – 2015 EU-wide transparency exercise. Najdeno 6. februarja 2016 na spletnem naslovu https://www.eba.europa.eu/search?p_p_id=ebasearch_WAR_ebasearchportlet&p_p_lifecycle=0&p_p_state=normal&p_p_mode=view&p_p_col_id=column1&p_p_col_count=1&ebasearch_WAR_ebasearchportlet_doSearch=true
27. Evropska centralna banka. (2014). Banking structures report – October 2014. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.ecb.europa.eu/home/html/index.en.html>
28. Evropska centralna banka. (2015). Financial Stability Review – November 2015. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu

<http://www.ecb.europa.eu/home/search/html/index.en.html?q=FINANCIAL%20STABILITY%20REVIEW>

29. Evropska komisija. (2013, 10. julij). State aid: Commission adapts crisis rules for banks. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/competition/state_aid/legislation/temporary.html
30. Evropska komisija. (2015). Delovni dokument službe komisije: Poročilo o državi – Slovenija 2015. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/geninfo/query/index.do?queryText=Poro%C4%8Dilo+o+dr%C5%BEavi+%E2%80%93+Slovenija+2015&summary=summary&more_options_source=global&more_options_date=-365&more_options_date_from=&more_options_date_to=&more_options_language=sl&more_options_f_formats=.pdf&swlang=sl
31. Evropska komisija. (2015, 27. oktober). Communication from the Commission to the European parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the regions. Najdeno 25. aprila 2016 na spletnem naslovu http://ec.europa.eu/atwork/key-documents/index_en.htm
32. Evropska unija. (2014). Kako deluje Evropska unija; Vodnik po institucijah Evropske unije. Najdeno 12. marca 2016 na spletnem naslovu <http://bookshop.europa.eu/en/how-the-european-union-works-pbNA0414810/>
33. Fabijan, J., & Tušek, F. (2015). Development and progress of the restructuring process in Slovenia. *Bančni vestnik*, 64(11), 38–47.
34. Galletta, A. (2013). *Mastering the Semi-structured Interview and Beyond : From Research Design to Analysis and Publication*. New York : New York University.
35. Glogovšek, J. (2008). *Bančni menedžment*. Maribor: Založba Pivec.
36. Hoelscher, S. D., & Cortavarria, L. (2004). Issues in bank resolution. Monetary and Financial Systems Department International Monetary Fund. Central American regional conference. San Pedro de Sula, Honduras, July 8–9, 2004. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/ns/search.aspx?NewQuery=ISSUES+IN+BANK+RESOLUTION&submit=>
37. Ingves, S., Seelig, S. A., & Dong H. (2004). “Issues in the Establishment of Asset Management Companies.” *IMF Policy Discussion Paper 3/04*, International Monetary Fund, Washington.
38. Izbrana banka d.d. (1995–2005). Interna gradiva banke o poslovanju in prestrukturiranju izbranega podjetja v obdobju 1995–2005.
39. Izbrana banka d.d. (1999). Letno poročilo Izbrane banke d.d. za leto 1999.
40. Izbrana banka d.d. (2011). Letno poročilo Izbrane banke d.d. za leto 2011. Najdeno na spletni strani banke 2. aprila 2016.
41. Izbrana banka d.d. (2013). *Pravilnik za ravnanje s terjatvami s povečanim tveganjem* (interno gradivo).

42. Izbrana banka d.d. (2014a). Letno poročilo Izbrane banke d.d. za leto 2014. Najdeno na spletni strani banke 2. aprila 2016.
43. Izbrana banka d.d. (2014b). *Pravilnik o upravljanju s kreditnim tveganjem* (interno gradivo).
44. Izbrana banka d.d. (2015). Letno poročilo izbrane banke d.d. za leto 2015. Najdeno na spletni strani banke 29. aprila 2016.
45. Jančič, M. (2014). Poročanje o nedonosnih in restrukturiranih izpostavljenostih v bankah. *Bančni vestnik*, 63(1–2), 38–42.
46. Jemenšek, G. (2014). Potential for restructuring and new business model for banks. *Bančni vestnik*, 63(11), 83–90.
47. Laeven, L., & Valencia, F. (2008). Systemic Banking Crises: A New Database. *IMF Working Paper*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.imf.org/external/ns/search.aspx>
48. Laeven, L., & Valencia, F. (2012). Systemic Banking Crises Database: An Update. *IMF Working Paper*. Najdeno 23. aprila 2016 na spletnem naslovu <https://www.imf.org/external/pubs/cat/longres.aspx?sk=26015.0>
49. Lah Novosel, M. (2015). *Vzpostavlja se tretji steber upravljanja slabih naložb*. Intervju z viceguvernerjem Banke Slovenije Darkom Bohnecem. *Bančni vestnik*, 64(10), 2–9.
50. Martini, L., Stegemann, U., Windhagen, E., Heuser, M., Schneider, S., Poppensieker, T., Fesr, M., & Brenna, G. (2009). Bad banks: finding the right exit from the financial crisis. *Mckinsey working papers on risk no. 12*. Najdeno 29. marca na spletnem naslovu <http://www.mckinsey.com/search?q=bad%20banks%20finding>
51. Masten, I., Polanec, S., & Damijan, J. P. (2009). Reševanje krize po skandinavsko: »Slaba banka« in trg dela. Najdeno 23. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.razgledi.net/2009/02/06/resevanje-krize-po-skandinavsko-%C2%BBslaba-banka%C2%AB-in-trg-dela/>
52. Ministrstvo za Finance Republike Slovenije. (2015). Poroštva in jamstva Republike Slovenije. Poročilo SUJP za leto 2014. Najdeno 30. marca 2016 na spletnem naslovu http://www.mf.gov.si/si/delovna_podrocja/financno_premozenje_preglednost_financni_h_odnosov_in_porostva/porostva_republike_slovenije/
53. *Načela odgovornega kreditiranja gospodarskih družb*. Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu: <http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=887>
54. *Nadzor bank*. Najdeno 13. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.bsi.si/nadzor-bank.asp?MapaId=147>
55. *Novice*. Najdeno 3. aprila 2016 na spletnem naslovu <http://www.imf.org/external/news/default.aspx?cp=3&sBy=date+desc&gType=News>
56. Nyberg, L. (2014). Bank Asset Management Company Experiences so far. *Bančni vestnik*, 63(11), 101–112.
57. Paetzmann, K. (2015). Bad assets options and bank resolution in Europe Lessons learned in and after the 2008 financial crisis. *The Journal of Risk Finance*, 16(5), 486–497.

