

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**OBVLADOVANJE TVEGANJ NA PRIMERU RAVNANJA
Z NEDONOSNIMI TERJATVAMI**

Ljubljana, 28. junij, 2018

DAMJANA KINK

IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisana Damjana Kink, študentka Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtorica predloženega dela z naslovom Obvladovanje tveganj na primeru ravnanja z nedonosnimi terjatvami, pripravljene v sodelovanju s svetovalko izr. prof. dr. Darjo Peljhan,

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 plagiatorstvo – 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 plagiatorstvo 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 prek 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 _____

Podpis študentke: _____

KAZALO

UVOD	1
1 TVEGANJA	3
1.1 Opredelitev tveganja.....	3
1.2 Finančna tveganja	7
1.3 Regulatorna na področju omejevanja tveganj.....	8
1.4 Obvladovanje tveganj	9
2 OBVLADOVANJE KREDITNEGA TVEGANJA	15
2.1 Opredelitev kreditnega tveganja	15
2.2 Kontroling kreditnih tveganj	16
2.2.1 Opredelitev kontrolinga in zgodovinski razvoj	16
2.2.2 Pomen kontrolinga tveganj	18
3 OBVLADOVANJE NEDONOSNIH TERJATEV	20
3.1 Opredelitev nedonosne terjatve oziroma izpostavljenosti.....	20
3.2 Komponente tveganja pri nedonosnih terjatvah	23
3.3 Obvladovanje kreditnega tveganja kot poslovna priložnost.....	25
3.4 Makroekonomski okvir – ukrepi na ravni države	27
3.5 Mikroekonomski okvir – ukrepi bank	28
3.6 Mikroekonomski okvir – ukrepi podjetij	30
4 PROCES OBVLADOVANJA KREDITNEGA TVEGANJA IN ANALIZA UČINKOVITOSTI NJEGOVEGA OBVLADOVANJA V IZBRANI DRUŽBI. 35	
4.1 Osnovni podatki o izbrani družbi.....	35
4.2 Smernice delovanja družbe.....	37
4.2.1 Zmanjšanje obstoječega poslovanja z ohranitvijo kapitala in vrednosti	38
4.2.2 Ravnanje s portfeljem nedonosnih terjatev	38
4.2.3 Ravnanje s sredstvi v portfelju družbe	41
4.3 Proces obvladovanja kreditnega tveganja	41
4.4 Predlogi izboljšav	47

SKLEP	50
LITERATURA IN VIRI	54

PRILOGA

KAZALO SLIK

Slika 1: Povezave med načeli, okvirom in procesom standarda ISO 31000.....	11
Slika 2: Gibanje nedonosnih izpostavljenosti v slovenskem bančnem sistemu (v mrd EUR in v % celotne izpostavljenosti).....	29

KAZALO TABEL

Tabela 1: Delež nedonosnih terjatev v Sloveniji in EU, v %	25
Tabela 2: Merila za poplačilo obveznosti	40
Tabela 3: Kategorije bonitetne ocene za neplačila.....	44

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Seznam uporabljenih kratic	1
---	---

UVOD

V magistrskem delu proučujem vpliv obvladovanja kreditnih tveganj in nedonosnih terjatev na uspešnost poslovanja družbe za upravljanje s sredstvi in nedonosnimi terjatvami, kamor sodijo zapadle obveznosti dolžnikov z zamudo nad 90 dni ali pa je verjetnost, da bo ta finančna obveznost s strani dolžnika v celoti poplačana, izredno majhna. Ob pregledu literature sem ugotovila, da je področje obvladovanja kreditnih tveganj in ravnanja z nedonosnimi terjatvami v Sloveniji precej neraziskano in neobdelano. Namen magistrskega dela je proučiti ustrezno tujo in domačo strokovno literaturo ter razširiti in poglobiti znanje o obvladovanju tveganj, s poudarkom na kreditnih tveganjih in še posebno na nedonosnih terjatvah. S predlogi izboljšav obstoječega stanja postavim temelje za nadaljnje uspešnejše poslovanje obravnavanega podjetja. Prispevek magistrskega dela je v tem, da nadgrajuje obstoječo teorijo s pomočjo aplikacije spoznanj obstoječe literature na konkretnem primeru, z upoštevanjem vpliva na uspešnost poslovanja izbrane družbe. Izbrana družba je družba za upravljanje z nedonosnimi terjatvami, katere osnovna dejavnost je obvladovanje nedonosnih terjatev s ciljem največjega možnega poplačila terjatev z ustreznimi ukrepi za izterjavo dolgov ali prestrukturiranje sredstev. Pokazatelj uspešnosti takšne družbe je uspešnost pri izpolnjevanju ciljev glede zmanjševanja nedonosnih izpostavljenosti in ostalega portfelja. Zaradi velikega obsega nedonosnih izpostavljenosti, s katerimi izbrana družba upravlja, želim oblikovati ključne točke uspešnega managementa za enoten pristop družb z velikim obsegom nedonosnih izpostavljenosti.

Cilj magistrskega dela je izpostaviti smiselnost in pomembnost reševanja nedonosnih terjatev ter predstaviti proces ravnanja z nedonosnimi terjatvami na primeru izbrane družbe v Sloveniji. Cilj je prav tako opredeliti značilnosti učinkovitega managementa družbe za upravljanje s portfeljem nedonosnih terjatev. S prikazom omenjenega procesa želim preveriti hipotezo, da ciljno usmerjeno vodenje podjetja ter vključitev obvladovanja kreditnih tveganj v celotni proces poslovanja podjetja vodi do boljših poslovnih rezultatov.

V teoretičnem delu je cilj opredeliti možnosti ukrepov obvladovanja nedonosnih terjatev s poudarkom na ustanovitvi javnih ali privatnih družb, katerih namen je prevzem slabih terjatev in ravnanje z njimi s ciljem ohranitve oziroma maksimizacije njegove vrednosti ter največjega možnega poplačila terjatev. Na podlagi teoretičnih spoznanj s področja kontrolinga kreditnih tveganj in lastnih izkušenj želim analizirati obstoječi sistem v izbrani družbi. Oblikovati želim smernice delovanja takšne družbe, v katerih bodo teoretična izhodišča podkrepljena s konkretnimi praktičnimi rešitvami uspešne družbe, saj je po mojem mnenju lahko takšen portfelj dobra poslovna priložnost.

S samostojnim raziskovalnim delom in z različnimi metodami znanstvenoraziskovalnega dela prikažem pomen obvladovanja nedonosnih terjatev za podjetja. Izhodišče pri proučevanju predstavljene vsebine je raziskovanje teoretičnih podlag s področja kontrolinga kreditnih tveganj in nedonosnih terjatev. Za teoretične opredelitve posameznih področij, ki jih obravnavam v magistrskem delu, najprej proučim domačo in tujo strokovno literaturo ter

razpoložljive vire s področja obvladovanja tveganj, nedonosnih terjatev in družb, ki upravljajo z nedonosnimi terjatvami. Za doseganje zastavljenega cilja poleg uporabljene strokovne literature domačih in tujih avtorjev ter zaradi omejene literature o področju kontrolinga tveganj uporabim tudi znanje in lastne 10-letne delovne izkušnje, pridobljene na področju kontrolinga tveganj, ter interno gradivo podjetja, v katerem sem zaposlena. Poleg metode teoretičnega raziskovanja uporabim tudi izkustveno metodo in metodo dedukcije, ker na podlagi lastnih izkušenj, logičnega sklepanja in tudi dognanj na področju kontrolinga opredelim aktivnosti kontrolinga kreditnih tveganj.

Struktura magistrskega dela predvideva štiri v celoto smiselno zaokrožena poglavja, tematika pa je dodatno razčlenjena v podpoglavjih. V prvem poglavju so opredeljeni tveganje, regulativa na področju omejevanja tveganj in načini obvladovanja tveganj. V drugem poglavju je posebna pozornost namenjena kreditnemu tveganju, kajti obvladovanje kreditnega tveganja je v času gospodarske krize, ko mnogo podjetij zamuja s plačili, številna pa končajo v stečaju, pomembna konkurenčna prednost. Odločitve managementa morajo biti hitre, vendar pravilne. Pravilnost odločitev se pokaže šele na dolgi rok. Sposobnost pravočasnega in učinkovitega odzivanja na nove priložnosti, izzive, tudi nevarnosti je v današnjem poslovnem okolju nujen pogoj za uspešno vodenje podjetij. Takšen način dela zahteva od podjetij izredno prožno in hitro poslovanje ter učinkovito ravnanje z informacijami. Magistrsko delo obravnava vlogo kontrolinga, ki jo prevzema pri obvladovanju tveganj. Še posebno pri obvladovanju nedonosnih terjatev v družbi za upravljanje s takšnimi terjatvami. Ravnanje z nedonosnimi terjatvami je v Sloveniji precej neraziskano in neobdelano, zato tretje poglavje magistrskega dela pokriva teoretično podlago za razumevanje nedonosnih izpostavljenosti. Finančna kriza je povečala število podjetij v težavah, posledično se je povečal obseg nedonosnih bančnih posojil, kar je na trgu ustvarilo povpraševanje po novem segmentu storitev, saj so, po raziskavah sodeč, v Evropi slabe terjatve zelo prodajljive. Portfelj nedonosnih terjatev je tako lahko priložnost za novo podjetje oziroma družbo z zasebnim kapitalom, ki išče priložnost v odkupu terjatev po nizkih cenah s ciljem kar največjega možnega poplačila terjatev in ustvariti pozitiven rezultat. Zaradi velikega obsega slabih terjatev, težav tako v finančnem sektorju kot v gospodarstvu in zaradi manj razvitega trga sredstev nedonosnih posojil ter pogosto neučinkovitega pravnega sistema oziroma sodne prakse so v vzponu tako imenovana 'Asset management companies' (v nadaljevanju AMC podjetja). V zadnjem delu pa predstavim proces obvladovanja tveganj in analizo učinkovitosti obvladovanja kreditnega tveganja v izbrani družbi ter možnosti izboljšav. Na ta način postavim smernice delovanja takšne družbe in proces obvladovanja kreditnega tveganja. Magistrsko delo je namenjeno vsem, ki se ukvarjajo z obvladovanjem nedonosnih terjatev.

1 TVEGANJA

1.1 Opredelitev tveganja

Koncept tveganja je v poslovnem svetu enak v finančnih in nefinančnih inštitucijah. Finančni slovar (2016) pojem tveganje opredeljuje kot verjetnost, da se bo zaradi kakšnih zunanjih ali notranjih dejavnikov zgodila določena škoda oziroma kakršenkoli drug negativen izid. Tveganje je vse, kar lahko prepreči doseganje določenih ciljev in ustvari izid, ki ni bil predviden. Če je škoda ali negativen izid možno predvideti, se ga lahko nevtralizira s preventivnim dejanjem. Za to, da lahko sploh govorimo o tveganju, morata obstajati dva dejavnika, in sicer negotovost in izpostavljenost. Lahko smo negotovi glede prihodnjih dogodkov, toda če nismo izpostavljeni, potem tveganja preprosto ni. Če pa smo izpostavljeni in z gotovostjo vemo, kaj se bo zgodilo, potem tudi težko rečemo, da tveganje obstaja.

Mramor (1993, str. 99) tveganje opredeljuje kot »nezmožnost, da bi pravilno napovedovali prihodnji tok dogodkov, oziroma kot nezmožnost popolnoma nadzorovati, ali bodo rezultati prihodnjega toka dogodkov enaki načrtovanim«. Tveganje je torej možnost neprijetnega odmika od načrtovanih ciljev podjetja in je posledica tako negotovosti ocen razvoja dogodkov v prihodnosti kot tudi nepopolnosti informacij, ki jih vodstvo uporablja za sprejemanje poslovnih odločitev (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 9).

Tveganja so lastna poslovnemu okolju, so del poslovnih procesov in nujna sestavina informacij, ki so podlaga za poslovne odločitve. Po mnenju Berka, Peterlina in Ribariča (2005, str. 9) je tveganje vse, kar lahko prepreči doseganje določenih ciljev in ustvari izid, ki ni bil predviden. Vsaka poslovna odločitev je povezana s tveganjem, pa naj bo to investicijska odločitev, odobritev posojila, zaposlovanje ustreznih ljudi, uporaba izvedenih finančnih instrumentov in podobno. Zaradi tega morajo biti tveganja pravočasno in ustrezno prepoznana, merjena ter obvladovana, in to na vseh ravneh podjetja.

Mednarodni standard za obvladovanje tveganj, ISO Guide 73:2009, Risk Management – Vocabulary, tveganje opredeljuje kot učinek negotovosti pri doseganju ciljev. Negotovost pa kot stanje, ki se delno pojavi takrat, ko se zgodi pomanjkanje informacij in/ali znanj, povezanih z razumevanjem oziroma poznavanjem dogodka, njegovih posledic ali verjetnosti. Tveganju se največkrat pripisuje negativen pomen, vendar ISO opredeljuje, da tveganja lahko vodijo v pozitivna ali negativna odstopanja od pričakovanj, kar pomeni, da je tveganje lahko tudi priložnost.

Hopkin (2010, str. 13) tveganja razdeli v tri kategorije, in sicer v tveganje kot nevarnost ali čisto tveganje, v tveganje kot priložnost ali špekulativno tveganje in v tveganje negotovosti. Tudi Berk, Peterlin in Ribarič (2005, str. 27–28) pojem tveganje uporabljajo v različnih zvezah: tveganje kot priložnost, tveganje kot nevarnost ali grožnja in tveganje kot porazdelitev negotovosti. Po mnenju prej navedenih avtorjev podjetja najpogosteje dojemajo tveganje kot nevarnost oziroma grožnjo, zaradi negativnih posledic škodnih dogodkov, kot

so finančna izguba, zloraba, kraje, izguba ugleda podjetja, nesreče pri delu, odpovedi sistemov ali tožbe. Cilj obvladovanja tveganja v tem okviru je zmanjšati verjetnost nastopa nezaželenega dogodka, ne da bi s tem povzročili previsoke stroške ali omrtvili delovanje podjetja. Pojem tveganja kot priložnosti prej omenjeni avtorji opredeljujejo v temeljni predpostavki, da obstaja povezava med tveganjem in donosnostjo. Večje tveganje je povezano z večjo donosnostjo in tudi z večjo možnostjo izgube. V tem okviru je cilj obvladovanja tveganja povečevanje donosnosti poslovanja in zmanjševanje negativnih vplivov nastopa dejavnikov tveganja na poslovanje. Avtorji opredeljujejo pojem tveganje tudi kot porazdelitev negotovih prihodnjih rezultatov, negotovost pa kot verjetnostno porazdelitev vseh mogočih rezultatov, tako pozitivnih kot negativnih. V navedenem okviru je cilj obvladovanja tveganja zagotavljanje najvišje mogoče tveganju prilagojene donosnosti.

Poznamo različne razvrstitve tveganj, ki jih finančne inštitucije morajo obvladovati v skladu z bančno zakonodajo, hkrati pa mora tudi poslovodstvo nefinančnih organizacij pri izpolnjevanju svojih obveznosti, ki so povezane z obvladovanjem tveganj, upoštevati vsa tveganja, ki jim je ali bi jim lahko bila družba izpostavljena pri svojem poslovanju. To v 30. členu navaja Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP, Ur. l. RS, št. 13/14). Zakon zavezuje poslovodstvo k obvladovanju tveganj, kar zajema ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj, vključno s poročanjem o tveganjih. Zakon opredeljuje naslednja tveganja:

- kreditno tveganje – tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnitve pogodbenih obveznosti nasprotne stranke v dogovorjenem roku,
- tržno tveganje – tveganje nastanka izgub zaradi spremembe cen blaga, valut ali finančnih instrumentov ali spremembe obrestnih mer,
- operativno tveganje – tveganje nastanka izgube skupaj s pravnim tveganjem zaradi neustreznega ali nepravilnega izvajanja notranjih postopkov, drugega nepravilnega ravnanja ljudi, neustreznosti ali nepravilnega delovanja sistemov, ki spadajo v notranjo poslovno področje podjetja, ali zunanjih dogodkov ali dejanj. Operativno tveganje vključuje tudi tveganje izgube kot posledica neustrezne informacijske tehnologije in procesiranja. Pravno tveganje, kot del operativnega tveganja, pa je tveganje nastanka izgube zaradi kršenja ali nepravilnega upoštevanja zakonov, podzakonskih aktov, navodil, poročil, sklenjenih pogodb, dobre bančne prakse ali etičnih norm (Banka Slovenije, 2007, str. 32–35),
- likvidnostno tveganje – tveganje nastanka izgube zaradi kratkoročne plačilne nesposobnosti.

Glede na ločitev poslovanja od organizacije in različnost njenih ciljev Rozman (2017) predlaga dve skupini tveganj: poslovna in organizacijska. V prvo skupino vključuje tveganja, ki vplivajo na doseganje ciljev poslovanja. Kadar so tveganja povezana z odločitvami, Rozman meni, da so tveganja predvsem tehnična, operativna, taktična in strateška. Tehnična se nanašajo na stroškovne nosilce (proizvode in storitve), operativna tveganja se nanašajo na

posamezne poslovne funkcije, taktična in strateška tveganja pa so povezana z odločitvami o poslovanju kot celoti, pri čemer so kratkoročne taktična tveganja ter dolgoročne strateška tveganja. V skupino organizacijskih tveganj pa vključuje tiste, ki vplivajo na cilje organizacije: smotrnost, učinkovitost, pravilnost itd. Organizacijska tveganja se nanašajo na procese, strukture in kulturo (Rozman, 2017, str. 9).

Šprajc in Podbregar, ki tveganje opredeljujeta kot možnost, da nastopi dogodek, ki bo imel vpliv na doseganje ciljev v organizaciji, tveganja delita na strateška, operativna in finančna tveganja. Strateška tveganja opredeljujeta kot tista, ki vplivajo na doseganja in izvajanje vizije, poslanstva in strateških ciljev organizacije. Operativna tveganja so tista, ki učinkujejo na tveganje izgube zaradi neuspešnih, neustreznih in neučinkovitih notranjih procesov in zaposlenih ter neprimerne informacijske tehnologije kot tudi zunanjih dogodkov. Finančna tveganja pa sledijo osnovni definiciji tveganja in predstavljajo verjetnost, da se zaradi različnih elementov poslovanja ali naložb ustvari finančna izguba. Pod ta tveganja spada vse, kar onemogoča doseganje predpostavljenih finančnih ciljev in ne ustvarja predvidenih rezultatov. Finančna tveganja pa delita naprej na likvidnostno tveganje, kreditno tveganje, tveganje spremembe deviznega tečaja, tveganje spremembe obrestne mere, tržno tveganje in tveganje insolventnosti (Šprajc & Podbregar, 2017, str. 24).

Za sistematično obvladovanje tveganj, tipičnih za finančne inštitucije, pa Glogovšek (2014, str. 10–13) opredeljuje naslednje kategorije tveganja:

- finančna tveganja in operativna tveganja,
- tveganja, povezana s transakcijami, in pozicijska tveganja,
- tveganja, ki vplivajo na uspeh, in likvidnostna tveganja,
- tveganja neizpolnitve nasprotne stranke in tržna tveganja,
- tveganja, povezana s posameznimi posli, in tveganja, povezana s strukturo poslov, ter
- nesistematična in sistematična tveganja.

Finančna tveganja se nanašajo neposredno na finančne tokove, tako operativna kot strateška tveganja pa zadevajo predvsem področje poslovanja. Glogovšek (2014, str. 10) operativna tveganja loči na tehnična tveganja in splošna tveganja. Tehnična tveganja se nanašajo na probleme, ki se lahko pojavijo znotraj komunikacije v organizaciji in na področju informatike. Splošna tveganja obsegajo še nevarnost nezaželenega odliva ljudi in po drugi strani nevarnosti, da bo organizacija zašla v težave zaradi prevare, napake ali malomarnosti svojih sodelavcev ali tretjih oseb. Od operativnih tveganj Glogovšek razmejuje še strateška tveganja. Ta obsegajo predvsem investicijska tveganja, kot so nevarnost napačnih odločitev v zvezi z vzpostavljanjem ali opuščanjem poslovnih področij oziroma produktov. Med strateška tveganja sodijo tudi tveganja nepričakovanih dogodkov, ki obsegajo vse pravne in regulacijske vidike.

Tako finančna kot operativna tveganja se lahko pojavijo v obliki transakcijskih ali pozicijskih tveganj. Tveganja v zvezi s transakcijami obsegajo na eni strani tveganja

delovnih postopkov, na drugi strani pa nastajajo tveganja neizpolnitve nasprotne stranke, ko pri transakcijah ena stranka ne izpolni svoje obveznosti, čeprav jo je druga že izpolnila. Od teh tveganj razmejimo pozicijska tveganja. Ta nastajajo, kadar se vrednost neke pozicije, npr. zaradi gibanj na trgu ali zaradi sprememb bonitete stranke, spremeni v škodo banke.

Glogovšek (2014, str. 10) tveganja na področju vrednosti deli na tveganja, ki vplivajo na uspeh, in likvidnostna tveganja. Finančna tveganja, ki vplivajo na uspeh, imenuje tudi tveganja izgub. Nasprotno pa obsegajo likvidnostna tveganja predvsem tveganja, povezana z ročnostjo. To pomeni nevarnost, da banka ne bo mogla razpolagati z likvidnostjo v takšnem obsegu in v takšnih časovni strukturi, kot bi bilo potrebno za zagotavljanje likvidnosti.

Od tveganj, ki lahko vplivajo na uspeh finančnih institucij, razmejimo likvidnostna tveganja. Glogovšek (2014, str. 12) jih razdeli v tri kategorije. V prvo sodi tveganje težav z likvidnostjo, kar pomeni nevarnost, da bo zaradi nezadostne likvidnosti trga otežena likvidacija pozicij in/ali nadaljnje financiranje ne bo več možno oziroma bo možno samo pod slabšimi pogoji. V drugo kategorijo sodi terminsko tveganje, ki se nanaša na nevarnost nenačrtovanega podaljšanja vezave kapitala v aktivnih poslih. Razlogi so lahko ovire na trgu, ki vplivajo na likvidnost, ali pri nasprotni stranki (dolžnik ne plača pravočasno). V zadnjo kategorijo pa sodi tveganje odpoklica, ki pomeni nevarnost, da bodo stranke nepričakovano zahtevale obljubljene kredite oziroma da bodo nepričakovano dvignile svoje vloge.

Tveganja neizpolnitve nasprotne stranke se pojavijo predvsem kot kreditna tveganja. Povezana so s tveganjem plačilne nesposobnosti nasprotne stranke pri izposojah, jamstvih ali tudi pri pogodbah, katerih predmet so derivati (tveganje izpada). Tržna tveganja pomenijo v splošnem nevarnost negativnih gibanj na trgu. Sem Glogovšek (2014, str. 11) šteje tveganje delniških tečajev, tveganje spremembe obrestnih mer, valutno tveganje in tveganje surovin. Pod pojmom tveganja delniških tečajev razumemo nevarnost, da se bo vrednost portfelja delnic zaradi gibanj na trgu zmanjšala. Pod obrestnim tveganjem razumemo nevarnost, da bo prišlo do sprememb tržnih obrestnih mer in s tem do zmanjšanja načrtovanega ali pričakovanega uspeha, odvisnega od obrestne mere. Valutno tveganja pa lahko za banke nastane samo, če imajo v svoji bilanci pozicije v tuji valuti, kar privede do izgub, če se domača valuta revalvira (devalvira).

Razmejitev med tveganji, povezanimi s posameznimi posli, in tveganji, povezanimi s poslovno strukturo, je potrebna zato, ker največ tveganj načeloma ne nastaja v zvezi s posameznimi posli, temveč v zvezi s strukturo poslov vseh aktivnih in pasivnih poslov. Strukturna tveganja pa nastajajo tudi v kreditnih poslih. Izražena so v strukturi tveganja kreditnega portfelja, ki izhaja iz razporeditve po obsegih ali panogah. Strogo gledano, so tveganja v kreditnih poslih izključno strukturna tveganja, saj so pričakovane izgube iz kreditov transformirane v stroškovno komponento poslovnega rezultata. Kot kreditno tveganje lahko torej označimo samo še preostale nepričakovane izgube, ki so posledica nezadostnega strukturiranja (razpršitev ali diverzifikacija tveganja) kreditnega portfelja.

Ločitev med sistematičnimi in nesistematičnimi tveganji temelji na teoriji kapitalskega trga. Del celovitega tveganja je posledica splošnih nihanj na trgu, npr. na trgu delnic. Ta del tveganja imenujemo sistematično tveganje. Poleg tega pa obstaja še specifično tveganje posameznega primera, ki nastane zaradi dogodkov, ki niso povezani z gibanji na trgu. To tveganje imenujemo nesistematično tveganje.

V nadaljevanju se osredotočim na finančno tveganje, ki mu je izpostavljeno vsako podjetje, in sicer tveganje neizpolnitve obveznosti nasprotne stranke ali tako imenovano kreditno tveganje.

1.2 Finančna tveganja

Finančno tveganje sledi osnovnemu konceptu tveganja in predstavlja možnost (verjetnost), da se zaradi določenih dejavnikov pri poslovanju ali naložbah ustvari finančna izguba. Finančno tveganje je vse, kar lahko preprečuje doseganje določenih finančnih ciljev in ustvarja izid, ki ni bil predviden. Finančno tveganje je opredeljeno kot tveganje, ki izvira iz finančnih transakcij (Birgham & Gapenski, 1996, str. 862). Med finančna tveganja sodijo vsa tveganja, povezana s sposobnostjo kratkoročnega in dolgoročnega ustvarjanja finančnih prihodkov, obvladovanja finančnih odhodkov, ohranjanja vrednosti finančnih sredstev ter obvladovanja finančnih obveznosti. Finančna tveganja so bistvenega pomena, ker se njihov vpliv na poslovanje neposredno odraža v plačilni sposobnosti podjetja, od katere je neposredno odvisen njegov obstoj.

Finančno tveganje lahko razvrstimo v tri skupine: finančno tveganje, pri katerem ne moremo vplivati na dejavnike tveganja, finančno tveganje, pri katerem lahko vplivamo na dejavnike tveganja, in finančno tveganje pri varovanju izpostavljenosti finančnemu tveganju (Berk, Peterlin & Ribarič 2005, str. 198).

Pri finančnih tveganjih, pri katerih ne moremo vplivati na dejavnike tveganja, so ti dejavniki predvsem vplivi trga oziroma okolja podjetja, na primer obrestna mera in devizni tečaj. Edini mogoči rešitvi sta prilagoditev tržnim gibanjem in uporaba kratkoročnih zavarovanj. Gre za pretežno cenovno tveganje, saj cene določa trg glede na razpoložljivost in donosnost sredstev.

Finančna tveganja, pri katerih lahko vplivamo na dejavnike, so zgolj posledica odločitev podjetja. Tveganje ustvarimo sami oziroma je posledica poslovnih odločitev, zato odgovornosti ni moč prenašati na dejavnike okolja. Gre predvsem za odločitve pri izbiri valute, načinu zadolževanja, izbiri poslovnih partnerjev, lastnih naložb ter načinu financiranja sredstev. Pri obvladovanju tega tveganja moramo predhodno cenovno tveganje upoštevati kot prevzeto tveganje.

V tretjo skupino sodi finančno tveganje pri varovanju izpostavljenosti finančnemu tveganju. Po mnenju Berka, Peterlina in Ribariča (2005, str. 198) napačna ocena tveganja, nepravilno

izbrana varovana postavka ali celo neprimerno izbrana orodja za varovanje pred tveganjem povzročijo še večjo škodo, kot bi lahko nastala, če se pred tveganjem sploh ne bi zavarovali. Obvladovanje tveganja je aktivnost v podjetju, ki je povezana z vsemi poslovnimi funkcijami, saj lahko neusklajeno delovanje funkcij poveča stopnjo tveganja in s tem verjetnost za nastanek škode. Za preprečevanje tveganja mora biti njegovo obvladovanje skrbno pripravljeno, z vključitvijo vseh poslovnih funkcij.

1.3 Regulativa na področju omejevanja tveganj

V Sloveniji so podjetja zakonsko zavezana k spremljanju in obvladovanju tveganja z Zakonom o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPIPP, Ur. l. RS, št. 13/14), ki v 30. členu opredeljuje, da mora poslovodstvo zagotoviti, da podjetje redno spremlja tveganja, ki jim je izpostavljeno pri svojem poslovanju, ter sprejeti ustrezne ukrepe, s katerimi podjetje obvladuje tveganja. Zakon zavezuje tudi vse kapitalske družbe k zagotovitvi ustreznega kapitala glede na obseg in vrste poslov, ki jih izvaja pri opravljanju svoje dejavnosti, ter glede na tveganja, ki jim je družba izpostavljena pri opravljanju teh poslov. ZFPPIPP v 30. členu navaja, da mora poslovodstvo pri izpolnjevanju svojih obveznosti, ki so povezane z obvladovanjem tveganj, upoštevati vsa tveganja, ki jim je ali bi jim lahko bila družba izpostavljena pri svojem poslovanju in vključujejo zlasti kreditno tveganje, tržno tveganje, operativno tveganje in likvidnostno tveganje.

Zakonsko podlago za ugotavljanje, merjenje in obvladovanje tveganj v finančnih inštitucijah predstavljata Zakon o bančništvu in Zakon o Banki Slovenije. Banka Slovenije z vrsto podzakonskih aktov, ki so implementacija evropskih bančnih direktiv in priporočil mednarodnih organizacij, zlasti Baselskega komiteja za bančni nadzor, podrobneje ureja poslovanje bank in obvladovanje posameznih tveganj. Finančna inštitucija mora zagotoviti, da vedno razpolaga z ustreznim kapitalom glede na obseg in vrste storitev, ki jih opravlja, ter obvladovati tveganja, ki jim je izpostavljena pri opravljanju teh storitev, kar dokazuje s posebnim kazalcem, imenovanim kapitalska ustreznost. Kapital finančne inštitucije pomeni vir kritja nepredvidenih realiziranih izgub.

Od leta 2007 v slovenskem bančnem sistemu velja baselski kapitalski standard, imenovan Basel II, ki je nadomestil sporazum iz leta 1988 (Basel I). Baselski odbor ali komite za nadzor bank je bil ustanovljen po zlomu nemške bančne hiše Herstatt in po problemih ameriške Franklin Bank leta 1974 na iniciativo držav skupine G-10. Odbor ima svoj sedež v Baslu. Njegov cilj je po eni strani izboljšanje kooperacije med institucijami za nadzor bank, po drugi pa zgodnje odkrivanje vrzeli in napak v nadziranju mednarodnega finančnega sistema ter postavitev splošnih načel, ki bi predstavljala vzpodbudo za učinkovite spremembe nacionalnih predpisov na področju bančnega nadzora. Gremij danes sestavljajo predstavniki bančnega nadzora in centralnih bank iz Belgije, Kanade, Francije, Nemčije, Italije, Japonske, Luksemburga, Nizozemske, Španije, Švedske, Švice, Velike Britanije in ZDA. Baselski odbor nima pravnih ali kazenskih pristojnosti, vendar njegova priporočila

služijo kot smernice za oblikovanje nacionalnega bančnega nadzora (Glogovšek, 2014, str. 115).

Z nastankom Baselske direktive oziroma Basla I kot del standardnih instrumentov regulacije poslovanja bank se je med drugim pri standardu Basel I uveljavila tudi zahteva po kapitalski ustreznosti. Z razvojem in spreminjanjem pogojev poslovanja so sledili revizija standarda Basel I in predlog ter sprejetje njegove posodobitve, ki so jo poimenovali Basel II. V direktivi Basel II so opredeljeni trije komplementarno dopolnjujoči se stebri, od katerih je drugi steber tisti, ki je usmerjen k opredelitvi interne ocene kapitalskih potreb (Biggar & Heimler, 2005, str. 3–12). Opredelitev standarda Basel II je bila opravljena relativno uspešno, a ne dovolj dobro, da ne bi bilo treba razmisliti o standardu Basel III. Standard Basel III je še vedno v procesu sprejemanja in bo stopil v veljavo postopoma do leta 2019 (Banking Regulation. Capital Punishment. Measuring the price of regulation, 2011).

1.4 Obvladovanje tveganj

Obvladovanje tveganj je eden izmed ključnih elementov za uspešno poslovanje tako finančnih kot nefinančnih gospodarskih družb, globalna finančna kriza pa je obvladovanje tveganj še bolj postavila v središče pozornosti. Zaostrene razmere svetovnega gospodarstva v zadnjih letih so med drugim posledica nezadostnega in neustreznega obvladovanja tveganj. Tveganje je posledica negotovosti v zvezi s prihodnjimi poslovnimi dogodki, ki lahko zmanjša verjetnost doseganja zastavljenih poslovnih ciljev ter negativno vpliva na uspešnost poslovanja. Ker so izidi prihodnjih poslovnih dogodkov vedno do določene mere negotovi, je tveganju izpostavljeno prav vsako podjetje. Poslovno okolje je vse bolj nepredvidljivo in spremenljivo. Večja nepredvidljivost poslovnega okolja zmanjšuje zanesljivost poslovnega načrtovanja, s tem pa povečuje tveganost delovanja podjetij. Sistemi obvladovanja tveganj (angl. *Risk management systems*, v nadaljevanju RMS) so ključni za uspešno poslovanje (Arena & Arnaboldi, 2014).

Angleška literatura v zvezi s temo tega poglavja uporablja izraz »risk management«. Slovenska strokovna literatura in praksa pa ta izraz prevajata na različne načine. Uporabljeni so izrazi, kot so obvladovanje tveganj, upravljanje tveganj, ravnanje s tveganji, ocenjevanje tveganj ali pa obravnavanje tveganj. Zakon o bančništvu (Zban-1, Ur. l. RS, št. 99/2010) uporablja izraz »upravljanje tveganj« in v 108. členu obvladovanje tveganj opredeljuje kot ugotavljanje, merjenje oziroma ocenjevanje, obvladovanje in spremljanje tveganj. Enako je zapisano tudi v 30. členu ZFPPIPP.

Podobno pa navaja tudi slovenski standard SIST ISO 31000:2011 (v nadaljevanju ISO), ki je v skladu z mednarodnim standardom za obvladovanje tveganj. Mednarodna organizacija za standardizacijo oziroma Organization for Standardisation je razvila mednarodni standard za obvladovanje tveganj in ga prvič objavila leta 2009. Hkrati je bil objavljen tudi slovar izrazov ISO Guide 73:2009 Risk management – Vocabulary, ki služi kot pripomoček za

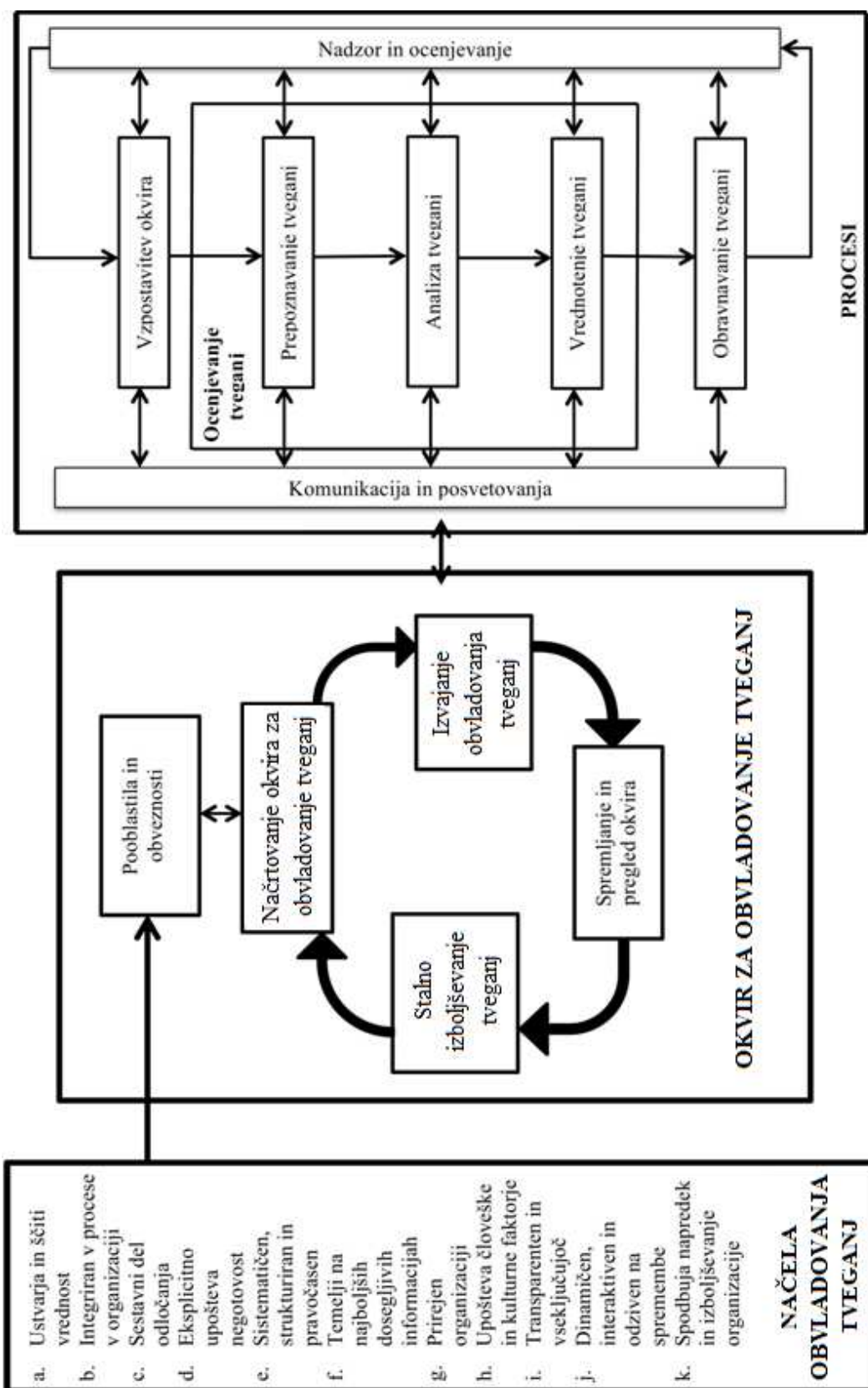
pravilno razumevanje standarda. Obvladovanje tveganj je po ISO opredeljeno kot usklajene aktivnosti za usmerjanje in nadzorovanje organizacije v zvezi s tveganjem.

ISO 31000:2009, z uradnim imenom Risk management – Principles and guidelines, določa načela in splošne smernice za obvladovanje tveganj. Načela standarda odražajo praktične usmeritve in priporočila, ki naj jih organizacija upošteva, če želi vzpostaviti učinkovit sistem obvladovanja tveganj. Standard ni namenjen temu, da bi se organizacije v skladu z njim certificirale, ampak prispeva k obvladovanju tveganj s pregledom tehnik in metod. Uporaben je za različne tipe organizacij, tako za zasebne kot javne organizacije, združenja, skupine ali posameznike. Ker je uporaben na vseh ravneh delovanja organizacije pri sprejemanju odločitev, je priporočila standarda koristno obravnavati kot sestavni del vodenja. ISO opredeljuje vse vrste tveganj, ne glede na njihovo naravo, predvideva pa tako pozitivne kakor tudi negativne posledice. Ker omogoča celovita navodila za obvladovanje tveganj na različnih področjih, je namenjen organizacijam vseh vrst ne glede na njihovo specifičnost. Čeprav določa splošne smernice, pri tem ne zahteva enotnosti pri ravnanju s tveganji. Pri vzpostavitvi in implementaciji načrtov in okvirov za obvladovanje tveganj upošteva različnost potreb v organizacijah, posebnosti njihovih ciljev, kontekst, strukturo, način delovanja, procese, funkcije, projekte, izdelke, storitve in sredstva ter specifičnosti obstoječih praks.

Struktura standarda ISO 31000 opredeljuje tri področja, ki so gradniki sistema za celovito obvladovanje tveganj v organizaciji, in sicer načela obvladovanja tveganj, ogrodje sistema obvladovanja tveganj in proces obvladovanja tveganj (ISO 31000:2009).

Kot prikazuje slika 1, je v standardu predstavljenih enajst ključnih načel uspešnega obvladovanja tveganj v neki organizaciji. Načela standarda odražajo praktične usmeritve in priporočila, ki naj jih organizacija upošteva, če želi vzpostaviti učinkovit sistem obvladovanja tveganj. Opredeljen je okvir za učinkovito obvladovanje tveganj na vseh ravneh organizacije. Ogrodje sistema je povezovalni mehanizem med elementi procesa obvladovanja tveganj v organizaciji. Kot zadnje pa sta podrobno opisana proces obvladovanja tveganj in osrednja aktivnost, ocenjevanje tveganj. Proces obvladovanja tveganj je v skladu s standardom ISO sistematično izvajanje politike obvladovanja tveganj, postopkov in aktivnosti v organizaciji kot so učinkovito komuniciranje z deležniki, identifikacija tveganj, analiza, vrednotenje, spremljanje ter ponovno ocenjevanje tveganj (ISO 31000:2009).

Slika 1: Povezave med načeli, okvirom in procesom standarda ISO 31000



Vir: ISO 31000:2009 Risk management – Principles and guidelines (2009).