58. *Podjetje*. Najdeno 7. maja 2016 na spletnem naslovu izbranega podjetja.
59. Prašnikar, J., & Cirman, A. (2008). *Globalna finančna kriza in eko strategije podjetij: dopolnjevanje ali nasprotovanje* (znanstvena monografija). Ljubljana: Časnik Finance.
60. Ribnikar, I. (2006). *Monetarna ekonomija I.: Denar, finančne institucije in denarna politika*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
61. Ribnikar, I. (2012). Dokapitalizacija bank in strateški investitorji. *Bančni vestnik*, 61(11), 4–10.
62. Schoenmaker, D., & Peek, T. (2014). *The state of the banking sector in Europe*. Economics department working papers no. 1102. Organisation for Economic Co-operation and Development. Najdeno 28. marca 2016 na spletnem naslovu <http://www.oecd.org/eco/Workingpapers>
63. Sklep o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic. *Uradni list RS* št. 50/2015.
64. Sklep o razvrstitvi aktivnih bilančnih in zunajbilančnih postavk bank in hranilnic. *Uradni list RS*, št. 55/93.
65. Sklep o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice. *Uradni list RS* št. 73/2015.
66. *Slovenska načela finančnega prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu*. Najdeno 3. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.zbs-giz.si/zdruzenje-bank.asp?StructureId=887>
67. *Slovenska načela prestrukturiranja dolga*. Najdeno 7. Februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.zdruzenje-manager.si/o-zdruzenju/dokumenti>
68. Statistični urad Republike Slovenije. (2016). Bruto domači proizvod in nacionalni računi. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.stat.si/StatWeb/pregled-podrocja?idp=1&headerbar=0#tabPodatki>
69. Štiblar, F. (1996). Sanacija bank v Sloveniji. *Gospodarska gibanja, EIPF*, 278, 25–48.
70. Štiblar, F. (2010). *Bančništvo kot hrbtenica samostojne Slovenije*. Ljubljana: Založba ZRC, ZRC SAZU.
71. Taškar Beloglavec, S., & Taškar Beloglavec, B. (2014). Sanacija bank – je izvedba prve in druge sanacije vsebinsko primerljiva? *Bančni vestnik*, 63(11), 39–67.
72. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2015). Poročilo o razvoju 2015. Najdeno 5. februarja 2016 na spletnem naslovu http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2015/PoR_2015.pdf
73. Ustava Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 33/91.
74. Vallascas, F., & Keasey, K. (2013). The Volatility of European Banking Systems: A Two-Decade Study. *Journal of Financial Services Research*, 43(1), 37–68.
75. Zakon o bančništvu. *Uradni list RS* št. 25/2015.
76. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju terjatev do dolžnika. *Uradni list RS* št. 13/14-UPB.
77. Zakon o gospodarskih družbah. *Uradni list RS* št. 65/09-UPB3.

78. Zakon o jamstveni shemi Republike Slovenije za fizične osebe. *Uradni list RS*, št. 59/09.
79. Zakon o jamstveni shemi Republike Slovenije. *Uradni list RS* št. 33/09 in 42/09.
80. Zakon o poroštvih RS za obveznosti gospodarskih družb iz poslov restrukturiranja dolgov. *Uradni list RS* št. 69/94.
81. Zakon o ukrepih Republike Slovenije za krepitev stabilnosti bank. *Uradni list RS* št. 105/12 in 104/15.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam kratic	1
Priloga 2: Seznam vprašanj za delno strukturirani intervju	2
Priloga 3: Povzetek intervjuja z osebo A.....	3
Priloga 4: Povzetek intervjuja z osebo B.....	6
Priloga 5: Prepis intervjuja s članom nadzornega sveta izbrane banke	9

PRILOGA 1: Seznam kratic

Uporabljena kratica	Pomen
ASBH	Agencija za sanacijo bank in hranilnic
BDP	Bruto domači proizvod
BS	Banka Slovenije
DUTB	Družba za upravljanje terjatev bank
EBA	European Banking Authority
ECB	Evropska centralna banka
EU	Evropska Unija
IMF	Mednarodni denarni sklad
MSP	Majhna in srednja podjetja
SURS	Satistični urad Republike Slovenije
ZDA	Združene države Amerike
SPV	družba ustanovljena s posebnim namenom (angl. <i>Special purpose vehicle</i>)

PRILOGA 2: Seznam vprašanj za delno strukturirani intervju

1. Prosimo predstavite kako je terjatev banke do izbranega podjetja nastala?
2. Lahko opišete razvoj dogodkov po obdobjih, ki so privedli do tega, da je ta terjatev postala slaba terjatev?
3. Kateri so takrat bili kriteriji, da je terjatev bila opredeljena kot slaba?
4. Kateri so po vašem mnenju bili ključni problemi podjetja, ki so privedli do te situacije?
5. Kak pristop je banka izbrala pri reševanju te slabe terjatve glede na takrat poznane in dostopne rešitve?
6. Ali se je takoj odločila za svoj SPV, konverzijo terjatev v kapital - kakšna navodila, omejitve so takrat upoštevali glavni zaposleni vključeni v ta proces?
7. Ali je banka kot lastnik poskrbela tudi za nov management in potem iskala »pravega« kupca za podjetje?
8. Pridobljeno je bilo tudi poroštvo države za to terjatev - zakaj je bilo to nujno oz. dobro?
9. Po izvedeni prodaji, je banka pod črto imela izgubo, izšla z ničlo ali nekaj vendarle zaslužila?
10. Po vašem mnenju po čem lahko trdimo, da je bil izbrani model reševanja terjatev pravi ali boljši od danes uporabljene in poznane DUTB?
11. Kateri bi danes bil vaš glavni nasvet DUTB?
12. Dodatna vprašanja ...

PRILOGA 3: Povzetek intervjuja z osebo A

Sogovornik je z delom na izbrani banki pričel v letu 2000. Obdobje pred tem na kratko opiše kot obdobje v znamenju posledic in občutkov po osamosvojitvi RS. V tem obdobju so podjetja doživljala velike krize ob padcu trgov bivše Jugoslavije in režima na katerega so bila slovenska podjetja navajena. Obdobje v katerem je potekala prva sanacija bank in lastninjene podjetij.

Izbrana banka se je že pred letom 1990 (1987) srečala s prvim valom sanacije svojih podjetij, tako da bi obdobje po letu 1993 lahko imenovali obdobje druge sanacije podjetij, do katerih terjatve so postale slabe v prvi vrsti zaradi posledic padca trgov, takoj za tem pa zaradi preslabega upravljanja le-teh. Takrat je struktura prihodkov od prodaje izbranega podjetja bila 60% trg Jugoslavije ter razlika ostali, danes pa je npr. struktura 97% izvoz in 3% Slovenija.

V obdobju v katerem je pojem družbene lastnine padel čez noč in so se podjetja pod različnimi vplivi in zakoni pričela tako ali drugače lastniniti, kapitala pa nisi mogel izničiti, je banka v proučevanem podjetju postala lastnica deleža ki je bil nekoliko manjši kot 80%, preostali del se je razdelil med sklade. Takrat so delavcem odsvetovali lastninjenje s certifikati. Poudariti je potrebno, da družba takrat ni bila v nobenem insolvenčnem postopku.

V takratnih razmerah so pravne osebe ne glede na njihovo velikost, sodelovale s povečini eno samo banko – ta je podjetju nudila vse, kar je slednje takrat potrebovalo. In ker smo v tem podjetju bili edini upnik, je bilo možno, ko so nastopile težave razmišljati o načinu reševanja terjatev, ki mu ne moremo reči sebičen, saj ta to ni bil, bil pa je prilagojen posamičnemu primeru. Kot največji upnik, smo nato postali največji lastnik in v sled temu pridobili pravico, da imenujemo člane nadzornega sveta, slednji pa postavijo upravo. Upravo so takrat izbrali neposredno, brez razpisov, kot je to danes mednarodna praksa. Dejstvo je tudi, da v tistem obdobju je družba lahko imela 5 let zapovrstjo izgubo ob koncu leta in tudi prišla do negativnega kapitala, a je še vedno bilo najbolj pomembno, da je bil donos iz poslovanja (EBIT) pozitiven.

Ko je prišel trenutek za izvedbo konverzije dela terjatev (obresti, ZOM, del kredita) v kapital so to izvedli in potem pričeli s finančnim prestrukturiranjem, ki je takrat za določena podjetja potekalo preko odvisne družbe banke, v kateri je bila ekipa zaposlenih, ki je upravljala z naložbami, medtem ko je banka bila njena lastnica. Odgovornosti so bile jasno postavljene. Drugi še bolj pomemben del pa je bilo poslovno prestrukturiranje, ki je potekalo neposredno v podjetju samem in za katerega je v prvi vrsti bil odgovoren direktor, ki je bil imenovan in postavljen s strani lastnika, torej banke, ter samo upravo banke in njenimi strokovnimi službami.