Sistem obvladovanja tveganj se je razvijal postopoma, prav tako se je vloga RMS v zadnjem desetletju spremenila od predvsem operativne do bolj strateške, s čimer bolje podpirajo proces odločanja managerjev v načrtovanju in kontroli ter omogočajo doseganje strateških ciljev podjetja (Arena & Arnaboldi, 2014). Arena in Arnaboldi (2014) opisujeta tri stopnje v razvoju sistemov obvladovanja tveganj. Na začetku (prva stopnja) je bila vloga obvladovanja tveganj predvsem zaščititi sredstva podjetja z opredelitvijo primerne zavarovalnega kritja. Druga stopnja se je začela v 60. letih 20. stoletja, ko so se načela obvladovanja tveganj začela uporabljati za različne vrste tveganj. Na tej stopnji se je obvladovanje tveganj štelo za tehnično aktivnost in se je izvajalo s t. i. 'silosnim' načinom, kar pomeni, da so posamezne vrste tveganj analizirali ločeno, ugotovljena tveganja pa so razvrstili in obvladovali v posameznih delih organizacije. V zadnjih 15 letih pa se je začelo uveljavljati celovito obvladovanje tveganj, ko so tudi sistemi obvladovanja tveganj, ki jih uporabljajo podjetja, dobili bolj strateško vlogo.

Po mnenju Sare A. Lundqvist (2014) je celovito obvladovanje tveganj posledica odziva organizacij na povečan pritisk zakonskih in regulatornih zahtev po strukturiranem in celovitem obvladovanju tveganj. Učinkovit sistem, ki bo zagotavljal hkratno obvladovanje tveganj na vseh področjih organizacije, terja sistematičen pristop in usklajene aktivnosti (Musyoki & Komo, 2017). Celovito obvladovanje tveganj (angl. *Enterprise Risk Management*, v nadaljevanju ERM) je strateški proces, ki na celovit in integriran način omogoča prepoznavanje možnih dogodkov, ki bi lahko vplivali na doseganje ciljev podjetja, in z vpeljavo ustreznih notranjih kontrol na ugotovljena tveganja zagotavlja, da bodo cilji podjetja doseženi (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004). ERM je strukturiran, dosleden in neprekinjen proces prek celotnega podjetja za prepoznavanje, ocenitev, odločanje o odzivih in poročanje o priložnostih in nevarnostih, ki vplivajo na izpolnitev ciljev podjetja na vseh ravneh. V proces so vključeni poslovodstvo, nadzorni svet in zaposleni.

Eden izmed najbolj uveljavljenih okvirov celovitega obvladovanja tveganj je model COSO, objavljen leta 2004 (COSO Enterprise Risk Management oziroma ERM). Model COSO je okvir obvladovanja tveganj, ki zajema zbir navodil in postopkov obvladovanja tveganj, ki bodo v skladu s strategijo obvladovanja tveganj podjetju omogočili pravočasno identifikacijo, ocenjevanje, spremljanje in zmanjševanje tveganj na sprejemljivo raven. Model se na celovit in integriran način osredotoča na vzroke in posledice, ki organizacijam preprečujejo doseganje zastavljenih strateških ciljev (COSO, 2004). Gre za celovit okvir notranjega kontroliranja, kot pomoč organizacijam pri doseganju ciljev in prilagajanju spremembam v poslovnem in delovnem okolju. Model je primeren za vse organizacije, ne glede na njihovo velikost in dejavnosti.

Obvladovanje tveganja je bilo tradicionalno v domeni centralizirane funkcije, vendar je dolgoročno obvladovanje tveganja v podjetje najbolje uvesti kot način poslovanja podjetja, pri čemer je bistvenega pomena kultura prepoznave, merjenja in obvladovanja tveganj na vseh ravneh organizacije. Temeljno vlogo imata komuniciranje in informiranje o tveganjih,

ki jim je podjetje izpostavljeno in načini za njihovo obvladovanje. Gre za vzporednico obvladovanja kakovosti certificiranja ISO 9000 (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 37). Funkcija obvladovanja tveganja pa na najbolj razviti stopnji vendarle naj ne bi bila centralizirana poslovna funkcija na ravni podjetja.

Obvladovanje finančnega tveganja je danes eno od temeljnih področij delovanja managerjev tveganja (angl. *Risk managers*) in z njim številna podjetja enačijo celovito obvladovanje tveganja, kar pa je presplošen oziroma površen pogled na obravnavanje tveganja v podjetju. Sodobna funkcija obvladovanja tveganja v podjetjih je po mnenju Berka, Peterlina in Ribariča (2005, str. 18) v današnjem času postala zelo razvejena in prepletena ter sega v vse pore podjetja oziroma je del vsake poslovne odločitve. Še posebno, kadar se nefinančne družbe zgledujejo po vzoru obvladovanja tveganj v finančnih družbah, ki so izpostavljene regulatornemu poročanju. Obvladovanje tveganja postaja sestavina vseh podjetniških funkcij in procesov. Podjetja vključujejo obvladovanje tveganja v poslovne strategije, operativni nadzor poslovanja, finančni management in odnose z interesnimi skupinami podjetja. V številnih podjetjih je obvladovanje tveganja že sestavni del vodenja podjetij. Podjetja v ta namen vzpostavljajo sisteme notranjega nadzora in poročanja o tveganju, razvijajo funkciji notranjega nadzora in obvladovanja tveganja, poudarjajo pomen obvladovanja tveganja v celotnem podjetju in poskušajo vzpostaviti integriran sistem ocenjevanja ter nadzora tveganj tako pri strateškem kot pri vsakodnevnem operativnem odločanju (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 50).

Čeprav je obvladovanje tveganj organizacijsko v ločenem oddelku, podjetja v današnjem času stremijo k temu, da je dejavnost obvladovanja tveganja v domeni celotne organizacije. Pri tem posamezniki v organizaciji prevzamejo določene zadolžitve. Za posamezno tveganje je nujno določiti odgovorne nosilce tveganj (angl. *Risk owners*). Uprava podjetja mora biti motivirana in zavezana sledenju sprejeti strategiji obvladovanja tveganja. Posamezniki, ki nadzirajo izvajanje sistema obvladovanja tveganja, morajo imeti zadostno avtoriteto v podjetju, vzpostavljeni morajo biti ustrezni mehanizmi za motiviranje zaposlenih na vseh organizacijskih ravneh podjetja. Upravi podjetja o uspešnosti obvladovanja tveganja poroča manager tveganja oziroma predstavniki odbora za obvladovanje tveganja (angl. *Risk committee*), ki jih v sodobnih organizacijah nadomešča oddelek za obvladovanje tveganja. Uspešno delovanje managerja tveganja je pogojeno s tem, da mora manager dovolj dobro poznati poslovne procese podjetja, kar mu omogoča osredotočenje na bistvene dejavnike tveganja (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 61).

Z učinkovitim obvladovanjem tveganj lahko pomembno vplivamo na uspešnost podjetja, verjetnost uresničitve dogodkov kakor tudi na velikost njihovih posledic. Po mnenju Hopkinsa (2010, str. 4) izhajajo iz učinkovitega obvladovanja tveganj številne koristi. Med pomembnejše uvršča skladnost poslovanja, ki se nanaša na dejavnosti obvladovanja tveganj namenjene zagotavljanju, da organizacija izpolnjuje zakonske obveznosti, zagotovilo, da so bila ugotovljena vsa pomembna tveganja in vzpostavljene ustrezne kontrole in učinkovitejše odločanje, na osnovi informacij pridobljenih pri izvajanju procesa obvladovanja tveganj.

Proces obvladovanja tveganj je torej pomembna podpora pri odločanju in vodenju, zato ga mora organizacija podpirati. Večja je učinkovitost aktivnosti, procesov in strategij organizacije. Obvladovanje tveganj predstavlja jamstvo, ker so bila ključna tveganja prepoznana in bili zato sprejeti ustrezni ukrepi in notranje kontrole, delovanje aktivnosti obvladovanja tveganj pa usmerjajo organizacijo k izpolnjevanju zakonskih in regulatornih zahtev. Notranja kontrola je eno od orodij obvladovanja tveganj, ki predstavlja proces, postopek ali ukrep, ki zmanjšuje določeno tveganje. Sistem notranjih kontrol so postopki in metode, ki zagotavljajo, da se poslovanje odvija v skladu z zunanjimi in notranjimi predpisi, in zagotavljajo zakonitost, preglednost in smotrnost poslovanja. Elementi notranjih kontrol so kontrolno okolje (pravila, postopki in struktura), ocena tveganj (zunanja in notranja tveganja), kontrolne aktivnosti (za doseganje ciljev), informiranje in komuniciranje ter nadzorne aktivnosti (Šprajc & Podbregar, 2017, str. 27). Zasledimo pa lahko še mnogo drugih možnih koristi obvladovanja tveganj, kot so na primer proaktivno vodenje podjetja, hitrejša odzivnost podjetja, povečanje konkurenčnih prednosti in izboljšanje sposobnosti učenja podjetja (Lundqvist, 2015).

COSO ERM ima tako prednosti kot slabosti. Med prednostmi velja izpostaviti še večjo verjetnost za doseganje ciljev, za uresničitev sprememb, usklajeno poročanje o razpršenih tveganjih, boljše razumevanje ključnih tveganj in širši pogled na posledice, večjo pozornost poslovodstva, večjo sposobnost sprejemanja tveganj, večjo informiranost za prejemanje tveganj in izvajanje odločitev. Omejitve COSO ERM pa so povezane s človeškim dejavnikom, saj so človeške odločitve lahko tudi napačne, in pa s stroški, saj se vzpostavitev kontrol pogojuje s stroški in ocenjeno koristnostjo (Enterprise Risk Management – Integrated Framework, 2004, str. 7).

Vsa podjetja imajo vsaj delno razvite mehanizme obvladovanja tveganja, vendar se med seboj zelo razlikujejo po poimenovanju, celovitosti in pristopu k obvladovanju tveganja. Obvladovanje tveganj, še posebno kreditnih tveganj, pa je težje za manjša podjetja, saj po navadi nimajo dovolj resursov, ki jih lahko posvetijo spremljanju te dejavnosti. Zato so majhna podjetja precej ranljiva in izpostavljena kreditnemu tveganju. Pomembno je, da okvir obvladovanja tveganj prilagodimo vsakemu posameznemu podjetju, saj se ta razlikujejo po dejavnosti, velikosti, kulturi in vodenju. V nadaljevanju je posebna pozornost namenjena kreditnemu tveganju, kajti obvladovanje kreditnega tveganja je v času gospodarske krize, ko mnogo podjetij zamuja s plačili, številna pa končajo v stečajju, pomembna konkurenčna prednost.

2 OBVLADOVANJE KREDITNEGA TVEGANJA

2.1 Opredelitev kreditnega tveganja

Kreditno tveganje je tveganje, ki je posledica dolžnikove nezmožnosti, da zaradi kateregakoli razloga svoje finančne ali pogodbene obveznosti ne izpolni v celoti. Tveganje izgube lahko pri definiranju vseh področij tveganja natančneje opredelimo kot trenutno ali prihodnje tveganje negativnih vplivov na prihodke in kapital (Banka Slovenije, 2007, str. 11). Tveganje neizpolnitve obveznosti nasprotne stranke je tveganje, da naš partner v poslu ne bo izpolnil dogovorjenih obveznosti. Spada med najpomembnejša finančna tveganja, saj mu je izpostavljeno vsako podjetje. Med nasprotne stranke štejemo poleg kupcev tudi državo, finančne ustanove, dobavitelje in zaposlene. Tveganje neizpolnitve obveznosti nasprotne stranke zajema tako kreditno tveganje kot tveganje finančne nediscipline, ki se, čeprav pomenita dve različni vrsti tveganj, pogosto enačita (Berk, Peterlin & Ribarič, 2005, str. 207–208).

Kreditno tveganje lahko opredelimo tudi kot tveganje prekinitve poravnavanja finančnih obveznosti oziroma nastopa stanja, ko nam nasprotna stranka ne poravna obveznosti v denarju v skladu z roki in na opredeljene načine. To tveganje bi lahko imenovali tudi tveganje plačilne nesposobnosti nasprotne stranke. Ločiti pa je treba med plačilno nesposobnostjo kot nezmožnostjo podjetja, da poravna obveznosti, in kreditnim tveganjem, ko se podjetje samo odloči, da ne bo poravnalo obveznosti, kar imenujemo tveganje finančne nediscipline (Pike & Neal, 2003, str. 396). Nasprotna stranka je morda plačilno sposobna oziroma razpolaga z dovolj likvidnimi sredstvi, da bi obveznosti lahko poravnala, vendar poravnave obveznosti ne izpolnjuje v skladu z dogovorom.

Schroeck (2002, str. 170) opredeljuje kreditno tveganje kot predvidljiv element finančne dejavnosti, kjer je pomembno razlikovati med pričakovano izgubo in nepričakovano izgubo in potrebno višino ekonomskega kapitala. Kot kreditno tveganje, ki se nanaša na morebitno nepričakovano izgubo, lahko označimo samo izgubo, ki nastopi kot presenečenje in presega izgubo, anticipirano v standardnem izračunu stroškov tveganja.

V finančnih institucijah se kreditno tveganje praviloma pojavlja na vseh področjih bančnega poslovanja. Banke kot dejavniki opredelitve kreditnega tveganja uporabijo kriterij kakovosti in velikosti zavarovanja posameznega kreditnega posla, oceno kakovosti komitenta in s tem oceno zapadlosti poravnavanja obveznosti določenega komitenta ter druge dejavnike, ki jih banke lahko ocenjujejo po lastni presoji (Oesterreichische Nationalbank, 2006, str. 35). Pri kreditnem tveganju je pomembno zavedanje o ključnih produktih in trgih ter zavedanje o kulturi prevzemanja kreditnega tveganja, ki jo banke opredelijo v strategiji. Ta se lahko ocenjuje na podlagi načina prevzemanja tveganj, sledenja celotne kreditne funkcije sprejeti strategiji banke ter na podlagi odnosa uprave in zaposlenih do tveganj (Banka Slovenije, 2007, str. 24). Ob poznavanju ključnih produktov in kulture prevzemanja tveganj morajo v

finančnih inštitucijah slediti tudi značilnostim portfelja, ki se lahko ocenjuje glede na verjetnost poslabšanja kakovosti portfelja in glede na način oziroma uspešnost izterjave neplačil. Banke lahko nadzorujejo in usmerjajo kakovost portfelja z uporabo sistemov za ocenjevanje strank, z uporabo zunanjih bonitetnih ocen (angl. *Rating*), s kvalitetno in redno spremljavo donosa po različnih ravneh portfelja, s celotno obravnavo zunanjih dejavnikov, ki vplivajo na značilnost portfelja, ter ne nazadnje s celotno in celovito obravnavo komitentov ter z uspešno izterjavo neplačil in z rednim pregledovanjem vrednosti zavarovanj (Banka Slovenije, 2007, str. 25).

Obvladovanje kreditnega tveganja je zelo pomembno tako v finančnih kot nefinančnih gospodarskih družbah, v večjih in manjših. Še posebno za manjša podjetja je ključ varnega in učinkovitega poslovanja, saj po navadi nimajo dovolj resursov, ki jih lahko posvetijo tej dejavnosti. Zaradi tega so majhna podjetja precej ranljiva in izpostavljena kreditnemu tveganju. Pri večjih podjetjih se tej dejavnosti namenjajo značilna sredstva zaradi večjega števila kupcev in partnerjev ter posledično večje izpostavljenosti kreditnemu tveganju. Osnovna dejavnost oddelka obvladovanja s kreditnimi tveganji je kreditna analiza, ki pomeni, da se redno ocenjuje finančno zdravje kupcev ter ustvarja podlago za sprejemanje in podaljševanje kreditnih pogojev. Kreditna analiza je proces ocenjevanja posojiljemalca in njegove sposobnosti, da zahtevano posojilo povrne v celoti. Namen kreditne analize je ugotoviti višino kreditnega tveganja oziroma verjetnost, da bo posojiljemalec sposoben pravočasno servisirati svoje finančne obveznosti.

2.2 Kontroling kreditnih tveganj

2.2.1 Opredelitev kontrolinga in zgodovinski razvoj

Izraz »controlling« izvira iz angloameriškega izraza »to control«, kar pomeni obvladovanje, krmiljenje v smislu aktivnosti, ki omogoča doseči nek vnaprej postavljen cilj in ne le nadzorovati. Oseba, ki to delo opravlja, je »controller«, ki s svojimi informacijami in dejavnostmi skrbi, da poslovni sistem ostaja na izbrani smeri (Melavc & Novak, 2007, str. 17). Ker ima beseda kontroling že v angleškem jeziku veliko pomenov, jo tudi v slovenski jezik težko prevedemo enopomensko.

Kontrolerjev glasnik (2001) navaja, da je funkcijo kontrolerja prvi uvedel angleški dvor že v 15. stoletju. V Ameriki so takšno funkcijo ustanovili dobrih 200 let kasneje, leta 1778. Kontrolor je opravljal funkcijo zakladnika v smislu zagotavljanja ravnovesja med državnim proračunom in državnimi izdatki. Še 100 let pa je bilo potrebno, da so leta 1880 uvedli delovno mesto kontrolerja tudi v gospodarski družbi. V Evropi se izraz kontroling in funkcija kontrolerja prvič pojavita v Nemčiji. Leta 1971 je bila ustanovljena šola kontrolinga, imenovana Controller Akademie, in kmalu zatem se je ustanovilo tudi nemško združenje kontrolerjev (Controller Verein) ter leta 1997 tudi mednarodna zveza kontrolerjev (International Group of Controlling, v nadaljevanju IGC). IGC je mednarodno združenje

ustanov, ki se ukvarjajo z izobraževanjem in razvojem na področju kontrolinga. Sistem kontrolinga, ki ga zagovarja nemška šola, temelji na principu vodenja s cilji, kjer je osnovni cilj razdeljen na delne cilje, ki jih je treba skupaj z odgovornostjo za njihovo uresničevanje delegirati poslovojem na nižjih ravneh. Uresničevanje delnih ciljev je treba koordinirati, da bi dosegli osnovni cilj. Gre za decentraliziran pristop (Kontrolerjev glasnik, 2001). V drugih državah po Evropi se je kontroling pojavil v drugi polovici 70. let kot posledica velike nafne krize, ko so se podjetja soočila s potrebo po koreniti racionalizaciji poslovanja. Znotraj podjetij je nastala potreba po boljšem obvladovanju stroškov in procesov ter natančnejši opredelitvi ciljev in načrtov. Ideja o potrebnosti kontrolinga se je pričela širiti in danes je že uveljavljena funkcija v organizacijskih strukturah tako finančnih kot nefinančnih gospodarskih družb. Na vsebino in obliko kontrolinga v podjetju so vplivale predvsem naloge, ki so se od začetka do danes postopoma spreminjale.

Skozi zgodovino sta se izoblikovala dva različna pristopa; anglo-ameriški in nemški. Po anglo-ameriškem pojmovanju je kontroling večinoma izenačen z računovodstvom, naloge kontrolinga pa z računovodskimi (Willson, Roehl-Anderson & Bragg, 1999, str. 12). V nemški literaturi pa se kontroling ne enači z računovodstvom, kontroler pa ne z računovodjo. Težišče je na računovodstvu za notranje uporabnike z različnim poudarkom na načrtovanju, kontroliranju, analiziranju in informiranju. Kontroling v slovenskih podjetjih je po vsebini blizu opredelitvi nemškega pristopa in je prisoten predvsem v podjetjih, ki so večinoma poslovno bolj povezana s podjetji z nemško govornega območja.

Leta 1999 je IGC objavil opredelitev poslanstva kontrolerja, ki pravi, da kontroler za poslovoje opravlja poslovno-ekonomsko svetovalno funkcijo pri njegovem ciljno usmerjenem načrtovanju in upravljanju. To pomeni, da skrbi za nazornost in preglednost poslovnega izida, financ in procesov, s čimer prispeva k večji ekonomičnosti, celovito usklajuje delne cilje in načrte ter organizira celovito, v prihodnost usmerjeno poročanje, moderira procese kontrolinga tako, da lahko vsak odločevalec ukrepa ciljno usmerjeno, na podlagi dobljenih podatkov in informacij ter ustvarja in vzdržuje sistem kontrolinga.

Definicija kontrolinga, ki jo je leta 2002 postavila IGC, pravi, da je kontroling celoten proces določanja ciljev, načrtovanja in kontrole na finančnem in poslovno-ekonomskem področju. Njihova stališča o konceptu kontrolinga, zapisana v dokumentu »Temelji kontrolinga«, povzemajo osnovne zamisli in razumevanje kontrolinga dr. Albrehta Deyhleja, ki pravi, da je kontroling presečna množica med kontrolerjem in managerjem, kar pomeni, da je kontroling vzajemno delovanje managerjev in kontrolerjev. Tri lastnosti razumevanja kontrolinga, ki ga je razvil Deyhle, so ciljno usmerjeno delovanje, timsko sodelovanje kontrolerjev in managerjev ter vzajemno delovanje med analitiko in mehкими dejavniki (Temelji kontrolinga, 2002).