Banka je že ob odločitvi, da s konverzijo dela terjatev v kapital, tako pri tej kot pri ostalih družbah, katere smo prestrukturirali na tak način, vedela da je to začasni ukrep. Da je iz lastništva v določenem času potrebno izstopiti, a ne za vsako ceno.

Postopek iskanja, kot ga imenuje, »pravega« kupca je trajal skoraj celo desetletje in v tem postopku so srečanja, sestanki in razgovori potekali tako s slovenskimi kot tujimi potencialnimi kupci. Vsi kupci so podjetje poznali, bodisi kot konkurenta ali kot ponudnika komplementarnih proizvodov. Neizpodbitno je dejstvo, da je to podjetje imelo močno jedro lastnega razvoja tako za področje okovja kot za področje avtomatizacije. Predvsem pa to, da je vse znanje, torej vsi zaposleni – ključni zaposleni, ostalo v podjetju in niso bili priča pojavu bega možganov. V tem kot v vseh podobnih procesih je sodelovalo veliko deležnikov, tako poslovnih, finančnih, političnih kot delavskih in sindikalnih vrst. Veliko je bilo poskusov sodelovanja preko svetovalnih vlog, a banka je kajkmalu spoznala, da vsak posameznik, ki ni bil del podjetja ali banke, je po določenem obdobju pričel delovati postransko in s tem zasledovati interese nekoga drugega, zato se je prenekatero tako sodelovanje tudi prekinilo. Pomembno je, da je skozi celoten proces jasno kdo, kaj in za koga dela. Osnova vsega je tu, bila, da je takratna Uprava banke odigrala pomembno stabilno vlogo, saj je pred seboj imela ne samo maksimiranje svojih lastnih koristi temveč zasledovanje najboljšega izhoda za regijo kot celoto in tu misli na ohranjanje proizvodnje, delovnih mest, družbeno-odgovorne vloge,...

Banka je tudi imela jasno vizijo kaj od novega lastnika pričakuje, to je poplačilo kredita ter kupnino za kapital, ki je nenazadnje nastal kot posledica konverzije dela terjatve v kapital in ta del je moral biti povečan za določen %, ki je takrat predstavljal tržno obrestno mero na mednarodnem trgu.

Ko je v postopku pogajanj, kateri je tudi trajal nekaj let, z izbranim kupcem banka dosegla sprejemljiv dogovor, je kupec kredit poplačal z najemom novega kredita pri drugi banki. Eden ključnih dejavnikov, ki so vplivali na odločitev, da je ta kupec, »pravi« kupec, je bila predvsem namera, da se proizvodnja ohrani in še dodatno okrepi, saj bi tuji kupec, po izvedenem nakupu zaprl in selil svojo proizvodnjo iz 2 tujih držav v Slovenijo. Dodatno pa bi razvoju namenil dodatna sredstva. Banka je v postopkih prodaje vedno zasledovala 2 temeljna cilja: dolgoročno stabilnost gospodarskega okolja v regiji ter dolgoročne koristi, ki jih od tega ima banka, to pomeni zdravo jedro komitentov – fizičnih oseb, ki bodo imele službo in upanje v prihodnost. Prav zaradi navedenega, cena ni bila vedno kriterij.

Zelo pomemben element v postopku tega reševanja je bila možnost pridobiti poroštvo države, konkretno ministrstva za gospodarstvo, a zanimiva posebnost je bila ta, da je to poroštvo v tistem nenapisanem delu nosilo zavezo upravičenca, da ne bo nikoli prišlo do unovčitve le-tega. Zaradi tega zavarovanja je banka lahko takrat tako družbo v svojih knjigah klasificirala bolje, npr. iz E v B.

Vsak direktor družbe (teh se je v procesu prestrukturiranja zamenjalo nekaj) je imel na banki vedno odprta vrata in konstruktivnega sogovornika, hkrati delodajalca.

Primerjava takratnega okolja in današnjih dni zahteva priznanje, da je takrat mlada republika imela malo oz. manj zakonodaje, ki ni bila tako natančno definirana in to je dopuščalo interpretacije, ki so bile lahko različne.

Banka si je s temi izkušnjami in procesi pridobila močan zgodovinski pečat ter predvsem odliko, da je bilo denarja ki smo ga takrat izgubili resnično malo oz. skorajda nič v primerjavi s tistim kar bi se lahko zgodilo. Banka se je takrat edina odločila za tak model sanacije, medtem ko so ostale banke prenesle svoje terjatve na ASHB, ki je bila financirana na podlagi državnih obveznic RS, kar je bil predpogoj da je lastnik vseh teh podjetij postala neposredno država. Banka, ki je sama takrat bila v lasti gospodarskih družb s sedežem v Sloveniji pa je prejela sklep skupščine, da naj sama pospravi oz. popravi slabe terjatve v svojem portfelju.

Uprava banke je bila vseskozi glavni in odgovorni dejavnik v tem procesu.

DUTB danes deluje drugače, predvsem pa ni banka temveč d.o.o., ki nima možnosti podjetij do katerih ima terjatve, financirati, vemo pa da se od sanatorja pričakuje, da delujočemu podjetju zagotovi sredstva za poslovanje, vsaj na začetku procesa. Vsak, ki kupi terjatev mora diskont kapitalizirati, ostalo pa pridobiti preko dobičkov, ki bodo ustvarjeni v času.

PRILOGA 4: Povzetek intervjuja z osebo B

Pravi, da danes spremlja že 3 sanacijo podjetij v svoji delovni dobi. Prva v 1987, ko je banka za to ustanovila svoj SPV preko katerega je takrat izvajala finančna in poslovna prestrukturiranja podjetij. Druga pa v 1995 po sprejetju Zakona in tretja je ta, katero soustvarjamo po letu 2011 v sodelovanju s številnimi bankami upnicami in od 2014 tudi DUTB, a pomembno je to, da je portfelj izbrane banke v zadnjo krizo zakorakal že očiščen starih velikih izpostavljenosti iz devetdesetih let, medtem ko je prenekatera slovenska banka vstopila s težko dediščino.

Model sanacije podjetij in posledično reševanje slabih terjatev za katerega se je banka takrat odločila je bil dober model. Predpostavka za njegovo uspešnost in sploh zagon pa je bilo sprejetje Zakona o... na podlagi katerega je država banki dodelila poroštvo, ki je krilo 50% celotne izpostavljenosti do podjetja, ki je v podjetju ostalo kot posojilo, medtem ko je za preostalih 50% bilo potrebno opraviti odpis dolga ali pa konverzijo terjatev v kapital in s tem postati lastnik. Naložba v kapital je bila v bilancah banke knjižena kot razpoložljiva za prodajo.

Banka se v nobenem primeru terjatev, ki jih je imela v portfelju ni odločila za odpis le-teh, temveč je opravila vsako konverzijo v kapital. Z zadovoljstvom se sogovornik ozre nazaj v času, saj ve, da so bili skoraj vsi lastniški deleži uspešno prodani in tu misli na pozitivno razliko, ki jo je banka pri tem ustvarila in prav tako so bile pokrite skoraj v celoti terjatve, ki so bile zavarovane tudi s poroštvom države. Nobeno poroštvo ni bilo unovčeno. Na podlagi vsega tega lahko trdimo, da so bile sprejete prave in utemeljene rešitve o tem katera podjetja reševati in na kakšen način to izvesti. Takratni zakon, v primerjavi s predpisi, ki veljajo še danes in v času zadnje krize ocenjuje kot nekaj boljšega. Danes sicer v Sloveniji imamo DUTB, ki je v obdobju zadnjega leta prav tako pričela z izvajanjem konverzij terjatev v kapital, a ena ključnih težav DUTB po njegovem mnenju je pritisk časa. Čas je namreč spremenljivka na katero nimajo veliko vpliva, saj zakonodajalec in nenazadnje lastnik pričakuje, da DUTB čim prej vse pridobljene terjatve proda in jih pretvori v denar, ki bo šel nazaj v proračun. Pri managementu slabih terjatev pa je ravno čas tisti, ki lahko postane glavni atribut, da s sanacijo in prestrukturiranjem poslovanja, na trgu preko boljših kazalnikov le-tega, dosežeš boljšo ceno.

V primeru proučevanega podjetja je banka s konverzijo terjatev v kapital pridobila več kot 75 % lastniški delež in s tem pravico vpliva in oblikovanja samega managementa in upravljanja. Banka je bila preko članov nadzornega sveta, ki so bili bodisi neposredni zaposleni banke ali pa njeni zunanji sodelavci, ščitila svoje interese ter zasledovala redno izpolnjevanje zastavljenih planov.

Zavedati se je potrebno, da so v vsakem takem procesu ključni deležniki ravno zaposleni in to ne samo managerski nivo, temveč jedro poslovanja posameznega podjetja. Naj bodo to strojniki, tehnologi, razvijalci, livarji, skratka tista masa, ki je jutri ne moreš v enakem obsegu in znanju dobiti na trgu. V proučevanem primeru je bil tako potreben prenekateri sestanek in ukrep banke kot lastnika tudi neposredno do zaposlenih, celo takrat, ko so si slednji želeli da bi podjetje končalo raje v stečaju.

Družba je prve težave zaradi izgube trga zaznala že takoj v letu 1992, nekatera podjetja iz komplementarnih panog se na primer od tedaj v Sloveniji nikoli več niso postavile na noge, saj družbe v stroškovnem smislu niso bile pripravljene za svetovno tržišče. Iz leta v leto so bili potrebni reprogrami glavnice, ki se niso zmanjševale, dolžniki so odplačevali le obresti. Tako je bilo sprejetje Zakona 69/94 prava prelomnica.