2.2.2 Pomen kontrolinga tveganj

Sodeč po literaturi, se zdi, da univerzalnega sistema kontrolinga tveganj, ki bi bil primeren za vsa podjetja, ni. Funkcija kontrolinga tveganj je tesno povezana z vodenjem podjetja, je podporna funkcija, povezana praktično z vsemi poslovnimi funkcijami. Težko je opredeliti njene aktivnosti, lažje pa je opredeliti njen namen in cilje.

Različni avtorji imajo različne poglede na kontroling tveganj (angl. *Risk Controlling*). Nekateri so mnenja, da gre za del upravljalno računovodske funkcije, drugi, da gre za koordinativni del finančne funkcije, tretji, da ima ekonomsko svetovalno vlogo, in ne nazadnje, da gre za samostojno podporno funkcijo poslovodne funkcije. Kontroling ima lahko aktivno ali pasivno svetovalno vlogo pri vodenju podjetja, odvisno od organizacijske strukture podjetja. Pučko (1998, str. 260–261) ga v svoji knjigi opisuje kot pomoč funkciji poslovanja pri koordiniranju v decentralizirano poslovodnih podjetjih s pomočjo razvijanja in uporabljanja sistemov načrtovanja, nadziranja in informiranja. Kaligaro (2007) pa ga opredeljuje kot del upravljalne funkcije, ki s spremljanjem, nadzorom in merjenjem tveganj zagotavlja podporo vodstvu pri čim boljšem vodenju podjetja.

Ob raznovrstnosti tveganj se je povečalo tako zavedanje tveganj kot spremenil odnos do njih. Poznavanje tveganj in ocena njihovega vpliva sta odločilna za obstoj in razvoj podjetja. Nosilci kontrolinga s svojo vlogo pri doseganju operativnih in strateških ciljev posegajo tudi na področje prepoznavanja, analize in obvladovanja tveganj. Pri prepoznavanju vseh vrst poslovnih tveganj je vloga kontrolinga v razkrivanju, zmanjševanju in odpravljanju tveganj, povezanih s posameznimi udeleženci, procesi in drugimi dejavniki tveganj. Kontroling tveganj sodeluje pri opredelitvi dinamike tveganj, prestrukturiranju tveganj, učinkovitosti ukrepov za obvladovanje tveganj in poročanju o tveganjih (Drašler, 2002, str. 16). Funkcijo obvladovanja tveganj izvaja služba za kontroling tveganj in za obvladovanje kreditnega tveganja služba za kontroling kreditnega tveganja (angl. *Credit risk controlling*). Njena vloga zajema razvoj in zagotavljanje naprednih in učinkovitih tehnik obvladovanja tveganj (identifikacija, ocenjevanje in poročanje) na čim bolj sistematičen, pregleden in razumljiv način ter širjenje zavedanja kulture o pomenu obvladovanja tveganj za dolgoročno in varno poslovanje družbe v okvirih, ki so določeni v internih politikah družbe. Obvladovanje kreditnega tveganja je bistvena sestavina skrbnega in varnega poslovanja tako finančne kot nefinančne institucije. Skrbno ravnanje s kreditnim tveganjem vključuje preudarno obvladovanje razmerja med tveganjem in donosom ter nadzor in znižanje kreditnega tveganja prek različnih vidikov, kot so kakovost, koncentracija, valuta, rok, dospelosti, zavarovanja in vrsta posla (Eichmeier & Oplotnik, 2013, str. 3). Kreditno tveganje zmanjšujemo z rednim ocenjevanjem višine pričakovanih kreditnih izgub, na katerih oblikujemo potrebno višino oslabitev in rezervacij.

Učinkovit sistem obvladovanja tveganj je ključni dejavnik učinkovitega sistema kontrolinga tveganj. Brez ustreznega merjenja izpostavljenosti tveganjem pa sistema obvladovanja tveganj ni mogoče učinkovito zasnovati. Za ustrezno zasnovano sistema kontrolinga in

izvajanje njegovih aktivnosti kontroler potrebuje ustrezne ekonomske koncepte, ki omogočajo razumevanje vedenja in delovanja podjetja, ustrezne metodološke okvire oziroma pristope, ki omogočajo učinkovito zasnovano posameznih sistemov kontrolinga, ter ustrezne metode in tehnike, ki omogočajo učinkovito izvajanje aktivnosti kontrolinga v skladu z ustreznimi ekonomskimi koncepti (Kaligaro, 2007).

Medved (2007) kontroling opredeli kot podporno poslovno funkcijo, ki predstavlja vezno nit med informacijskim sistemom organizacije in procesom vodenja, saj je pravočasna informacija ključnega pomena. Pravilno zasnovan sistem kontrolinga omogoča pridobivanje dovolj velike množice podatkov, na podlagi katerih se pridobi dovolj informacij in usmeritev, da se lahko poleg mnogo drugih znanih in neznanih dejavnikov izvaja odločanje in uspešno vodenje ustrezne poslovne politike, ki omogoča vzdrževanja dobrega poslovanja. Dobro zasnovan sistem kontrolinga izkorišča vso informacijsko moč sodobnih informacijskih sistemov za ravnanje z zajetimi podatki. Podjetje mora imeti informacijski sistem, ki vsebuje kakovostne in združene podatke iz več virov. Kontroling predstavlja nadzor nad poslovanjem podjetja, zajema pa tudi poročanje in načrtovanje, saj si podjetje s tem postavi jasne cilje. Za različne notranje uporabnike v podjetju se pripravijo različna poročila, ki so lahko izdelana na različni časovni ravni. Na podlagi tega podjetje lahko sproti analizira odmike od načrtovanih ciljev, ugotavlja in analizira vzroke za njihov nastanek ter predlaga ukrepe in izboljšave za naprej.

Kontroling tveganj kot svetovalna služba managementa pomembno prispeva k trajnostnemu uspehu organizacije. Kontroling tveganj svoje aktivnosti usmerja v povečanje učinkovitosti poslovanja in s tem podpira vodstvo. Kontrolerji ne bi smeli pasivno čakati na navodila managerjev, temveč bi morali delovati proaktivno kot partnerji, ki dopolnjujejo management pri vodenju podjetja. Cilj kontrolinga je povečanje učinkovitosti poslovanja podjetja in podpora vodstvu z analizami in pravočasno informiranostjo. To velja tako za rutinske poslovne aktivnosti kot tudi za nove razvojne pobude. Podjetje se na spremembe v poslovnem okolju odzove na osnovi pravilno izbranih podatkov in informacij ter tako sprejme najboljšo možno odločitev v danem trenutku (Temelji kontrolinga, 2002).

Kontroling kreditnega tveganja oskrbuje nosilce odločanja s pomembnimi informacijami, potrebnimi za obvladovanje kreditnega tveganja, s pomočjo vrste orodij skrbi za pravočasno prepoznavanje in analiziranje kreditnega tveganja ter tudi za poročanje o tveganju in s tem za nadziranje kreditnega tveganja. Podatki oziroma informacije so glavna podlaga za poslovne odločitve. S svojo vlogo lahko kontroling bistveno pripomore k celovitemu in proaktivnemu obvladovanju tveganj (Koletnik & Knez-Riedl, 2002). Po mnenju IGC (2017) ima kontroling tveganj prihodnost v podjetju, katerega management razume funkcijo in cilje kontrolinga, je zainteresiran za njegovo uvedbo, predvsem pa ima jasno predstav o tem, kakšne informacije in poročila potrebuje za sprejem kakovostnih poslovnih odločitev. To, ali bo kontroler samo izvajalec operativnih nalog ali bo dejansko interni svetovalac managementa, je v veliki meri odvisno od razumevanja funkcije in vloge kontrolinga, njegovega poslanstva in poznavanja poslovanja podjetja. Več o tem, kako s pomočjo

kontrolinga tveganj bolje obvladujemo kreditna tveganja, v nadaljevanju predstavim na primeru izbrane družbe.

3 OBVLADOVANJE NEDONOSNIH TERJATEV

3.1 Opredelitev nedonosne terjatve oziroma izpostavljenosti

Obvladovanje kreditnega tveganja, ki je opredeljeno kot tveganje neporavnavanja finančnih obveznosti oziroma stanja, ko nam nasprotna stranka ne poravna obveznosti v skladu z roki in na vnaprej opredeljen način, je še toliko bolj pomembno pri ravnanju z nedonosnimi terjatvami. Velik delež nedonosnih terjatev v svojem portfelju pomeni večje kreditno tveganje. V magistrskem delu je v zvezi z nedonosnimi terjatvami uporabljena angleška kratica NPL. V angleščini se uporablja izraz »Non-Performing Loan«. Vsota nedonosnih terjatev pa predstavlja Non-Performing Exposure ali NPE. Gre za mednarodno uveljavljeni in uporabljeni kratici.

Tako v strokovni literaturi kot tudi v splošni rabi se za nedonosne terjatve uporabljajo številne sopomenke, kot so slabe terjatve, slaba posojila ali naložbe, slaba sredstva ali nedonosne terjatve oziroma izpostavljenosti, saj te terjatve predstavljajo naložbe finančnih inštitucij in izhajajo iz naslova danih posojil oziroma odobrenih kreditov. V ameriški literaturi se je v obdobju finančne krize pojavil še izraz »toxic assets« ali toksična sredstva. Gre za nelikvidna sredstva, ki jih je nemogoče prodati, zato so izgube iz tega naslova skoraj zagotovljene (Investopedia, 2016).

Tveganje, povezano s slabimi posojili, izhaja iz negotove izgube zaradi neplačil, to je tisti del izpostavljenosti, ki ne more biti povrnjen v teku poravnave terjatev. Takšno tveganje je običajno dolgoročno, saj mu je finančna inštitucija lahko izpostavljena še leta po tem, ko je dolžnik postal nezmožen izpolnjevati finančne obveznosti.

Banka Slovenije za spremljanje kakovosti kreditnega portfelja bank za slovenski bančni sistem opredeljuje nedonosno izpostavljenost z zamudo nad 90 dni. V obdobju od 31. 3. 2012 do 1. 1. 2014 je Zakon o bančništvu v 7. točki drugega odstavka 2. člena, zapadlost terjatve, določal Sklep o izračunu kapitalske zahteve za kreditno tveganje po standardiziranem pristopu za banke in hranilnice Banke Slovenije (Ur. l. RS, št. 135/06, 104/07, 85/10, 97/10, 62/11, 100/11, 22/12, 60/13 in 25/15). Za zapadlo postavko je štela posamezna izpostavljenost, pri kateri dolžnik zamuja s plačilom celotne izpostavljenosti ali njenega dela, ki presega 2 % črpanega zneska te izpostavljenosti ali 50 tisoč evrov, vendar ni manjši kot 200 evrov, za več kakor 90 dni.

Od 1. 1. 2014 se v skladu s 178. členom Uredbe (EU) št. 575/2013 Evropskega parlamenta in Sveta z dne 26. junija 2013 o bonitetnih zahtevah za kreditne institucije in investicijska

podjetja ter o spremembi Uredbe št. 648/2012 (Uredba št. 575/2013) šteje, da neplačilo posameznega dolžnika nastopi, ko se zgodi eden ali oba od naslednjih dogodkov:

- institucija meni, da obstaja majhna verjetnost, da bo dolžnik poravnal svoje kreditne obveznosti do institucije, njene nadrejene osebe ali katerekoli njej podrejene družbe v celoti, ne da bi institucija za poplačilo uporabila ukrepe, kot je unovčenje zavarovanja;
- dolžnik več kot 90 dni zamuja s plačilom katerekoli pomembne kreditne obveznosti do institucije, njene nadrejene osebe ali katerekoli njej podrejene družbe; za izpostavljenosti, zavarovane s stanovanjskimi ali poslovnimi nepremičninami malih ali srednje velikih podjetij v kategoriji izpostavljenosti na drobno, in za izpostavljenosti do subjektov javnega sektorja lahko pristojni organi 90 dni nadomestijo s 180 dnevi.

Navedeno torej predstavlja definicijo nedonosne terjatve za potrebe Uredbe št. 575/2013¹ in vpliva na izpolnjevanje kapitalskih zahtev finančnih institucij. Ta definicija velja od 1. 1. 2014, pred tem pa na ravni EU ni bilo predpisa, ki bi enotno določal definicijo neplačila (angl. *Default*). Bistvena razlika med določbo Uredbe št. 575/2013 in sklepa o izračunu kapitalske zahteve je, da uredba uvaja kriterij verjetnosti neplačila, torej se kot nedonosne obravnavajo tudi izpostavljenosti, pri katerih obstaja zgolj majhna verjetnost, da bodo plačane. To pomeni, da se lahko kot nedonosne izpostavljenosti opredelijo tudi tiste, pri katerih še ni prišlo do zamude pri plačilu, obstajajo pa okoliščine, ki kažejo, da se v prihodnje to lahko zgodi.

Evropski bančni organ (angl. *European Banking Authority*, v nadaljevanju EBA) je 24. 7. 2014 izdal dokument »Final Draft Implementing Technical Standards On Supervisory reporting of forbearance and non-performing exposures under article 99(4) of Regulation (EU) No 575/2013«, s katerim so opredelili pojem nedonosnih terjatev. Z uredbo, ki velja od 1. 1. 2014, je EBA kot neodvisni organ Evropske unije (v nadaljevanju EU) zaradi različnih praks v državah članicah v okviru enotne knjige pravil opredelil enotno definicijo nedonosnih in prestrukturiranih izpostavljenosti. V tem dokumentu se šteje, da je nedonosna terjatev tista, ki izpolnjuje kriterij pomembne izpostavljenosti, pri kateri prihaja do zamude pri odplačevanju več kot 90 dni, ali pa, da se za dolžnika ocenjuje, da je malo verjetno, da bo v celoti poplačal svoje kreditne obveznosti brez unovčevanja zavarovanja s premoženjem ne glede na obstoj kateregakoli zapadlega zneska ali število dni zamude pri odplačevanju.

Izpostavljenost je zapadla, kadar katerikoli znesek glavnice, obresti ali nadomestila na datum zapadlosti izpostavljenosti ni bil plačan. Termin terjatev pa opredeljuje na pravnem razmerju zasnovane pravice, da od dolžnika zahtevamo izpolnitev obveze (SRS, 2016). V magistrskem delu terjatve označujem tudi s terminom izpostavljenost, ker gre za splošni izraz predvsem v finančnih institucijah. Pri izračunavanju izpostavljenosti se upošteva knjigovodska vrednost postavke sredstev, zmanjšana za oblikovane oslabitve, oziroma vrednost zunajbilančne postavke, zmanjšana za oblikovane rezervacije (Sklep o veliki izpostavljenosti bank in hranilnic, 5. člen).

Terminologija v novi metodologiji EBA namesto slabih terjatev uporablja izraz nedonosne terjatve oziroma jih opredeljuje kot nedonosno izpostavljenost (NPE). EBA je zaradi poenotenja definicije nedonosne izpostavljenosti v finančnih institucijah znotraj evroobmočja določil enotno definicijo nedonosnih in prestrukturiranih izpostavljenosti. Ebina definicija nedonosnih terjatev oziroma nedonosnih izpostavljenosti je širša od definicije terjatev z zamudo nad 90 dni, ki jo za spremljanje kakovosti kreditnega portfelja bank objavlja Banke Slovenije za slovenski bančni sistem (Banka Slovenije, Poročilo o finančni stabilnosti, 2016).

Poleg zamud nad 90 dni vključuje definicija NPE tudi izpostavljenosti, ki ustrezajo merilu majhne verjetnosti plačila. To so takšne, ki so že bile reprogramirane ali pa je ocenjeno kot verjetno, da bodo reprogramirane in/ali delno odpisane. Po predpisani metodologiji so med nedonosne terjatve po definiciji EBA vključene tudi prestrukturirane izpostavljenosti, to so izpostavljenosti, ki so jim banke spremenile pogoje odplačevanja zaradi finančnih težav komitenta. Restrukturirana izpostavljenost je tako opredeljena kot izpostavljenost, pri kateri zaradi spremenjenih amortizacijskih načrtov odplačevanja (zmanjšanja anuitet), podaljšanja ročnosti, pri katerih ne prihaja do zamude nad 90 dni, tako bistveno povečajo obseg nedonosnih izpostavljenosti. Čeprav je prestrukturiranje terjatev eden izmed načinov pristopa bank k zmanjševanju oziroma razreševanju problema nedonosnih terjatev, te po definiciji EBA še določeno obdobje ostanejo med nedonosnimi. EBA je opredelila obdobje, v katerem je prestrukturirana izpostavljenost lahko izvzeta iz NPE, in sicer, če po podaljšanju ni objektivnih dokazov o oslabitvah ali uvrstitvi med neplačnike, po preteku enega leta od podaljšanja in/ali ni več zamud oziroma dvomov o popolnem plačilu (Banka Slovenije, Poročilo o finančni stabilnosti, 2016).

Če se prestrukturirana donosna izpostavljenost (torej po prehodu z NPE nazaj med donosne izpostavljenosti) v preizkusni dobi, ko je izpostavljenost minimalno dve leti na opazovanju, ponovno prestrukturira ali zamuja več kot 30 dni, se ponovno klasificira kot NPE. Prav tako se kot NPE označijo vsa prestrukturiranja, ki so bila pred spremenjenimi pogoji odplačila definirana kot NPE ali bi bila uvrščena med NPE, če ne bi prišlo do prestrukturiranja ali je bila izpostavljenost delno ali v celoti odpisana ter če se rešuje problematičen posel na podlagi črpanja novega kredita, odobrenega pri banki (Banka Slovenije, Poročilo o finančni stabilnosti, 2016).

Poleg podatka o obsegu NPL je pomemben tudi podatek o stopnji njihove pokritosti z oslabitvami, rezervacijami in zavarovanji. Pokritost NPL z oslabitvami namreč odraža tveganje, ki ga obstoječi NPL predstavljajo za prihodnje poslovanje družbe. Večja kot je pokritost z oslabitvami, manjše tveganje NPL predstavljajo za prihodnje poslovanje družbe. Za tisti del nedonosnih terjatev, ki se ga pokrije z oslabitvami, se s tem že poknjiži izgubo v višini oblikovane oslabitve in posledično tudi izkaže to izgubo v bilanci. Tveganje prihodnjih izgub tako pomeni zgolj nepokriti, torej še neoslabljeni del nedonosnih terjatev.

Velik delež nedonosnih terjatev pomeni večje kreditno tveganje, kadar je v kombinaciji z nizko pokritostjo teh terjatev z oslabitvami in z nizko pokritostjo neoslabljenih terjatev s kapitalom. Iz poročila Evropskega bančnega organa (EBA) o vseevropskem pregledu bank, na katerega se je sklicevala tudi Banka Slovenije (EU wide transparency exercise, European Banking Authority, 2015), je razvidno, da je v slovenskem bančnem sistemu v primerjavi z drugimi državami evroobmočja ta delež na relativno visoki ravni (UMAR, 2017).

Bloem in Freeman (2005, str. 8) NPL definirata kot posojilo, kjer plačilo obresti in/ali glavnice zamuja več kot 90 dni, kjer so bila plačila obresti, ki zamujajo 90 dni ali več, s sporazumom kapitalizirana, refinancirana ali odložena; ali kjer plačila zamujajo manj kot 90 dni, vendar obstajajo drugi utemeljeni dvomi o tem, da bo dolg v celoti poplačan. Verjetnost, da bo tako posojilo s strani dolžnika v celoti poplačano, je izredno majhna.

Slovenski prevod »nedonosna terjatev« je zavajajoč, saj namiguje, da takšna terjatev ne prinaša več donosa, temveč le izgubo, kar pa ni nujno res, medtem ko angleški termin »non-performing loan« pravi le, da terjatev ni poplačevana in kreditojemalec ne izpolnjuje svoje obveznosti. Tudi v praksi nedonosna terjatev in ničvredna terjatev nista sopomenki, saj se za te terjatve oblikujejo oslabitve, hkrati pa obstaja možnost, da si dolžniki, ki nekaj časa zamujajo s poplačevanjem obveznosti, zopet opomorejo in ponovno poplačujejo, s tem pa si izboljšajo boniteto in postanejo »performing loan«. Izraz poslabšanje kreditne sposobnosti vključuje tako dogodke neplačil kot poslabšanje kreditne sposobnosti, ki ne vključuje nujno izgube terjatev.

3.2 Komponente tveganja pri nedonosnih terjatvah

Osrednji cilj obvladovanja nedonosnih terjatev je razvoj kazalnikov, ki omogočajo oceno stopnje kreditnega tveganja. Glavne komponente tveganja, ki predstavljajo ključne podatke za obvladovanje nedonosnih terjatev, so: izpostavljenost ob neplačilu, verjetnost neplačila in izguba ob neplačilu.