V procesu iskanja kupcev so se zvrstili različni kupci. Banka je bila že od samega začetka odprta za tujce, kajti njen cilj je bil maksimizirati učinke s prodajo deleža ter prejeti poplačilo vseh terjatev. Sogovornik vendarle pravi, da ne smemo pozabiti, da so v vseh udeležencih v tem procesu vendarle še prevladovala socialistična načela v delu zavedanja se širše družbene odgovornosti in v iskanju načinov kako ne izgubiti nobenega delovnega mesta, ampak nasprotno ustvariti okolje da bi se število le-teh povečalo. Delovna sila je bila sposobna in ustrezna za uresničevanje zastavljenih ciljev, oprema je bila na razpolago in blagovna znamka dovolj razpoznavna, torej so bile pglavitne težave finančne narave. Vse prej omenjeno skupaj s pravim kapetanom je tvorilo osnovo, na podlagi katere je »barka ostala na površju«.

Glede na to, da je izbrano podjetje imelo negativen kapital, banka pa visoko terjatev je bil postopek umika predhodnih lastnikov enostaven.

Seveda smo morali vodenje družbe zaupati pravemu managerju. Danes DUTB je dodatno obremenjena z obsežno pravno regulativo, ki velja (ZFPPIPP) in zaradi katere ob izpolnitvi določenih pogojev je potrebno sprožiti ustrezen insolvenčni postopek.

Tudi če banka takrat ne bi na osnovi zakona pridobila poročstva države, bi verjetno postopala pri reševanju podjetij na enak način, le da je s poročstvom imela »korenček že v rokah«. Ne moremo mimo zgodovinskega dejstva, da je zgodovina bančništva v Sloveniji lokalna, kar pomeni da so tudi največja podjetja v osnovi sodelovala z eno banko. Res, da so bili potem lahko pomembni še drugi deležniki kot npr. zavarovalnice, dobavitelji s katerimi je bilo potrebno pred ali istočasno s konverzijo terjatev v kapital opraviti potrebne razgovore in najti način, da se slednji umaknejo iz morebitnega lastništva oz. se odpovedo pravicam iz tega naslova. Potrebni so bili celo manjši odkupi deležev, da smo nato lahko sledili svoji poti in ne trčili časa z zapleti, ki so bili posledica izsiljevanja manjšega poslovnega upnika.

Vsa pogajanja v teh procesih so vodili člani uprav ali celo predsedniki uprav v prvi osebi. Primer in udeležene so zelo dobro poznali in se o njem lahko v vsakem trenutku tudi opredelili. Seveda je bila znotraj banke organizirana vsa potrebna podpora v obliki ekip, ki so jih sestavljali tako analitiki, revizorji kot pravniki. Te ekipe so redno pripravljale vsa potrebna poročila, gradiva, priporočila, usklajevali pogodbeno ter ostalo dokumentacijo. Zaposleni, ki so pri svojem delu spoštovali določena pravila in seveda zaupnost informacij. Danes je povsem drugače, čeravno so smernice, ki jih je pripravila BS stremele k temu da se zagotovi prisotnost uprav, izvršnih direktorjev ravno zato, da se zagotovi hitre odzive, se slednje ne uresničuje. Predstavniki na pogajanjih so bančni uradniki, ki po sestankih pripravljajo obsežna gradiva, ki so nato obravnavana na sejah kreditnih odborov, kjer je končna odločitev v rokah oseb, ki se morda s primerom srečajo občasno. Na tak način se po mnenju sogovornika izgublja vsebina, seveda ostaja temelj vsega, da so na pravem mestu za te naloge pravi ljudje.

Danes v slovenskem bančnem prostoru več ne vidi velike možnosti, da bi se ta model ponovil, razen seveda pri DUTB v kolikor bi se v določenih primerih vendarle odločila pridobiti 100% lastniški delež in nato kot edini upnik in lastnik zasledovati cilj prodaje podjetja, saj cilj DUTB ni poslovno prestrukturiranje teh podjetij, kar pa je bil glavni cilj izbrane banke takrat.

PRILOGA 5: Prepis intervjuja s članom nadzornega sveta izbrane banke

[REDACTED]

[REDACTED] *Primorske novice*. Najdeno 7. februarja 2016 na spletnem naslovu <http://www.primorske.si/>

Pri nižanju bonitetne ocene še najbolj boli spoznanje, da to ne temelji na konkretnih številkah - te v mnogo čem boljše kot v številnih državah EU -, ampak na oceni naših sposobnosti za obvladovanje gospodarskih gibanj in učinkovitosti upravljanja s strani države, opozarja [REDACTED], zdaj pa njen prvi nadzornik: »S tega vidika bi lahko rekli, da so povečani stroški zadolževanja pravzaprav "dodana vrednost", ki jo naši politiki ustvarjajo s svojim početjem.«

>Kako bo slovensko gospodarstvo občutilo nižjo bonitetno oceno za državni dolg, ki jo je Sloveniji pripisala agencija Moody's?

»S samim poslabšanjem bonitetne ocene se tveganost poslovanja s Slovenijo ni povečala, poslabšalo pa se je naše pogajalsko izhodišče pri obnavljanju obstoječih in najemanju novih posojil. Poleg države bodo to občutila tudi slovenska podjetja. Ker Slovenija pri tem za zdaj nima alternative, bo to pomenilo povečane stroške zadolževanja. Če bi se obrestne mere zaradi tega povečale le za eno odstotno točko, kar je povsem realna predpostavka, bi to pri eni milijardi na leto pomenilo dodatnih 10 milijonov evrov. Če vemo s kakšnimi naporji se krpa državni proračun, vidimo, da gre za pomembne zneske.«

Trojka je palica

> Mednarodni finančni strokovnjaki ocenjujejo, da ni dvoma, da v Slovenijo dobimo trojko. Na kaj bi morali biti pripravljeni?

»Trojka nam po moje ne bo nalagala ukrepov, ki bi povečevali obremenitev gospodarstva, denimo višjih davkov. Iskala bo načine, kako v najkrajšem času doseči ciljna makroekonomska razmerja po kriterijih EU. Ukrepi bodo šli predvsem v smeri zmanjševanja odhodkov, torej v reze. Trojka lahko deluje boleče, ker deluje neosebno. To niso ljudje, ki znali razumeti okolje in z njim živeti. Res pa je, da tudi niso nastavljeni za to.«

>> Trojka bi naredila tisto, kar že dolgo vemo sami, da bi morali, pa se tega ne lotimo.

»Vemo, kaj je treba narediti, vendar nas zmanjka, ko je treba nanizati konkretne ukrepe. Če rečeš, da je treba zagnati gospodarstvo, ne moreš zgrešiti. Kako to doseči - s tem pa imamo težave, čeprav to ne bi smela biti pretežka naloga.«

> In zato raje prepustimo, da nam kdo to ukaže?

»Slovenci, sicer ne ravno pogosto, ploskamo tujcem, ki povedo, kaj vse je pri nas narobe. Če enako pove kdo od naših, pa je deležen kritike, češ kako si drzne. Kaže, da smo Slovenci bolj dojemljivi za kritike iz tujine, ja, pravzaprav za ukaze. In potem smo pridni in to naredimo. Kot da potrebujemo tutorja. Pa čeprav sami vemo, kje grešimo in kaj bi morali storiti.«

>Se nam bo to maščevalo?

»Trojka - osebno mislim, da je ne potrebujemo in da lahko sami zavijamo rokave - bi prinesla pospešek, pritisk od zunaj. Šlo bi za zelo radikalne, neselektivne ukrepe, ki bi imeli za cilj celo nekoliko nasilno vzpostavitev zahtevanega ravnotežja. Če bi sami ukrepali pravočasno - to bi lahko storili - ne bi bili potrebni tako hitri zasuki v tako kratkem času. Zapravljanje časa in predvsem neodgovorno je, da se sklicujemo na razne kazalce, s katerimi sami sebe tolažimo, pravzaprav zavajamo, da smo še daleč od Cipra ali Grčije. Ob tem pozabljamo meriti hitrost, s katero se približujemo neželenemu stanju. Predvsem pa krize ne merimo samo s številkami. Te so posledica naših ravnanj. Če bomo ukrepali sami, bi lahko ukrepe izbrali bolj po svoji meri, a še vedno dovolj učinkovito. Vedno je treba ravnati na osnovi trendov, zvezno, brez velikih skokov. To je tudi ceneje. Šok terapija ostane kot edina rešitev, ko zmanjkuje časa. In tega je res vse manj. A vedimo: trojka ni korenček, je palica.«

>V čem vidite podobnosti med zdajšnjimi gospodarskimi razmerami in tistimi izpred 20 let?

»Kot zdaj je bilo tudi tedaj veliko podjetij prezadolženih, nekatera so bila tudi slabo upravljana, čeprav to ni bil vedno razlog, vsaj ne edini, za težave. Taka podjetja niso mogla preživeti, četudi so imela zdrave programe. A pred nami je bila svetovna gospodarska konjunktura. Naša gospodarska struktura in politična klima sta omogočali, da so bili vzroki za tedanje težave za nas lažje obvladljivi.«

> To so bila tedaj podjetja v družbeni lasti?

»Da, a to ni bilo odločilno. Danes niso v težavah le podjetja v državni lasti, ampak tudi tista, ki so že privatizirana. To ruši tezo, da se bodo razmere izboljšale takoj, ko bomo

privatizirali državna podjetja. To drži le pogojno - če bomo našli prave lastnike, ti pa, preko upravnih odborov ali nadzornih svetov, prave menedžerje.«

>Odločilno je upravljanje ...

»Preslabo upravljanje - to je bil pomemben vir tedanjih in zlasti sedanjih težav podjetij, tudi bank. In zato v slabi banki, ki jo načrtujemo v Sloveniji, vidim predvsem potrebo po spremembah dosedanjega načina upravljanja. Vendar sama zamisel ni dovolj, potrebno je njeno dobro operativno delovanje.«

> [REDACTED] je bil tudi operativno uspešen, ohranil je veliko zdravih jeder in več kot tisoč delovnih mest. Kako ste prišli do te ideje, ste našli zglede v tujini?