Izpostavljenost ob neplačilu (angl. *Exposure at default* ali EAD) je opredeljena kot ocenjena (pričakovana) stopnja kreditne izpostavljenosti v razmerju do stranke v času zapadlosti plačila (Čargo & Štajner, 2004, str. 3). Izpostavljenost ob neplačilu lahko obravnavamo kot dve tveganji (Baesens & Van Gestel, 2009, str. 28), in sicer kot tveganje izpostavljenosti, ki predstavlja tveganja zaradi negotovosti glede natančne vrednosti izpostavljenosti ob neplačilu, in kot kreditno tveganje nasprotne stranke, ki predstavlja tveganje neizpolnjene obveznosti dolžnika.

Osrednji parameter pri oblikovanju modelov za kreditna tveganja je verjetnost neplačila (angl. *Probability of default* ali PD). Ta določa verjetnost neplačila stranke oziroma oceno verjetnosti, da dolžnik ne bo poravnal svoje obveznosti znotraj vnaprej določenega časovnega okvira. Ocena verjetnosti, da dolžnik ne bo poravnal svoje obveznosti, je na podlagi kvantitativnih informacij (računovodski izkazi) in kvalitativnih informacij (ocena

kakovosti managementa dolžnika, lastniška struktura ipd.). Časovno obdobje za oceno verjetnosti neplačila je eno leto (Čargo & Štajner, 2004, str. 3).

Tudi Zakon o bančništvu enači verjetnost neplačila (Zakon o bančništvu, 115. členu) z verjetnostjo, da bo v naslednjem enoletnem obdobju nastopil položaj neplačila nasprotne pogodbene stranke, do česar pride, če po oceni banke obstaja majhna verjetnost, da bo nasprotna pogodbeni stranka v celoti poravnala svoje kreditne obveznosti do banke, njene nadrejene družbe ali katerekoli njene podrejene družbe, ne da bi bilo za poplačilo treba uresničiti kreditno zavarovanje ali druge ukrepe prisilne izterjave te obveznosti, ali če nasprotna pogodbeni stranka več kot 90 dni zamuja s plačilom katerekoli pomembne kreditne obveznosti do banke, njene nadrejene ali katerekoli njene podrejene družbe.

Za primerljivost verjetnosti neplačil med različnimi institucijami pa je bistvenega pomena enotna definicija neplačila. Preden je bila leta 2014 objavljena mednarodno sprejeta definicija neplačila, se je opredelitev tega pojma med različnimi institucijami razlikovala.

Izguba ob neplačilu (angl. *Loss Given Default*, v nadaljevanju LGD) je po 55. točki 4. člena Uredbe CRR (angl. *Capital Requirements Regulation*) definirana kot razmerje med izgubo na izpostavljenosti, ki je posledica neplačila nasprotne stranke, in vrednostjo izpostavljenosti ob neplačilu. Izguba ob neplačilu po 115. členu Zakona o bančništvu je enaka razmerju med zneskom izgube pri posamezni izpostavljenosti banke zaradi neplačila nasprotne stranke in vrednostjo izpostavljenosti po stanju ob neplačilu. LGD izraža delež izpostavljenosti, ki jo finančna inštitucija utрпи kot izgubo, če dolжник postane plačilno nesposoben (Heffernan, 2005). Izraža se v odstotku od izpostavljenosti za vsako posamezno interno bonitetno oceno (Čargo & Štajner, 2004, str. 3).

Izguba ob neplačilu je opredeljena kot pričakovana ali nepričakovana izguba ob neplačilu, torej kot znesek izgube, ki se ga pričakuje v primeru neplačila druge stranke. Pričakovana izguba (angl. *Expected loss* ali EL) je razmerje med zneskom, za katerega se pričakuje, da bo izgubljen pri posamezni izpostavljenosti zaradi morebitnega neplačila nasprotne stranke ali zaradi uresnitve tveganja zmanjšanja vrednosti odkupljene denarne terjatve v naslednjem enoletnem obdobju, in vrednostjo izpostavljenosti po stanju ob neplačilu (Zakon o bančništvu, 115. člen). Pričakovana izguba je napoved povprečne stopnje izgube na podlagi izgub iz preteklih let, ki pa se bilančno v večini pokriva z oblikovanjem rezervacij.

Pričakovana stopnja neplačila (angl. *Loss given default rate* ali LGD) v nasprotju z verjetnostjo neplačila ne temelji na oceni nasprotne strani, temveč na oceni specifičnega posla. Za izračun višine pričakovane stopnje neplačila je treba opazovati več ravni: najprej ločimo, ali gre za posel s podjetjem, banko ali državo ali pa za posle z zasebnimi strankami (Glogovšek, 2014, str. 231).

Nepričakovana izguba (angl. *Unexpected loss*, v nadaljevanju UL) pa določa negativno odstopanje izgube od EL. Tovrstne izgube absorbirajo komponente sposobnosti za prevzemanje tveganja. Opredeljena je kot izguba, ki ni pričakovana in nastane z neznanom

pogostostjo, zato je ne moremo napovedati in se ne pokriva z oslavitvami (Blaschke et al., 2001, str. 22–23). Kot kreditno tveganje, ki se nanaša na morebitno nepričakovano izgubo, lahko označimo samo izgubo, ki nastopi kot presenečenje (Glogovšek, 2014, str. 133).

3.3 Obvladovanje kreditnega tveganja kot poslovna priložnost

V skladu z raziskavo, ki jo je izvedla KPMG (European Debt Sales Report, 2016), so v Evropi slabe terjatve poslovna priložnost, saj so zelo prodajljive. Do enakih zaključkov je v svoji raziskavi prišla tudi svetovalna družba Price Waterhouse Coopers (PWC), ki v svoji raziskavi zaznava rast zanimanja vlagateljev za nakupe slabih terjatev zaradi ugodnih razmer na dolžniških trgih, bančnih sanacij pa tudi nizkih obrestnih mer. Analitska hiša Debtwire je v svoji raziskavi (2015) ugotovila, da kupovanje slabih terjatev ustvari od 10 do 15 % donos. Portfelj slabih, nedonosnih terjatev podjetja ne vodi vedno v likvidacijo in odpis terjatev, zato je lahko priložnost za novo podjetje oziroma družbo z zasebnim kapitalom, ki išče priložnost v odkupu terjatev po nizkih cenah z namenom upravljanja s slabimi naložbami s ciljem kar največjega možnega poplačila terjatev in ustvarjenja pozitivnega rezultata.

V celotnem bančnem sistemu Slovenije je bilo po podatkih Urada za makroekonomske analize in razvoj (v nadaljevanju UMAR) konec leta 2015 za približno 3,5 milijarde evrov slabih terjatev, kar je za eno milijardo evrov manj kot leta 2014, vendar še vedno veliko in predstavlja 9,9 % celotne izpostavljenosti bančnega sistema. Obseg nedonosnih terjatev je eden od pomembnejših kazalnikov stanja v bančnem sistemu. Velik delež nedonosnih terjatev pomeni večje kreditno tveganje. Po podatkih evropskega statističnega urada Eurostat so v letu 2015 slaba posojila v Sloveniji predstavljala 7,5 % bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP), kar Slovenijo uvršča med države z najvišjim deležem slabih posojil v BDP med vsemi državami članicami EU. S sanacijo bančnega sistema sta se obseg in delež nedonosnih terjatev znižala, a še vedno ostajata razmeroma visoka. Konec leta 2016 je obseg nedonosnih terjatev tako znašal 2 milijardi evrov.

Tabela 1: Delež nedonosnih terjatev v Sloveniji in EU, v %

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Slovenija	3,8	5,4	7,4	11,2	14,4	13,4	11,9	9,9	5,8
EU	2,6	4,3	4,5	5,0	5,7	6,2	5,8	5,8	

Vir: UMAR, 2017.

Iz tabele 1 je razvidno, da delež nedonosnih terjatev v Sloveniji precej presega povprečje EU. UMAR je v poročilu o razvoju za leto 2014 ugotovil, da se je od začetka krize delež nedonosnih terjatev v slovenskem bančnem sistemu povečal bolj kot v večini drugih članic EU, kar pripisujejo slabemu preteklemu vodenju bank, močnejšemu padcu gospodarske aktivnosti in odlašanja s sanacijo bančnega sistema. Aktivnosti bank za zmanjševanje kreditnega tveganja se kažejo v manjšem deležu nedonosnih terjatev. Aktivni pristop k

reševanju nedonosnih terjatev je obsegal prenose slabih terjatev na DUTB, povečan obseg odpisovanja slabih terjatev, sporazume o prestrukturiranju ter večji obseg restrukturiranj banke do posameznega komitenta. Kljub temu pa danes še vedno relativno visoka raven nedonosnih terjatev ostaja pomembno tveganje za finančno stabilnost.

Kreditno tveganje se v slovenskem bančnem sistemu po podatkih Banke Slovenije (2016) ohranja na relativno visoki ravni, vendar s tendenco zniževanja, kar pa je v veliki meri pod vplivom reševanja slabih portfeljev bank, z ustanovitvijo slabe banke DUTB. Zmanjševanje obsega in deleža nedonosnih terjatev v celotni izpostavljenosti bančnega sistema se je začelo konec leta 2013 z začetkom sanacije bančnega sistema, ko je bil na DUTB prenesen največji del nedonosnih terjatev. Pred začetkom sanacije decembra 2013 je po podatkih UMAR obseg nedonosnih terjatev znašal 7,8 milijarde evrov, do konca leta 2014 pa se je s prenosi na DUTB znižal na 4,4 milijarde evrov. Kasneje so na zmanjševanje dodatno vplivali še prestrukturiranje podjetij v okviru sporazumov o finančnem prestrukturiranju (MRA) in povečani odpisi, delno tudi prodaje dela nedonosnih terjatev in konec leta 2016 je tako obseg nedonosnih terjatev znašal še 2 milijardi evrov. Na začetku leta 2017 so skupne terjatve v zamudi nad 90 dni znašale 1,9 milijarde evrov (5,8 %). Glede na panoge je največ nedonosnih terjatev v gradbeništvu (25,2 %), ki mu sledita gostinstvo (15,1 %) in poslovanje z nepremičninami (12,9 %).

Ob zniževanju terjatev v zamudi nad 90 dni se hkrati izboljšuje pokritost z oslabitvami, saj je marca 2016 po podatkih Banke Slovenije (2016) znašala 66,1 %, s čimer slovenske banke izstopajo med državami evroobmočja. V letu 2015 se je pokritost terjatev v zamudi nad 90 dni z oslabitvami v primerjavi s predhodnimi leti izboljšala. Septembra je pokritost dosegla 63 %, kar je za 6,2 odstotne točke višje kot po prvem prenosu terjatev v zamudi nad 90 dni na DUTB decembra 2013. Obseg oslabitev in rezervacij se ob tem zmanjšuje zaradi dejstva, da je bil do septembra 2015 opravljen relativno velik odpis terjatev, te pa so imele visoko stopnjo pokritosti z oslabitvami. Z visoko pokritostjo z oslabitvami in rezervacijami so banke odporne v primeru, da ni mogoče iz terjatev v zamudi nad 90 dni ničesar iztržiti. Septembra 2015 so te terjatve predstavljale 37 % terjatev v zamudi nad 90 dni oziroma 1,5 mrd evrov (Banka Slovenije, Poročilo o finančni stabilnosti, 2016).

Banke svojo izpostavljenost kreditnemu tveganju znižujejo z zavarovanjem premoženj, ki stopijo v unovčitev v trenutku, ko banka prepozna, da ni možnosti celotnega poplačila terjatve brez unovčitve zavarovanj. Vrednost prejetih zavarovanj vpliva tudi na obseg potrebnih oslabitev in rezervacij za posamezno terjatev. Leta 2015 predstavljajo nezavarovane terjatve polovico terjatev v zamudi nad 90 dni. Delež nezavarovanih nedonosnih terjatev se je povečal, medtem kot se je skupna vrednost zavarovanj zmanjšala. Skupna vrednost prejetih zavarovanj (merjena po pošteni vrednosti) dosega 89,7 % terjatev v zamudi nad 90 dni, s čimer se je delež v primerjavi s koncem leta 2015 povečal za 8,7 odstotne točke (Banka Slovenije, Poročilo o finančni stabilnosti, 2016).

Pomemben način reševanja nedonosnih terjatev v bankah je prestrukturiranje terjatev. Največji delež prestrukturiranj je s podaljšanjem ročnosti pogodbe ali odloga odplačila ter podaljšanjem ročnosti v kombinaciji z znižanjem obrestne mere in/ali drugih stroškov. Obseg prestrukturiranih terjatev v portfeljih bank se je v letu 2015 zmanjšal. Septembra 2015 je znašal 3,8 mrd evrov, kar je za 204,6 mio evrov manjši obseg kot decembra 2014 (Banka Slovenije, Poročilo o finančni stabilnosti, 2016).

Banke odpisujejo nezavarovane terjatve pri dolžnikih, ki zamujajo več kot eno leto ali če so v stečajnem postopku, ter tudi terjatve, zavarovane z nepremičninami, pri katerih je zamuda daljša od štirih let oziroma v tem obdobju banka ni prejela nobenega poplačila iz unovčitve zavarovanj (Sprememba Sklepa o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja, Ur. l. RS, št. 29/12 in Ur. l. RS, št. 12/14). V letu 2015 so banke do septembra odpisale terjatve v vrednosti 575 mio evrov (Banka Slovenije, Poročilo o finančni stabilnosti, 2016).

3.4 Makroekonomski okvir – ukrepi na ravni države

Evropska centralna banka (v nadaljevanju ECB) je v okviru enotnega mehanizma nadzora bank analizirala obstoječe nacionalne zakonodaje, računovodske prakse in nadzorniške pristope k obvladovanju nedonosnih terjatev ter oblikovanje načrta reševanja nedonosnih terjatev. Septembra 2016 je izdala dokument »Draft guidance to banks on non-performing loans«, napotke bankam in vsem pomembnim institucijam pod neposrednim nadzorom ECB v zvezi z nedonosnimi posojili. Napotki se nanašajo na vse nedonosne izpostavljenosti v skladu z opredelitvijo EBA in tudi na zaseženo premoženje, dotaknejo pa se tudi donosnih izpostavljenosti, za katere obstaja veliko tveganje, da bodo postale nedonosne. Izraza »nedonosne izpostavljenosti« in »slaba posojila« se v teh napotkih uporabljata enakovredno. Ti napotki so rezultat intenzivnega ukvarjanja nadzorniških skupin s slabimi posojili. So zbir najboljših praks in hkrati predstavljajo pričakovanja bančnega nadzora glede prihodnje prakse.

Slovenija v svojem Nacionalnem reformnem programu, ki podaja osnovne usmeritve in cilje, ki jih zasleduje vlada, ob spoštovanju skupnih EU pravil in omejitev pri gibanjih tako v javnih financah kot na širšem makroekonomskem področju, med drugim vključuje tudi proces obvladovanja nedonosnih terjatev in kot ključno nalogo državnih bank izpostavlja izboljšanje upravljanja nedonosnih terjatev bank v državni lasti in znižanje njihovega deleža (Nacionalni reformni program za leti 2016 in 2017, 2016).

V strategiji slovenskega bančnega sektorja za leto 2015, ki jo je izdalo Ministrstvo za finance, so zapisani potrebni pogoji za obvladovanje nedonosnih terjatev. Obvladovanje nedonosnih terjatev je treba uvrstiti med ključne strateške cilje in izdelati strategijo razreševanja nedonosnih terjatev. Naslednji pogoj je ustanovitev enote za obvladovanje nedonosnih terjatev, s katero se vzpostavi organizacijska strukturo, ki upošteva visok delež nedonosnih terjatev. Pomembna in nujna je kadrovska okrepitev z zaposlovanjem zunanjih strokovnjakov, prerazporeditvami in izobraževanju zaposlenih. Sprejeti je treba notranje

predpise za odobravanje posojil in nadgraditev koncepta za prestrukturiranje podjetij. Eden od ključnih dejavnikov obvladovanja NPL pa je sistem za zgodnje odkrivanje povečanega kreditnega tveganja (angl. *Early warning system* – EWS), zato je pogoj implementiranje oziroma vzpostavitev sistema.

Sistemske ukrepi, ki jih je uvedla Slovenija do sedaj, so (Banka Slovenije, 2016):

- ustanovitev DUTB,
- razvoj pravnega okvira in prilagoditev zakonodaje,
- prilagoditev predpisov za odpise,
- izdaja smernic za optimizacijo procesov prestrukturiranja NPE v bankah: Slovenska načela finančnega prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu, Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij, Načela odgovornega kreditiranja gospodarskih družb,
- priprava priročnika za prestrukturiranje NPE mikro, majhnih in srednjih podjetij, namenjenega bankam, pomeni operativno izvedbo Smernic za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij,
- druge aktivnosti, ki omogočajo učinkovito sodelovanje med deležniki.

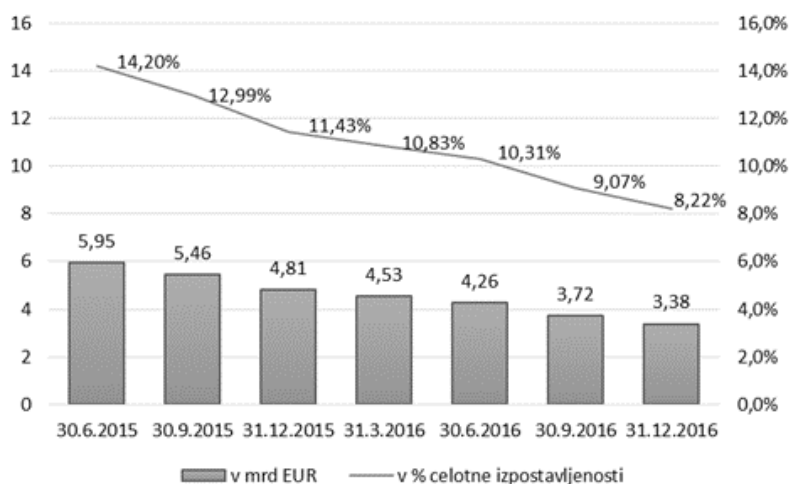
Slovenske banke so aktivno pristopile k načrtnemu in hitremu zniževanju obsega slabih terjatev. Obvladovanje nedonosnih terjatev so uvrstile med strateške cilje, izdelale strategije razreševanja nedonosnih terjatev, vzpostavile organizacijske strukturo in se kadrovske okrepile. Hkrati so pristopile k vzpostavljanju sistemov za zgodnje odkrivanje povečanega kreditnega tveganja. K zmanjšanju deleža nedonosnih terjatev je pripomogla aktivnost Banke Slovenije, ki je oblikovala različne smernice na tem področju (Nacionalni reformni program za leti 2016 in 2017, 2016).

3.5 Mikroekonomski okvir – ukrepi bank

Kreditno tveganje je daleč najpomembnejše tveganje v bančnem sistemu, zato je bila velika pozornost pri stalni spremljavi bank in izvajanju pregledov v bankah s strani Banke Slovenije (v nadaljevanju BS) namenjena prav temu tveganju.

Banka Slovenije je v letu 2015 pomemben del svojih prizadevanj usmerila na področje obvladovanja nedonosnih izpostavljenosti bank z namenom zagotoviti ustrezno znižanje in trajno obvladovanje obsega nedonosnih terjatev bank. To, da aktivnosti in prizadevanja BS za zmanjševanja NPL prispevajo k zniževanju nedonosnih izpostavljenosti v bančnem sistemu, je razvidno iz slike 2. Podatki potrjujejo, da je možno s pomočjo pravih aktivnosti obvladovati tudi nedonosne terjatve.

Slika 2: Gibanje nedonosnih izpostavljenosti v slovenskem bančnem sistemu (v mrd EUR in v % celotne izpostavljenosti)



Vir: Banka Slovenije (2017).

BS je svoje aktivnosti na področju obvladovanja nedonosnih izpostavljenosti bank zapisala v svojem letnem poročilu za leto 2015 v poglavju 3.6.8. Cilji aktivnosti BS na področju prestrukturiranja nedonosnih izpostavljenosti so neposredno povezani z izboljšanjem učinkovitosti procesov prestrukturiranja podjetij, učinkovitim spremljanjem in nadziranjem bank na navedenem področju, spodbuditvijo ustreznih procesov prestrukturiranja malih in srednjih podjetij ter oblikovanjem rešitev za financiranje dobaviteljev.

Za vzdržno poslovanje morajo banke znižati delež nedonosnih terjatev. To zagotavljajo z ukrepi, kot so prestrukturiranje dolžnikov in temu sledeča prekvalifikacija terjatev iz nedonosnih v donosne, z ukrepi izterjave, prodaje terjatev in konverzije terjatev v kapital. BS je v ta namen pripravila usmeritve in zahteve na področju obvladovanja nedonosnih izpostavljenosti. Zapisala je osnovna načela, ki naj bi pripomogla k optimizaciji procesa in rezultatov ravnanja s problematičnimi naložbami in njihovim restrukturiranjem ter v okviru nadzorniških aktivnosti prenovila poročanje bank na obravnavanem področju.

BS je izdala vrsto smernic, s katerimi je banke spodbudila k bolj strukturiranemu pristopu na področju prestrukturiranja nedonosnih izpostavljenosti (Smernice za upravljanje s problematičnimi terjatvami, Smernice za oblikovanje oslabitev oziroma rezervacij za izpostavljenosti do prestrukturiranih komitentov, Smernice za spremljavo komitentov in sistem zgodnjih opozoril za povečano kreditno tveganje), zahtevala pripravo in predložitev načrtov zniževanja nedonosnih izpostavljenosti ter vzpostavila strukturiran proces spremljanja sporazumov o prestrukturiranju podjetij. Smernice za obvladovanje slabih terjatev so v skladu z opredelitvijo EBA. Napotki niso zavezujoči, hkrati pa je treba spoštovati zavezujoče zakone, predpise ali računovodska pravila, ki urejajo to področje znotraj države. Smernice se nanašajo na vse nedonosne izpostavljenosti v skladu z

opredelitvijo EBA in tudi na zaseženo premoženje, dotaknejo pa se tudi donosnih izpostavljenosti, za katere obstaja veliko tveganje, da bodo postale nedonosne.

Smernice določajo, na kakšen način bi banke morale imeti vzpostavljen proces upravljanja s problematičnimi naložbami. Ukrepi naj bi se izvajali na več ravneh. Med pomembnejše sodita organizacija in razmejitev odgovornosti, kamor sodita identifikacija tveganih postavk (komitentov) in prenos na posebno enoto za ravnanje s problematičnimi naložbami. Ta enota mora biti strokovno močna, neodvisna, ločena od področja komerciale in pod pristojnostjo člana uprave za področje tveganj. Skrbi za stalno spremljavo komitentov, usklajevanje, dogovarjanje glede načina prestrukturiranja med pomembnimi bankami upnicami in konstruktivno sodelovanje poslovodstva komitenta in lastnikov z bankami. Pomembno je redno poročanje o razreševanju pomembnih izpostavljenosti. Pravila upravljanja s tveganimi terjatvami morajo biti jasna, razumljiva in pisna ter morajo veljati na ravni bančne skupine (Smernice za upravljanje s problematičnimi terjatvami, 2015).

Z namenom spodbujanja bank k večji aktivnosti pri prestrukturiranju prezadolženih in hkrati perspektivnih podjetij in posledično k izboljšanju kakovosti portfelja je BS v sodelovanju z ECB v letošnjem letu pripravila tudi nov priročnik, »Priročnik za upravljanje NPL mikro, malih in srednje velikih podjetij«. Priročnik vključuje praktične napotke bankam za vsa področja obvladovanja nedonosnih terjatev, od oblikovanja sistema in kazalcev zgodnjih opozoril za nedonosna posojila, predloga notranje organizacije procesov reševanja NPL v banki, metodologije za segmentacijo NPL portfelja, napotkov za pripravo načrtov prestrukturiranja, postopkov za izvajanje finančne analize za oceno možnosti preživetja podjetja, alternativnih strategij in metodologije izbire najustreznejše in končno priprave in poteka pogajanj z dolžnikom do pogojev za spremljanje uspešnosti prestrukturiranja.

3.6 Mikroekonomski okvir – ukrepi podjetij

Finančna in bančna kriza je povečala število podjetij v težavah, posledično se je povečal obseg nedonosnih bančnih posojil, kar je na trgu ustvarilo povpraševanje po novem segmentu storitev – svetovanju v zvezi s prestrukturiranjem slabih terjatev in upravljanju nedonosnih posojil/izpostavljenosti/terjatev (NPL). Zaradi velikega obsega slabih terjatev, težav tako v finančnem sektorju kot v gospodarstvu in zaradi manj razvitega trga sredstev nedonosnih posojil ter pogosto neučinkovitega pravnega sistema oziroma sodne prakse so v vzponu tako imenovana 'Asset management companies' (v nadaljevanju AMC podjetja), (Financial Stability Review, 2013). AMC so javne ali zasebne družbe, katerih namen je prevzem NPL finančnih institucij v težavah in temeljijo na predpostavki, da lahko pripomorejo pri finančnem prestrukturiranju podjetij v težavah in izterjavi slabih terjatev (Woo, 2000, str. 4).

AMC so bile ustanovljene v številnih državah evroobmočja, da bi rešile veliko zalogo oslabljenih bančnih terjatev, ki so posledica finančne krize. Slabe terjatve so v evroobmočju vrhunec dosegle v letu 2013, ko je skupni delež NPL predstavljal 8 % celotne

izpostavljenosti (Fell et al., 2017). V Sloveniji je pred gospodarsko krizo obseg bančnih posojil hitro rasel. Na tveganje financiranja bank je pred letom 2008 ugodno vplivala visoka presežna likvidnost in razpoložljivost virov na mednarodnih finančnih trgih, vstop v EU in uvedba evra in takratni poslovni modeli slovenskih bank. Kriza v Sloveniji pa je razkrila neustreznost poslovnih modelov načina financiranja bank in lizinskih podjetij, zaradi pretirane odvisnosti bank od financiranja na mednarodnih finančnih trgih in visoko zadolženost podjetij glede na lastniški kapital (Banka Slovenije, Poročilo o finančni stabilnosti, 2013). Banke so dajale kredite podjetjem brez dovolj visokih garancij. Ob visoki gospodarski rasti je bila tudi rast podjetij visoka in posledično so lahko vsi bolj ali manj uspešno odplačevali svoje dolgove. Takšno stanje je v Sloveniji trajalo kar nekaj časa, rast posojil je strmo naraščala predvsem od leta 2003 do 2007. Čezmerno zadolževanje je tako postalo orodje za medbančno tekmovanje za povečanje tržnega deleža in izkazovanje višjega dobička ob koncu leta. Ob tem početju pa niso upoštevale nezanemarljivih tveganj, kot je nižja gospodarska rast ali celo recesija. Ko so se podjetja, ki so najela posojila, zaradi gospodarske krize ali drugih razlogov znašla v težavah in niso mogla več odplačevati dolgov, so se v težavah znašle tudi banke.

Zaradi dolžine in obsega finančne in gospodarske krize se je plačilna disciplina precej poslabšala, zaradi česar je število podjetij z likvidnostnimi težavami vse bolj naraščalo, s tem pa tudi obseg slabih posojil v portfeljih bank. Finančna kriza je vodila do visoke stopnje slabih terjatev in drugih oslabljenih terjatev. Tradicionalni mehanizmi pri procesu izterjave pa so se pre pogosto izkazali za neučinkovite pri obvladovanju in zmanjševanju terjatev. Prav tako se Slovenija podobno kot veliko držav sooča s problemom plačilne nediscipline. K cilju izboljšanja plačilne nediscipline dolžnikov lahko pripomore dober in učinkovit sistem izterjave. Na finančno poslovanje podjetij ima velik vpliv tudi dolgotrajno reševanje sodnih sporov v gospodarskih zadevah. Nerešeni spori za upnike pomenijo neporavnane terjatve.

Vsako podjetje mora svoje premoženje upravljati optimalno in hkrati poiskati ravnovesje med tveganji, učinkovitostjo in stroški, še posebno AMC podjetja. V nadaljevanju opisujem nekatere temeljne značilnosti družb za ravnanje s premoženjem z vidika politike upravljanja premoženja. Navajam glavne cilje takšne družbe ter nekatere pogoje in smernice za ravnanje s premoženjem za njihovo uspešno delovanje.

AMC družbe so nastale zaradi krepitve stabilnosti finančnega sistema z namenom prevzema presežka slabih terjatev v finančnem sistemu. Obstajata dve glavni vrsti takšne družbe, tista, ki je ustanovljena z namenom, da pospeši prestrukturiranje podjetij, in tista, katere namen je hitra odprodaja premoženja, sredstev (Klingebiel, 2000).

Management sredstev (angl. *Asset management*) ali ravnanje s sredstvi ima širok pomen, ki je odvisen od področja uporabe in vrste sredstev. S sredstvi razumemo tako opredmetena sredstva (kot so oprema, stroji, nepremičnine) kot neopredmetena sredstva (licence, pravice uporabe, intelektualno lastnino, ugled organizacije ipd.). V začetku leta 2014 je bil objavljen mednarodni standard ISO 55000, ki opredeljuje 'asset management' oziroma ravnanje s

premoženjem kot usklajene aktivnosti družbe za doseganje učinkov z razpoložljivimi sredstvi. Gre za usklajenost poslovnih ciljev družbe s strategijo, cilji in načrti upravljanja s sredstvi, upravljanje s sredstvi v njihovi celotni življenjski dobi, obvladovanje tveganj in na njem osnovano odločanje ter povezovanje vodenja, obveščanja in upravljanja z informacijami. Skupina standardov ISO 55000 zagotavlja pregled, načela in terminologijo ravnanja s sredstvi, zahteve za sisteme ravnanja ter usmeritve za izvajanje sistemov ravnanja. Skupina standardov je uporabna za vse vrste sredstev ter vse vrste in velikosti družb. Namenjena je uporabi pri ravnanju s fizičnimi sredstvi, lahko pa se uporablja tudi za ravnanje z drugimi vrstami sredstev (ISO 55000:55002, 2014).

Skladno z ISO 55000 je prednost upravljanja s sredstvi za družbo večji finančni učinek, saj omogoča doseganje višje donosnosti naložb in zmanjševanja stroškov ob ohranjanju vrednosti sredstev in brez negativnih vplivov na uresničevanje kratkoročnih ali dolgoročnih poslovnih ciljev družbe. Odločitve o naložbah v sredstva so bolj utemeljene, saj upravljanje s sredstvi omogoča družbi boljše odločanje in učinkovitejše iskanje ravnovesja med stroški, tveganji, priložnostmi in učinki. Obvladovanje tveganj je uspešnejše, boljša sta ugled ter zmanjševanje vplivov na okolje in širšo družbo, kar se lahko odrazi v nižjih finančnih obveznostih družbe. Usklajenost z zakonodajnimi in regulatornimi zahtevami kot tudi upoštevanje standardov upravljanja s sredstvi, politik in postopkov je bolj pregledno. Spremljanje in izboljševanje procesov, postopkov in učinkovitosti sredstev lahko pozitivno vpliva na učinkovitost in uspešnost družbe pri doseganju strateških poslovnih ciljev (ISO 55000:55002, 2014).

V okviru delovanja AMC podjetij je Asset management v splošnem proces, kjer so najprej definirane slabe terjatve in razdeljene v štiri kategorije (prodaja, izterjava, prestrukturiranje in odpisi) glede na svoje značilnosti in na koncu odpravljen (Woo, 2000, str. 5). Woo (2000, str. 5) omenja naslednje smernice za ravnanje s premoženjem:

- da se sredstvo slabe terjatve proda, mora obstajati trg, v nasprotnem primeru ga je treba ustvariti. Prodaja namreč olajša diverzifikacijo tveganj in prerazporeditev sredstev,
- izterjavo sredstev sproži upnik; del ali celotna vrednost terjatev se poplača z zasegom ali rubežem sredstva, z njihovo predajo v zavarovanje terjatve in z njihovo prodajo. Učinkovito delovanje tega procesa je v veliki meri odvisno od obstoječega pravnega okvira in postopkov,
- prestrukturiranje slabih terjatev; upnik poskuša s pogajanjem z dolžnikom okrepiti sposobnost dolžnika za servisiranje in na koncu za odplačilo glavnice. To običajno vključuje ponovno opredelitev pogojev v pogodbi. Uspešno prestrukturiranje dolga lahko koristi tako upniku kot dolžniku, vendar pa mora postopek sanacije imeti večji ekonomski prispevek kot likvidacija oziroma prodaja sredstva,
- odpis sredstva se zgodi, ko je možnost izterjave zelo nizka oziroma nična in če stroški izterjave ali vzdrževanja sredstva presegajo njegovo vrednost.

Predpogoji za učinkovito delovanje družbe za upravljanje s sredstvi je učinkovit pravni sistem, dober finančno regulativni in nadzorni okvir, nevtralen davčni okvir in stabilno makroekonomsko okolje. Takšen okvir, ki bi pomagal racionalizirati odločanje pri upravljanju z zapadlimi sredstvi, je pomagal spodbujati prestrukturiranje. Woo (2000, str. 6) kot najpomembnejše cilje za učinkovito delovanje družbe za upravljanje s sredstvi izpostavlja:

- finančno prestrukturiranje – cilj mora biti ponovna vzpostavitev likvidnosti in solventnosti finančnih institucij, ponovna vzpostavitev zaupanja v njihovo vrednotenje, krepitev plačilne discipline, kar omogoča, da finančne institucije nadaljujejo svoje običajne funkcije,
- visoka stopnja izterjave – visoka stopnja izterjave lahko koristi novim posojilojemalcem z zmanjšanjem premije za tveganje na obrestne mere njihovega zadolževanja,
- hitra izterjava – predvsem cilj učinkovitosti, takojšnje reševanje slabih terjatev pospešuje proces prerazporeditve virov, ki je ključen za gospodarsko okrevanje. V obsegu, ki ustvarja negotovosti v neto vrednosti in kreditne sposobnosti obeh nosilcev in dolžnikov iz teh sredstev, je hitra izterjava bistvenega pomena za ponovno vzpostavitev sposobnosti trga, da oceni tveganje nasprotne stranke,
- normalizacija trgov – velik presežek slabih terjatev lahko ohromi trg z izvajanjem pritiska na zniževanje cen vseh sredstev in tako lahko izrinejo dobra sredstva s trga.

Pri McKinsey & Company (2012) so glede na svoje izkušnje iz sodelovanja z mnogimi slabimi bankami in intervjuji izvršnih direktorjev zbrali, razvili in ocenili ukrepe in načela managementa družb z nestrateskim portfeljem oziroma družb za upravljanje in obvladovanje NPL portfelja, ki vodijo v uspeh. Pomembno je, da družba razvije pravo strategijo. Splošno načelo družb za upravljanje z nestrateskim portfeljem je prodaja portfelja naložb in hkrati ohranitev vrednosti premoženja z ustreznimi ukrepi za izterjavo dolgov ali prestrukturiranje sredstev. Osnovno vprašanje je, ali naj se sredstva zadržijo do njihove zapadlosti ali se jih naj proda in če se naj prodajo, kako hitro. Hitra likvidacija razbremeni kapital na dolgi rok in zmanjša tveganja. Bistvenega pomena za vsak poslovni model, ki zahteva prodajo premoženja ali portfelja, je prepoznavanje potencialnih kupcev. Pomembno pa je tudi, da družba na trgu ne izpade kot prisilni prodajalec. Vzeti si mora dovolj časa, da počaka na priložnosti na trgu, in imeti strategijo, ki omogoča prilagodljiv odziv na spreminjajoče se tržne razmere.

Z ustanovitvijo posebne družbe za upravljanje z nestrateskim portfeljem želi lastnik povečati učinkovitost upravljanja portfelja in poplačilo nedonosnih terjatev. Kot vsaka družba mora tudi AMC delovati v skladu z načelom dobrega gospodarja. Za delovanje družbe pa so izredno pomembni tudi ustrezni in uspešni zaposleni s strokovnimi izkušnjami, ustreznim odnosom in motivacijo za intenzivno delo povrnitve vrednosti nedonosnih naložb oziroma nestrateskih delov portfelja. Najvišjo učinkovitost lahko dosežemo z ekipo usposobljenih strokovnjakov. Pomembne so delovne izkušnje strokovnih in vodstvenih ljudi na posameznih področjih kot tudi njihovo poznavanje procesov ter okolja, značilnega za

poslovanje podjetja, ter vključitev vseh zaposlenih v proces prepoznavanja tveganj. Managerji takšnih družb morajo biti strokovno usposobljeni in politično neodvisni, s postavljenimi visokimi merili učinkovitosti, ki so v skladu s standardi učinkovitosti podobnih družb v Evropi. Izplačilo variabilnega dela plače pa morajo imeti vezano na vnaprej določena merila uspešnosti.

AMC podjetja morajo biti predvsem fleksibilna, z decentralizirano strukturo, ki poudarja horizontalno sodelovanje. Proces ravnanja z nedonosnimi terjatvami in obvladovanje kreditnega tveganja od udeležencev v tem procesu zahtevata veliko specifičnih znanj in sposobnosti. Pri takšni organizacijski obliki je pomembno, da zasledujejo koncept učeče se organizacije z oblikovano skupno vizijo. Učeče se organizacije temeljijo na enakosti, odprtih informacijah, nizki stopnji hierarhije, širokem kontrolnem razponu in organizacijski kulturi, ki spodbuja učenje in timsko delo. Zanje je značilno nenehno prilagajanje okolju in inoviranje na vseh področjih sodelovanja (Dimovski, Penger, Škerlavaj & Žnidaršič, 2005, str. 25). V učeči se organizaciji je omogočeno širjenje znanja, optimizacija komunikacije in sodelovanja med zaposlenimi, z namenom da dosežejo želene rezultate. Pri oblikovanju učeče se organizacije ne gre za enostavno sledenje predpisanega procesa, saj modela učeče se organizacije, ki bi ustrezal vsem organizacijam, ni. Organizacija temelji na samousmerjajočih se timih, zaposleni so deležni večjih pooblastil, imajo večjo moč, svobodo, znanje in spretnosti za sprejemanje odločitev.

Specifično znanje na področju upravljanja nedonosnih terjatev in obvladovanja kreditnega tveganja pa je ena izmed ključnih prednosti AMC družbe. Management znanja je namerno in sistematično koordiniranje ljudi, tehnologij, procesov in organizacijske strukture v podjetju, da s ponovno uporabo znanja in inovacijami dosežemo dodano vrednost. To povečamo z vzpodbujanjem ustvarjalnosti, z izmenjavo in uporabo znanja kot tudi z ohranjanjem dragocenih izkušenj in najboljših praks v spominu podjetja, da bi vzpodbudili nadaljnje organizacijsko učenje (Dalkir, 2011, str. 4). Management znanja je proces, pri katerem organizacija ustvarja bogastvo iz svojega znanja oziroma intelektualnega kapitala (Bukowitz & Williams, 1999, str. 2). Kot navaja Možina (2002, str. 39), pa management znanja pomeni prenašanje in udejanjanje znanja v praksi.

Učeča se organizacija si prizadeva biti podobna majhnemu podjetju, v katerem imajo vsi zaposleni popolne informacije o njem, kar jim omogoča hitro odzivanje. Spodbuja komunikacijo in sodelovanje, tako da je vsakdo vpet v identificiranje in reševanje problemov, kar organizaciji omogoča neprestano eksperimentiranje, izboljševanje in povečevanje njenih zmožnosti. Ideje in informacije so dostopne vsem delom podjetja. Organizacija je tako sposobna hitreje zaznati priložnosti in se spoprijeti s kriznimi situacijami, učinkovitejšo izterjavo in obvladovanjem nedonosnih terjatev, saj na prvo mesto postavlja reševanje problemov, medtem ko si tradicionalne organizacije prizadevajo predvsem v smeri čim bolj učinkovitega poslovanja. Širjenje informacij po vsej organizaciji tako omogoča delovanje organizacije na optimalni ravni.

4 PROCES OBVLADOVANJA KREDITNEGA TVEGANJA IN ANALIZA UČINKOVITOSTI NJEGOVEGA OBVLADOVANJA V IZBRANI DRUŽBI

4.1 Osnovni podatki o izbrani družbi

Izbrana AMC družba se je leta 2014 po prenehanju delovanja z bančno licenco preoblikovala iz regulirane finančne institucije, ki mora biti v skladu z minimalnimi kapitalskimi zahtevami, v družbo brez takšnih kapitalskih zahtev. Družba se na podlagi 55. člena Zakona o gospodarskih družbah uvršča med velike družbe, in sicer izpolnjuje tako pogoj glede vrednosti aktive kot višine čistih prihodkov od prodaje. Izbrana družba je družba za upravljanje z nestrateskim portfeljem, katere osnovna dejavnost je upravljanje z njim s ciljem ohranitve oziroma maksimizacije njegove vrednosti ter največjega možnega poplačila nedonosnih terjatev, kamor sodijo zapadle obveznosti dolžnikov z zamudo nad 90 dni ali pa je verjetnost, da bo ta finančna obveznost s strani dolžnika v celoti poplačana, izredno majhna. Nestrateski portfelj, ob ustanovitvi vreden okoli 1,6 mrd evrov, pomeni, da družba ne obvladuje le NPL portfelj, ampak tudi nepremičninski portfelj in portfelj sredstev v lasti z namenom sklenitve poslovnega najema. Družba upravlja z nepremičninskim in premičninskim portfeljem s ciljem postopne prodaje, s slabimi terjatvami in nestrateskimi naložbami, z zaseženimi sredstvi in njihovo odprodajo ter z nedokončanimi nepremičninskimi naložbami.