»Ta ideja je res zrasla v okviru [REDACTED], a bolj kot to je pomembno, da smo v banki ugotovili, da nekatera podjetja, ki smo jim posojali denar, enostavno ne bodo preživel. Da ne bodo pomagali ne odpisi ne reprogrami posojil, da je potrebna sprememba v delovanju podjetja, za kar je predvsem odgovorno poslovodstvo.«

>Kako ste to izpeljali v praksi?

»Podjetje je šlo v stečaj, že prej pa smo analizirali, katera jedra so zdrava. Ta smo ohranili in jih financirali, slaba smo opustili. [REDACTED] je postal lastnik teh novih podjetij, saj je banka svoje kredite pretvorila v kapital. Imenovali smo novo poslovodstvo. Seveda so pri tem v okviru svojih pristojnosti zelo korektno in odgovorno sodelovale tudi državne in lokalne institucije. Tako smo, sanirali [REDACTED] ... in kasneje našli kupce zanje. Naš cilj je bil, da banka, ko bo to primerno, izstopi iz njihovega lastništva. Seveda so v nadaljevanju ta podjetja doživljala različne usode. A to je že druga zgodba.«

>Hitro reševanje je prispevalo k temu, da je istrsko gospodarstvo tudi hitreje izšlo iz krize. Slovenska razvojna družba, ki je imela enako poslanstvo, je zaživela šele dve leti za [REDACTED].

»Hitreje iz krize - hitreje do zagona. To absolutno drži. Ne nazadnje, je bilo tudi v interesu banke, saj brez zdravega ekonomskega okolja in podjetij, tudi banka ne more uspešno poslovati, vsaj ne dolgoročno.«

> Bi to izkušnjo morali imeti pred očmi vsi, ki zdaj odločajo o ustanavljanju slabe banke?

»Odlašanje škodi, a škodljivo je lahko tudi hitenje brez koncepta zakaj, kako in kaj je treba narediti. Kot če skačeš v bazen, ne da bi vedel, ali je v njem voda. Zato je treba ravnati

trendno, da lahko sproti, z majhnimi posegi, popraviš, če vidiš, da smer ni prava. Vse delaš veliko bolj premišljeno, z manj tveganji. Prava zasnova in dobra izvedba, pa zahtevata prave ljudi. Delovati morajo z občutkom odgovornosti, profesionalno, neobremenjeno ... v interesu podjetja. Samo z uresničevanjem tega interesa se lahko pokrivajo vsi ostali interesi in pričakovanja. To je zdravo gospodarjenje.«

> Kaj bi se morali naučiti od izkušnje s [REDACTED]?

»Da je treba podjetje reševati pravočasno. Tako lahko ohranjamo zdrave programe in opuščamo slabe. To je trajen proces, saj imajo tudi najboljše programi lahko omejen rok trajanja. Slabi programi lahko uničijo tudi najboljša podjetja.«

> Kmetje vedo, da je treba suhe veje pravi čas porezati.

»Tudi pri oljkah je včasih treba porezati tudi kakšno zeleno vejo, ki sicer raste, a ne bo obrodila.«

Najbolj se je bati slabe slabe banke

> [REDACTED] je deloval znotraj koprške banke, zdaj pa potrebujemo slabo banko, eno ustanovo, ki bo prevzela vse slabe terjatve. Kaj je zdaj drugače?

»Pred 20 in več leti so imela podjetja praviloma po eno banko, le redko dve ali tri. Poslovalo se je v drugačnem ekonomskem sistemu. Banka upnica se je lahko o reševanju suvereno dogovarjala z vodstvom podjetja in z drugimi akterji. Danes imajo podjetja pet, šest, tudi deset bank, ki imajo svoje terjatve različno zavarovane. Vsaka je prepričana, da ima boljša zavarovanja kot ostale in zato noče deliti usode večine drugih bank upnic. V takih razmerah je zelo težko najti skupni imenovalac za sanacijo podjetja, porabi pa se veliko energije in časa. In medtem podjetja izgubljajo tržne pozicije ali celo propadajo, ker se banke ne morejo dogovoriti. S tega vidika je slaba banka lahko učinkovit sogovornik takih podjetij in bi lahko bila racionalna rešitev.«

> Ostaja pa še veliko nedorečenega, denimo, cenitev oziroma plačilo terjatev, izbira ljudje, ki bodo vodili slabo banko ... Kaj je bolj občutljivo vprašanje?

»Ključno bo odločanje, kaj in koliko bo banka, ki je posojala nekemu podjetju, dobila v zameno za svoje terjatve. Če slaba banka preplača terjatve, je slabo zanjo, navsezadnje jo financiramo davkoplačevalci. Če pa plača premalo, bodo banke upnice čez čas spet lahko imele težave.«

> Kaj pa kadri?

»Koncept slabe banke je lahko dobra zamisel in daje rezultate, če je tudi operativno delovanje uspešno. Oboje se uresničuje skozi ljudi. Vprašanje je torej, ali bomo znali oziroma zmogli postaviti prave ljudi na ključna mesta. Ljudi, ki bodo imeli dovolj izkušenj, znanja, suverenosti ... Če pa bo pri kadrovanju za slabo banko odprta pot za vodstva, ki ščitijo partikularne interese, bo vse zaman. Potem bi res imeli slabo slabo banko in tega se je najbolj bati.«