Slovensko poslovno okolje, v katerem družba deluje, se je zaradi zaostrenih gospodarskih razmer v zadnjih letih še poslabšalo, kar je posledično prineslo še večje število prisilnih poravnav in stečajnih postopkov. To pa je pomembno vplivalo tudi na poslovanje družbe, ki je najbolj izpostavljena kreditnemu tveganju. Ključni cilj družbe je obvladovanje in zniževanje nedonosnih terjatev do poplačila s strani dolžnika. Družba je pri svojem poslovanju še zlasti izpostavljena tveganju nastanka izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika do družbe, zato sta zanjo izredno pomembna spremljanje in ocenjevanje kreditnega tveganja. Poudarek v magistrskem delu je zato na obvladovanju kreditnega tveganja, ki omogočajo pravočasne, odgovorne in pravilno usmerjene aktivnosti.

Analiza izbrane družbe je bila narejena na podlagi javno dostopnih podatkov, pridobljenih na spletni strani družbe, njihovih letnih poročil in internega gradiva. Ocena uspešnosti družbe pri izpolnjevanju ciljev glede zmanjševanja nedonosnih izpostavljenosti, ki si jih je zastavila v svoji strategiji, je bila narejena na podlagi podatkov o obsegu kreditnega portfelja in obsega nedonosnih izpostavljenosti. Izbrana družba je že v letu dni po ustanovitvi prodala tretjino svojega portfelja pa tudi danes bistveno prehiteva svoje načrte glede hitrosti odprodaje portfelja, zato menim, da je management družbe s ciljno usmerjenim vodenjem izredno učinkovit, proces dela v takšni družbi pa je primer dobre prakse.

Struktura portfelja ob ustanovitvi je bila sestavljena iz poslovnih terjatev in naložbenih nepremičnin. Poslovne terjatve so bile na dan 31. 12. 2014 več kot 300 mio evrov in se nanašajo na terjatve iz naslova finančnega najema ter danih posojil. Družba pa je na dan 31. 12. 2013 imela tudi za več kot 250 mio evrov naložbenih nepremičnin, od tega je bilo 65 % vseh nepremičnin danih v najem, 35 % pa praznih. Naložbena nepremičnina je nepremičnina (zemljišče ali zgradba), posedovana, da bi prinašala najemnino ali povečevala vrednost dolgoročne naložbe (SRS, 2016). Večino naložbenih nepremičnin predstavljajo zgradbe, ostalo pa so zemljišča. Struktura portfelja ob ustanovitvi družbe je bila sestavljena iz 66 % terjatev iz naslova finančnega najema nepremičnin, 34 % iz naslova finančnega najema opreme in vozil, ostalih 8 % terjatev pa predstavlja druge terjatve (Interno gradivo izbrane družbe, 2014).

Ustanovitev AMC družbe je samo začetek dela. Na naslednji stopnji je treba razviti in uvesti optimalne strategije za razrešitev in povrnitev slabih terjatev. V dokumentu »Napotki bankam v zvezi z nedonosnimi posojili« (Draft guidance to banks on non-performing loans, 2016) je strategija slabih terjatev opredeljena kot strategija, kjer se določijo strateški cilji za časovno opredeljeno zmanjševanje slabih posojil v realističnih, a zadosti ambicioznih časovnih rokih. Strategija mora za vsak relevanten portfelj jasno, kredibilno in izvedljivo opredeliti pristop družbe in njene cilje glede učinkovitega ravnanja z njimi, maksimiranja poplačil in dokončnega zmanjšanja obsega slabih posojil. Potrebne so odločitve na osnovi jasnih politik in postopkov, a hkrati s strukturo, ki omogoča odmike od splošnih pravil, kadar je to potrebno in upravičeno. Fleksibilnost je nujna. Potrebni so odločni ukrepi za dokončanje in izvajanje celostne strategije prestrukturiranja in zmanjšanja obsega slabih terjatev, vključno z okrepitvijo notranjih služb za obvladovanje premoženja in prestrukturiranja, da se uspešno izvede obravnava slabih terjatev ter ob tem izterja čim več sredstev. Opredeliti in izvesti je treba ustrezne ukrepe za zagotovitev procesa prestrukturiranja in doseganje njegovih ciljev, med drugim z izterjavo čim višjih zneskov in posledično zmanjšanjem obsega slabih terjatev. Družba je svojo dejavnost omejila na zmanjšanje obstoječega poslovanja z ohranitvijo kapitala in vrednosti. Sredstva v portfelju bodo aktivno prodana, likvidirana ali poravnana na najboljši možen način.

Izbrana AMC družba je takoj ob ustanovitvi aktivno pristopila k načrtnemu in hitremu zniževanju obsega slabih terjatev. Prvi cilj je bila vzpostavitev organizacijskih, tehničnih in kadrovskih resursov, ki bi omogočali optimalno obvladovanje premoženja. Ravnanje z nedonosnimi terjatvami je uvrstila med strateške cilje, izdelala strategijo razreševanja nedonosnih terjatev, vzpostavila organizacijsko strukturo in se kadrovske okrepila s specifičnim znanjem prodaje takšnih terjatev in sredstev. Cilj je tudi intenzivno upravljati sredstva in dodatno vlagati, če je to ekonomsko upravičeno, z namenom optimiziranja njihovega poslovnega potenciala in povečanja njihove unovčljive vrednosti.

Ob ustanovitvi je izbrana družba vzpostavila organizacijsko strukturo, ki zagotavlja kadrovske in finančne vire, ki omogočajo uspešno in učinkovito ravnanje z nedonosnimi sredstvi. Premore dovolj kadra z izkušnjami in znanjem za ustrezno in pravočasno

obvladovanje nedonosnih terjatev ter uspešno usklajevanje pogajanj z različnimi deležniki (dolžniki, odvetniki, stečajniki, izvršitelji). Pri prestrukturiranju in izterjavi je zagotovljena tudi zadostna pravna podpora. Zaposleni se morajo zavedati dejstva, da sta obvladovanje kreditnega tveganja in osveščenost o kreditnem tveganju ključna elementa organizacijske kulture takšne družbe. V družbi je omogočeno širjenje znanja s sodelovanjem med zaposlenimi iz različnih oddelkov z namenom učinkovitejše izterjave in obvladovanja kreditnega tveganja, kar so temelji učeče se organizacije.

Družba je pri zmanjševanju obsega NPL do konca leta 2016 preseгла načrtovane cilje in uspela preseči načrt v vseh pomembnih segmentih poslovanja. Družba trenutno mesečno dobi od 5 do 10 mio evrov denarnih prilivov. Glede na cilje, določene s strategijo, utemeljeno pričakuje, da se bo trend zmanjševanja NPL nadaljeval tudi v prihodnjih letih in bo družba izpolnila pričakovane cilje. Na podlagi tega v nadaljevanju podajam priporočila za obvladovanje kreditnega tveganja v povezavi z ravnanjem z nedonosnimi izpostavljenosti v slovenskih družbah z velikim obsegom nedonosnih izpostavljenosti.

4.2 Smernice delovanja družbe

Izbrana družba deluje v skladu z načeli in smernicami glede delovanja družbe za upravljanje z nestrateškim delom portfelja. Družba je ob ustanovitvi morala zagotoviti operativno uvedbo pravil, postopkov in podrobno strukturo poročanja in opredelila jasna pravila, po katerih mora družba delovati za maksimizacijo vrednosti portfelja ter največjega možnega poplačila terjatev. Vzpostavljeni so bili standardi in pravila za obravnavo obstoječega portfelja, tako za skrbnike posameznih primerov kot za odločevalce, ki zagotavljajo dosledne postopke ravnanja s sredstvi znotraj družbe.

Na podlagi zakonsko določenih predpisov kot tudi z namenom sledenja najboljšim praksam in tržnim standardom je bila v družbi vzpostavljena tudi neodvisna funkcija skladnosti poslovanja. Skladnost pomeni delovanje v skladu z veljavnimi zakoni, predpisanimi zahtevami ter politikami oziroma delovnimi navodili na poslovnih področjih, s katerimi se ukvarjajo. Osveščanje vodstva in zaposlenih o veljavnih predpisih s področja skladnosti služi preprečevanju namernih in nenamernih kršitev. V družbi imajo uveljavljeno politiko ničelne tolerance za podkupovanje in korupcijo. Skladno s tem so zavezani k popolni skladnosti z lokalnimi in mednarodnimi pravnimi viri, ki urejajo preprečevanje korupcije in podkupovanje kot del njihovih prizadevanj za vzpostavitev močnih in učinkovitih kontrol. Glavno pravilo je, da zaposleni ne sme sprejeti nobene koristi oziroma ugodnosti od drugih oseb ali dati koristi oziroma ugodnosti drugim osebam v zvezi z opravljanjem svojega dela v družbi. Poleg politike preprečevanja pranja denarja in financiranja terorizma pa ima družba uveljavljeno tudi politiko ničelne tolerance za vsa dejanja, povezana z gospodarskimi kaznivimi dejanji, kot so notranje prevare (na primer tržna manipulacija, podkupovanje, poneverbe, hujše kršitve internih pravil) in zunanje prevare (na primer kreditne goljufije, korupcija, pranje denarja, ponareditev dokumentov).

4.2.1 Zmanjšanje obstoječega poslovanja z ohranitvijo kapitala in vrednosti

Ključni cilj izbrane AMC družbe in glavna smernica delovanja družbe je zmanjšanje obstoječega portfelja z ohranitvijo kapitala in vrednosti. V družbi morajo biti ukinjena vsa poslovna področja in portfelj družbe, ki je bil opredeljen kot strateško nepomemben z upoštevanjem naslednjih načel:

- družba mora omejiti svoje delovanje z namenom zmanjšati obstoječe poslovanje in portfelj na način, ki bo ohranil kapital in vrednost,
- sredstva je treba prodati, likvidirati ali prestrukturirati na najboljši možen način,
- sredstva je treba v najkrajšem možnem času zaseči in prodati takoj, ko bo s prihodkom od prodaje mogoče doseči vsaj knjigovodsko vrednost sredstev, razen če se prodajna cena na podlagi nesporne objektivne ocene šteje za neustrezno,
- sredstva, ki jih ni moč zaseči, zapadejo v skladu s pogodbo.

Na splošno velja, da je treba sredstva prodati takoj, ko je prodajna cena enaka neto knjigovodski vrednosti sredstev. Neto knjigovodsko vrednost lahko v primeru terjatev iz naslova posojil/zakupov opredelimo kot bilančno izpostavljenost stranke, zmanjšano za oslabitev terjatev, v primeru drugih osnovnih sredstev pa gre za bilančno vrednost sredstva, zmanjšano za slabitev. To splošno pravilo pa ima zelo pomembno izjemo, in sicer če je notranja potrjena cenitev osnovnega sredstva za vsaj 10 % višja od neto knjigovodske vrednosti, obvezna prodaja ni več veljavna. V tem primeru se odločitev sprejme po predhodnem usklajevanju s skrbnikom.

4.2.2 Ravnanje s portfeljem nedonosnih terjatev

Družba ne sme več odobravati novih financiranj. Vsako financiranje, ki vključuje novo financiranje in/ali podaljšanje obstoječe pogodbe, je nedovoljeno. Vsi pravni postopki, odpovedi pogodb, predčasni zaključki pogodb, unovčitve zavarovanj pa se štejejo za prestrukturiranje. Družba ločuje tri osnovne vrste transakcij, pomembne z vidika tveganj (Interno gradivo izbrane družbe, 2014):

- izpostavljenost iz naslova posojil/zakupov z novimi posojilojemalci ali lizingojemalci (na osnovi ene nasprotne stranke) – »poslovanje z novimi strankami«,
- izpostavljenost iz naslova posojil ali zakupov se pri obstoječih strankah poveča (na osnovi produkta) – »poslovanje s povečano izpostavljenostjo«,
- obnovitve (podaljšanja) izpostavljenosti iz naslova posojil ali zakupov pri obstoječih strankah (na osnovi produkta) – »posel s podaljšanjem izpostavljenosti«.

Poslovanje z novimi strankami je nedovoljeno, z izjemo v določenih okoliščinah, in ne brez omejitev, kot je predmet financiranja, dan v ponovno financiranje, transakcije, razvrščene kot poslovanje s povečano izpostavljenostjo ali podaljšanje izpostavljenosti (reprogram pogodb), pa so dovoljene samo pod posebnimi pogoji, opredeljenimi v nadaljevanju.

Podaljšanja z obstoječimi strankami ostajajo dovoljena, če obstajajo utemeljena in nesporna dejstva ter verodostojno mnenje, da bodo podaljšanja pomagala izboljšati možnosti odplačevanja ali odvzema predmeta. Podaljšanja niso dovoljena več kot trikrat zapored in nikoli več kot za eno leto. Celoten portfelj je treba v najkrajšem možnem roku zmanjšati tudi po izteku obdobja prestrukturiranja. Podaljšanje je opredeljeno kot podaljšanje trenutno veljavne ročnosti. Tako je mogoče trenutno ročnost, na primer dvoletno, podaljšati za eno leto. Subjekt pa mora v postopku porazdelitve sredstev z brežhibno dokumentacijo dokazati, da je podaljšanje nujno za koncept prestrukturiranja ali preprečitev (višjih) izgub. Podaljšanje izpostavljenosti ni dovoljeno več kot trikrat zaporedoma in za največ 12 mesecev. Podaljšanje za tri leta ni enako kot tri zaporedna podaljšanja za eno leto, kot je to dovoljeno.

V okviru obvladovanja slabih terjatev (NPL izpostavljenosti) lahko družba privoli v ponovna pogajanja in izvedbo prilagoditve obstoječega financiranja s stranko, da bi spodbudili sanacijo stranke. Za namene rehabilitacije ali zmanjševanja slabih posojil se lahko izvede prilagoditev pogodbe z dolžnikom, če je mogoče dokazati, da tovrstni ukrepi prispevajo k ohranjanju vrednosti in zmanjševanju tveganja. Prilagoditve pogodb s stranko se običajno navezujejo na spremembe obrestnih mer, marž, moratorij, spremembo ročnosti, podaljšanja in prerazporeditev dolgov (na primer s sklenitvijo nove posojilne pogodbe z isto izpostavljenostjo, spremembe zavarovanj, spremembe finančnih zavez in/ali odpisov terjatev, ki izhajajo iz kršitve finančnih dogovorov). Nobene spremembe ali dopolnitve pogodb s strankami niso dovoljene več kot trikrat zapored in nikoli več kot za eno leto. Za dolgoročneje spremembe je potrebna predhodna odobritev nadzornega skrbnika.

Dovoljene transakcije so naslednje (Interno gradivo izbrane družbe, 2014):

- ravnanje s sredstvi, pridobljenimi v zavarovanje portfelja, vse dokler takšna transakcija ne privede do poslovanja z novimi strankami, razen če je to določeno z zakonom,
- poslovanje z izvedenimi finančnimi instrumenti, potrebno za spremljanje obrestnega, valutnega, kreditnega tveganja iz naslova neizpolnjevanja obveznosti obstoječega portfelja, na primer z menjavo sredstev, ampak le, če to privede do zmanjšanja celotne tveganosti,
- transakcije, ki so nujne iz pravnih ali zakonskih razlogov – vključno z nabavo, lastništvom ali odprodajo vrednostnih papirjev, ki izpolnjujejo pogoje za vodenje kritih zalog družbe, ter za namene upravljanja z likvidnostjo,
- transakcije za lastno refinanciranje, vključno z izdajanjem in ponovnim nakupom dolžniških instrumentov,
- pridobitev nepremičnin in premičnin v sodnih ter izvensodnih dražbah z namenom prevzema zavarovanj (zaseg),
- izpolnjevanje obstoječih pogodb in zavez (na primer »nepremičnine v gradnji«, »aktiviranje zakupov, namenjenih oddaji«, prerazvrstitve iz »finančnega zakupa« v »operativni zakup« in obratno itd.),

- ponovni zakup sredstev (kratkoročni in srednjeročni), če odtujitev sredstev z ohranitvijo vrednosti kratkoročno ni izvedljiva, ali za zmanjšanje ali preprečitev stroškov (za vzdrževanje itd.).

V poglavju 3.1 sem opredelila nedonosno izpostavljenost in neplačilo dolžnika, ki nastopi, ko se predvideva, da obstaja majhna verjetnost, da bo dolžnik poravnal svoje obveznosti, in/ali ko dolžnik s plačilom pomembne obveznosti zamuja več kot 90 dni. Tudi izbrana družba terjatve vseh strank, ki izpolnjujejo vsaj eno izmed meril v tabeli 2 (1.–7.), opredeljuje kot slabe terjatve (NPL). Skladno z opredelitvijo sta »neizpolnjevanje obveznosti« in »slabo posojilo« sopomenki.

Tabela 2: Merila za poplačilo obveznosti

Št.	Merilo	Metodološki pristop:
(1)	Bistvena zamuda pri plačilu	Opredelitev neizpolnjevanja obveznosti skladno s 2. točko 5. odstavka člena 22b avstrijskega Zakona o bančništvu (BWG):
(2)	Bistveni dvomi glede kreditne sposobnosti posojiljemalca	<i>Neizpolnjevanje obveznosti je lastnost izpostavljenosti, pri kateri</i> <i>a) dolžnik več kot 90 dni zamuja s plačilom bistvenih kreditnih obveznosti do kreditne ustanove skupine ali</i> <i>b) velja, da dolžnik najverjetneje ne bo sposoben v celoti poravnati svojih kreditnih obveznosti do kreditne ustanove skupine.</i>
(3)	Prerazporeditev dolgov za prestrukturiranje/sanacijo na podlagi kreditnega tveganja	Povzetek opredelitve neizpolnjevanja obveznosti dolžnika skladno s 46. členom avstrijske Uredbe o minimalnem kapitalu (Solvav):
(4)	Individualen popravek vrednosti (MSRP)	<i>Kreditna obveznost se skladno z 2. točko 5. odstavka člena 22b avstrijskega Zakona o bančništvu šteje za bistveno, kadar na podlagi vseh zapadlih postavk in posojila/limita strankini celotni zapadli obroki, vključno z neplačanimi bremenitvami, obrestmi in prekoračitvami odobrenih limitov, presegajo 2,5 % vseh obveznosti, predlaganih stranki (prilagojeno nihanju menjalnih tečajev), in znesek 250 evrov.</i>
(5)	Odpis	Občutna plačilna zamuda tako nastane, ko so pogoji za neplačilo izpolnjeni.
(6)	Prodaja sredstev za posojila na podlagi tveganja	
(7)	Plačilna nesposobnost/stečaj	

Vir: Interno gradivo izbrane družbe (2014).

Insolventni postopki so dejavnik, na katerega pri upravljanju in obvladovanju slabih terjatev nimamo velikega vpliva. V obdobju finančne krize se število takšnih postopkov bistveno poveča, saj se več podjetij spopada z nelikvidnostjo, plačilno nesposobnostjo, kapitalsko neustreznostjo in prezadolženostjo. V Sloveniji je področje insolventnih postopkov celovito urejeno z ZFPPIPP. Zakon opredeljuje insolventnost kot položaj, ki nastane, če dolžnik v daljšem obdobju ni sposoben poravnati vseh svojih obveznosti, ki so zapadle v tem obdobju, postane torej trajneje nelikviden, ali če postane dolžnik dolgoročno plačilno nesposoben (14. člen).

Tudi obravnavana družba ažurno spremlja svojo bazo strank, saj je treba stranki v stečajnem postopku z dnem začetka stečajnega postopka ustaviti obrestovanje in prihodnje opominjanje. V primeru prezadolženosti oziroma dolgotrajne nelikvidnosti pa se družba poslužuje tudi postopka prisilne poravnave. Prisilna poravnava je postopek, ki se vodi z namenom, da se insolventnemu dolžniku omogoči finančno prestrukturiranje in nadaljnje zdravo poslovanje, na podlagi katerega postane kratkoročno in dolgoročno plačilno sposoben, in z namenom, da se upnikom zagotovijo ugodnejši pogoji plačila njihovih terjatev, kot če bi bil nad insolventnim dolžnikom začet stečajni postopek (ZFPPIPP, 136. člen). V okviru strategije izterjave družba od dolžnika izterja terjatve izvensodno ali s sodno izvršbo nezavarovanih in zavarovanih terjatev.

4.2.3 Ravnanje s sredstvi v portfelju družbe

Ravnanje z vsemi ostalimi sredstvi temelji na enakih načelih, ki se uporabljajo tudi za kreditno izpostavljenost. Sredstva, kot so naložbene nepremičnine, je treba prodati, likvidirati ali prestrukturirati na najboljši možen način. Naloga sistema ravnanja s sredstvi je vzpostaviti politiko in cilje ravnanja s sredstvi ter aktivnosti, ki so potrebne za doseganje teh ciljev. Poseben poudarek je na omejevanju dodatnih izdatkov za ta sredstva. Financiranje stroškov za revitalizacijo sredstev, ki so predmet dezinvestiranja, je dovoljeno le, če bistveno izboljšajo možnosti za odprodajo sredstev. To velja zlasti za pravne stroške in izdatke (na primer za čiščenje zemljiške knjige) ter za konstrukcijska in/ali tehnična dela na posameznih sredstvih, ki v vsakem primeru zahtevajo predhodno odobritev nadzornega skrbnika.

Zmanjševanje obstoječega poslovanja in način ravnanja s portfeljem nedonosnih terjatev in sredstev so smernice delovanja AMC družbe. V nadaljevanju pa se osredotočim na proces obvladovanja kreditnih tveganj in vloge kontrolinga kreditnih tveganj.

4.3 Proces obvladovanja kreditnega tveganja

Analiza učinkovitosti ravnanja s tveganji je načeloma zadnja faza v procesu celovitega obvladovanja tveganj. Z analizo tveganj razvijamo razumevanje tveganj. Pomaga nam pri vrednotenju tveganj in pri odločitvi, ali se naj s tveganjem sploh ukvarjamo, in če se naj, katere so najustreznejše strategije in metode za obvladovanje tveganj. Pri analizi ugotavljamo vzroke in izvore tveganj, njihove pozitivne in negativne posledice ter verjetnost, da se posledice zgodijo. Upoštevamo pa tudi obstoječe kontrole in njihovo učinkovitost oziroma uspešnost (ISO 31000:2009). Postopek celovitega obvladovanja tveganj bi moral odgovoriti na štiri tako imenovana »RISK« vprašanja (Andersen, 1998, str. 82):

- R (Return) – ali podjetje dosega primeren dobiček glede na tveganja, ki jih sprejema,
- I (Immunsation) – ali ima učinkovit nadzor za preprečevanje izgub iz tveganj,
- S (Systems) – ali ima ustrezne sisteme za merjenje in ravnanje s tveganji,

- K (Knowledge) – ali ima ustrezne ljudi, znanja, kulturo in vrednote za učinkovito obvladovanje tveganj.

Namen vrednotenja tveganj je pomoč pri sprejemanju odločitev, ki temelji na analizi tveganj glede prioritete ravnanja s tveganji. Ocena tveganja lahko vodi v odločitev, da je potrebna dodatna analiza, ali pa v odločitev, da se tveganje obravnava samo zato, da se obdržijo obstoječe kontrole (ISO 31000:2009). Čeprav je obvladovanje ključnih tveganj na različne načine predpisano z regulativo, pa se v načelu mora vsaka banka, družba ali podjetje samo odločiti, katera tveganja bo obvladovala in s kakšnimi ukrepi. Predvsem mora ugotoviti, kakšna je verjetnost, da določena izguba nastane, in kakšen je lahko njen vpliv na poslovanje. Pri tem ni nekega splošno sprejetega pristopa, ki bi bil univerzalen za vse in bi ga lahko uporabljali z gotovostjo. Enako velja tako za finančne kot tudi za nefinančne gospodarske družbe.

Izbrana poslovna družba ima izoblikovana in v interni dokumentaciji opredeljena načela o ravnanju s tveganji. Poseben poudarek je dan obvladovanju kreditnega tveganja, saj je družba temu tveganju najbolj izpostavljena. Za kakovosten proces ravnanja s tveganji mora interna dokumentacija zajemati jasno opredeljeno organizacijsko strukturo in procese z natančno definiranimi odgovornostmi. Zaradi nenehne prisotnosti kreditnega tveganja ima izbrana družba organizirano službo kontrolinga kreditnega tveganja kot samostojno organizacijsko enoto, ki je neposredno podrejena vodstvu.

Obvladovanje in zniževanje nedonosnih terjatev predstavlja enega izmed ključnih ciljev družbe, kar pomeni, da jih ni treba samo obvladovati, ampak tudi znižati portfelj nedonosnih terjatev, skladno z zastavljeno strategijo. Družba je sprejela Strategijo ravnanja z nedonosnimi terjatvami, ki vključuje tako opisni kot tudi številčni prikaz celotnega portfelja in načrtovanih ukrepov za uspešnejše obvladovanje NPL. Sprejela pa je tudi več internih dokumentov, ki še podrobneje obravnavajo načrt postopnega zmanjševanja portfelja, kot so Pravilnik o merjenju kreditnega tveganja, Politika zaznavanja neplačila in poplačila obveznosti, Politika bonitetnega razvrščanja komitentov, Politika za izračun individualnih oslabitev ter skupinskih oslabitev.

Družba je pri svojem poslovanju še zlasti izpostavljena kreditnemu tveganju, ki pomeni tveganje nastanka izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika do družbe, zato je spremljanje in ocenjevanje kreditnega tveganja izredno pomembno. Družba pri tem sledi mednarodnim standardom računovodskega poročanja in smernicam BS. Pravilnik o merjenju kreditnega tveganja je tako eden od ključnih elementov in predstavlja minimalne standarde. V sprejetem pravilniku je izraz kreditno tveganje opredeljen kot možnost delne ali popolne izgube zaradi neizpolnjevanja pogodbenih obveznosti iz pogodb, sklenjenih v okviru kreditnih poslov zaradi poslabšanja kreditne sposobnosti pogodbenega partnerja. Izraz poslabšanje kreditne sposobnosti vključuje tako dogodke neplačil kot poslabšanje kreditne sposobnosti, ki ne vključuje nujno izgube.

Ocenjevanje kreditnih tveganj zajema analizo kreditne sposobnosti, finančne strukture in bonitetno razvrščanje dolžnika. Družba mora oceniti, ali je dolžnik sposoben redno poravnati svoje finančne obveznosti. Boniteta zato predstavlja oceno kreditne sposobnosti posameznega dolžnika oziroma oceno verjetnosti, da bo dolžnik svoj dolg tudi odplačal. Določanje bonitete je tako v prihodnost usmerjena ocena o zmožnosti dolžnika, da pravočasno in v celoti poplača svoje obveznosti. Politika bonitetnega razvrščanja strank vključuje kategorije bonitetnih ocen, ki temeljijo na verjetnosti neplačila v enoletnem obdobju, prikaz pripadajočih PD-jev oziroma verjetnosti neplačila, opredelitev bonitetnih modelov, razlago bonitetnih razredov in porazdelitev odgovornosti v procesu bonitetnega razvrščanja strank.

Eden izmed pomembnih vzrokov za pojav nedonosnih izpostavljenosti oziroma za velik obseg izgube v letih finančne krize je bila neustrezna bonitetna razvrstitev v preteklosti. Ta je največkrat posledica neustreznih metodologij za razvrščanje strank v bonitetne razrede ali neustrezna uporaba te metodologije ali bonitetnih orodij. Od bonitetne razvrstitve so na primer odvisni višina oslabitev, ki jih družba oblikuje za kritje, način spremljanja stranke ter način in obseg zavarovanja, ki ga mora stranka zagotoviti. Neustrezna bonitetna razvrstitev zato vpliva na več segmentov poslovnega procesa in povečuje kreditno tveganje, ki mu je družba izpostavljena. Bonitetna razvrstitev opredeli stopnjo kreditnega tveganja, ki ga družba prevzema, in odraža verjetnost, da bo stranka v roku enega leta postala neplačnik.

Bonitetno razvrščanje poteka na podlagi finančnih kazalnikov in nefinančnih podatkov. Ker na vsak segment pravnih oseb vplivajo različni dejavniki, je družba oblikovala več bonitetnih razredov, ki so prilagojeni posameznemu segmentu, dejavnosti ali panogi. Pri presoji se upošteva tudi vpliv povezanih oseb. Skupina povezanih oseb, ki ji dolžnik pripada, predstavlja za družbo eno tveganje, zato je treba kljub različnim načinom povezave med osebami proučiti vse posredne, neposredne in potencialne izpostavljenosti. Ocenjevalci kreditnih tveganj proučijo vse kvantitativne dejavnike na podlagi bilančnih podatkov (delež kapitala v sredstvih, dobičkonosnost prihodkov, sposobnost servisiranja dolga, pokritost obresti, likvidnost), mehke dejavnike (v primeru stranke pravne osebe so to na primer podrobnejše informacije o vodstvu podjetja, trgu in panogi delovanja podjetja), dejavnike tveganj (opozorilni signali, ki imajo močan negativni vpliv na boniteto stranke, kot so neredno poravnavanje svojih obveznosti, nezanesljivost bilančnih podatkov, negativno poslovanje) in ostale dejavnike, ki vplivajo na boniteto stranke. Na podlagi vseh teh dejavnikov izdelajo boniteto v posameznem bonitetnem orodju. Ocenjevalci hkrati skrbijo, da je vsaka stranka ovrednotena vsaj enkrat na leto. Oddelek kontrole kreditnih tveganj pa skrbi za spremljavo in nadzor strank ter pripravo poročil o analizah bonitetnih ocen strank in prehodov med bonitetnimi razredi.

Slabe terjatve izbrane družbe so v nadaljevanju razvrščene po merilih za neplačila in poplačilo obveznosti. Terjatve strank, ki izpolnjujejo vsaj eno od meril, ki so navedena v tabeli 3, so opredeljene kot slaba posojila (NPL). V bonitetno lestvico je vključenih 25 bonitetnih kategorij (20 plačilno sposobnih kategorij in 5 plačilno nesposobnih kategorij), ki

temeljijo na verjetnosti neplačila v enoletnem obdobju. Kreditno tveganje se je v času zaostrenih gospodarskih razmer bistveno povečalo, saj stranke svojih obveznosti niso mogle poravnati ali pa so svoje obveznosti poravnale z zamudami nad 90 dni, kar pomeni, da so bile razvrščene v nižje bonitetne skupine, posledično je bilo za takšne izpostavljenosti treba oblikovati višje slabitve. Na povečano kreditno tveganje pa so vplivali tudi dolgotrajni stečajni postopki in znižana vrednost nekaterih zavarovanj kot posledica nelikvidnega trga nepremičnin.

Tabela 3: Kategorije bonitetne ocene za neplačila

Št.	Merilo za neplačila in poplačilo obveznosti	Kategorija bonitetne ocene za neplačilo	Pojav neplačila
(1)	Bistvena zamuda pri plačilu	5A	Datum, ko je odkrita bistvena 90-dnevna zamuda pri plačilu
(2)	Bistveni dvomi glede kreditne sposobnosti stranke	5B	Datum potrditve
(3)	Prerazporeditev dolgov za prestrukturiranje/sanacijo na podlagi tveganja	5C	Datum sklepa o neizogibnosti sanacije/prestrukturiranja (skladno z opredelitvijo)
(4)	Individualen popravek vrednosti (MSRP)	5B	Začetek veljavnosti predloga ali vknjižbe
(5)	Odpis	5E	Začetek veljavnosti vknjižbe
(6)	Prodaja sredstev za posojila na podlagi tveganja	5C	Datum prodaje sredstev za posojila
(7)	Plačilna nesposobnost / stečaj	5D	Datum plačilne nesposobnosti/stečaja

Vir: Interno gradivo izbrane družbe (2014).

Med ocenjevanje kreditnega tveganja sodi tudi presoja zavarovanj, ali so posamezna zavarovanja za posamezno naložbo oziroma terjatve dolžnika glede na njegovo trenutno poslovanje oziroma boniteto primerna in zadostna. Poleg presoje, ali je posamezno zavarovanje za posamezno naložbo primerno in zadostno, pa je potrebno, da ocenjevalci kreditnih tveganj zaznajo in označijo tudi, ali obstajajo korelacije med nepremičnino, dano v zavarovanje terjatev, in kreditno sposobnostjo dolžnika. Vrednost nepremičnine namreč ne sme biti bistveno odvisna od kreditne sposobnosti dolžnika (na primer specializirani kmetijski objekti itd.). Hkrati pa tveganost dolžnika ne sme biti bistveno odvisna od donosnosti zadevne nepremičnine ali projekta, ampak od zmogljivosti dolžnika, da poplača

dolg iz drugih virov. Vračilo dolga kot tako ne sme biti bistveno odvisno od kateregakoli denarnega pritoka, ki ga ustvarja zadevna nepremičnina, ki služi kot zavarovanje.

Politika družbe zaznavanja neplačila in poplačila obveznosti vključuje jasno opredelitev neizpolnjene obveznosti in pravila za odkrivanje neplačil ter poplačilo obveznosti kot temeljno podlago za notranje obvladovanje in nadzor kreditnega tveganja. Zlasti ker je povprečna verjetnost neplačila v portfelju družbe razmeroma visoka in so s tem veljavne izgube na podlagi ocene neplačil še pomembnejše za izračun pričakovanih izgub. Pomembna je pregledna in enotna obravnava neplačil in poplačil obveznosti. Neizpolnjevanje obveznosti je lastnost izpostavljenosti, pri kateri dolžnik več kot 90 dni zamuja s plačilom pomembnih finančnih obveznosti do družbe ali pa velja, da dolžnik najverjetneje ne bo sposoben v celoti poravnati svojih finančnih obveznosti do družbe. Štetje dni zamud za namen ugotavljanja pomembne kreditne obveznosti v zamudi začne prvi dan, ko dolžnik ne poravna svojih obveznosti (v izračun pomembnega zneska v zamudi se štejejo samo tisti obroki, ki zamujajo 90 zaporednih dni ali več). Družba ima vzpostavljen sistem zgodnjega odkrivanja povečanega kreditnega tveganja EWS (angl. *Early Warning system*). Kot je navedeno v osnutku napotkov ECB v zvezi s slabimi posojili, je eden od ključnih dejavnikov ohranjanja sprejemljive ravni NPL sposobnost čim prej zaznati potencialne plačilne težave dolžnika. EWS-sistem je sistem za zgodnjo zaznavanje zamud strank, katerega namen je zbiranje, obdelava informacij o plačilih in zamudah posamezne stranke in zagotavlja nadaljnje ukrepanje, če se nakazuje na povečanje kreditnega tveganja posamezne stranke. EWS predstavlja pomembno orodje za spremljavo strank in je zato ključnega pomena, da je vključen v proces obvladovanja kreditnih tveganj. Služba za kontroling kreditnega tveganja je v okviru procesa obvladovanja kreditnega tveganja vzpostavila sistem EWS in informacijsko podprtost, ki omogoča izdelavo poročil za analitične namene. Na pomembnost zgodnjega sistematičnega odkrivanja kreditnega tveganja pa ima še večji vpliv WebFer, prav tako vzpostavljen v družbi in v okrilju službe kontrolinga tveganj. WebFer je sistem za odkrivanje neplačil in evidenco poplačil obveznosti. Za poenostavitev postopka prilagajanja bonitetne ocene stanju neplačila je znotraj sistema WebFer uveden ustrezen samodejni postopek znižanja bonitetne ocene stranke, ko stranka zamuja več kot 90 dni zaporedoma.

Vloga službe kontrolinga kreditnih tveganj je tudi, da kot podporna poslovna funkcija predstavlja vezno nit med informacijskim sistemom organizacije in procesom vodenja, saj je pravočasna in verodostojna informacija ključnega pomena. Zaradi pomembnosti verodostojnih podatkov pri obvladovanju kreditnega tveganja in poznavanju poslovanja podjetja ima kontroling kreditnih tveganj veliko vlogo pri izvajanju podatkovne kontrole. Pomembna je kontrola vsebine in kakovosti podatkov glede izpostavljenosti strank, zamud, zavarovanj, bonitet, portfeljskih migracij, slabitev in drugih pomembnih komponent obvladovanja kreditnega tveganja. Kakovost podatkov se razvija in spreminja podobno kot zahteve uporabnikov. Naknadno ugotovljena slaba kakovost podatkov lahko že povzroči resne težave. V primeru, da se pomen kakovosti podatkov prepozna pozno, so posledice vidne na ravni poročanja, kontrole in vodenja v obliki stroškov, večje porabe časa in dela.

Slaba kakovost podatkov vodi k napačni razlagi realnosti in napačnim vhodnim podatkom za odločanje. Izvor vseh težav s kakovostjo podatkov izhaja iz faze zbiranja podatkov. Možni vzroki so lahko neustrezni proces vnašanja podatkov, pomanjkljive kontrole ter pomanjkljivo zavedanje o pomenu/uporabi nekaterih podatkovnih polj in zato kontroling tveganj posebno pozornost v ciklu generiranja informacij nameni tej fazi. Pri tem je treba izvesti ustrezne mehanizme za nadzor vnašanja podatkov, pregledati procese generiranja podatkov in v proces vključiti celotno organizacijo ter povečati zavedanje o pomenu in posledicah slabe kakovosti podatkov v primarni sistem. Napačne ali pomanjkljive informacije povzročijo napačne odločitve in neustrezne signale za vodenje.

Obvladovanje kreditnega tveganja pa mora vsebovati tudi redne ali naključne preglede, spremljanje in poročanje, kar so določene odgovornosti kontrolinga tveganj. Ena od zahtevnejših faz pri vzpostavitvi procesa ravnanja tveganj je za kontroling tveganj vzpostavitev učinkovitega sistema poročanja in komunikacije. Uprava se mora zavedati tveganj, ki spadajo v njihovo področje, in morebitnih posledic, njihovega vpliva tudi na druga področja, zato mora kontroling tveganj sistematično in sprotno poročati o novih kreditnih tveganjih, pomanjkljivostih ali napakah v obstoječih kontrolah in morebitnih finančnih posledicah posameznega škodnega dogodka. Pripravljati pa mora tudi poročila za zaposlene, saj morajo biti obveščeni o kreditnih tveganjih, za katera so odgovorni. Zunanje poročanje pa je namenjeno vsem posameznikom ali organizacijam, ki jih lahko opredelimo kot interesne skupine družbe in niso del podjetja oziroma niso zaposleni. V izbrani družbi je s strani funkcije kontrolinga tveganj zagotovljena konsistentnost poročanja avtomatiziranih poročil, ki so dostopna vsem odgovornim osebam, kar omogoča učinkovito spremljanje mesečne uspešnosti pri zmanjševanju NPL, doseženi izterjavi in pokritosti z oslabitvami in ustreznim zavarovanjem. Spremljanje izvajanja ukrepov in poročanje je pomembno za sprotno preverjanje dosežkov glede na načrtovano in za predstavitev doseženega. V okviru stalne spremljave je bila velika pozornost posvečena izdelavi analiz kreditnega tveganja, gibanju nedonosnih terjatev, strategiji za zniževanje nedonosnih terjatev, analiziranju restrukturiranih terjatev, zaseženih nepremičnin, analizi kreditov v CHF, spremljavi komitentov in sistema zgodnjega zaznavanja zamud (EWS).

Obvladovanje kreditnih tveganj v družbi poteka tako na ravni posamezne problematične stranke, za katero se oblikujejo specifične slabitve, kot na ravni celotnega portfelja, za katerega se oblikujejo skupinske slabitve. Politika oblikovanja oslabitev za kreditna tveganja določa splošni okvir za ustrezno merjenje oslabitev zaradi kreditnih izgub (angl. *Loan Loss Impairments*). Podrobno opredeljuje splošne opredelitve različnih vrst oslabitev, ključna načela za izračun oslabitev, proces načrtovanja, izdelavo projekcij in spremljave ter vloge in odgovornosti posameznih organizacijskih enot. Slabitve se oblikujejo glede na pričakovano izgubo (PD) in glede na povprečno stopnjo nepoplačljivosti (LGD). Pričakovano izgubo določajo matrike prehodov komitentov med bonitetnimi razredi. Matrika prehodov strank pa je možna le na podlagi spremljave problematičnih strank in vključuje analizo informacij o pomembnih finančnih težavah stranke, o obstoju verjetnosti, da bo stranka šla v stečaj ali

finančno reorganizacijo, in o kršenju pogodbenih zavez, kot je zamuda pri poravnavi obveznosti.

Informacijski sistem je zato ključnega pomena. Družba je za namen zbiranja in shranjevanja pomembnih podatkov vzpostavila informacijski sistem, ki vključuje tudi podatkovno skladišče za rabo podatkov in informacij pri vsakodnevnih procesih odločanja, za obvladovanje kreditnega tveganja ter namene poročanja. Sistem zagotavlja informacije za obvladovanje kreditnega tveganja, izračunavanje celotne izpostavljenosti strank, zamud in zavarovanj. Z vzpostavitvijo ustreznih kontrol kakovosti podatkov družba zagotovi njihovo točnost, pravilnost in popolnost. Za namen obvladovanja nedonosnih terjatev zbira in shranjuje podatke, kot so vrednost izpostavljenosti ob nastanku neplačila, vrednost neplačila, izgube ob neplačilu (LGD), datum nastanka neplačila, števila dni zamude, verjetnost neplačila (PD), bonitetni razred in datum prehoda stranke iz neplačnika v plačnika ali obratno, datume in zneske različnih prejetih denarnih poplačil po nastopu neplačila, datume in poplačila iz naslova unovčitve zavarovanj za neplačane terjatve, tržno vrednost zavarovanja, datum zadnjega vrednotenja zavarovanja, izdano ima strategijo razreševanja in izterjave problematičnih strank itd.

Med pomembnejše naloge kontrolinga kreditnih tveganj sodijo priprava poročil vodstvu podjetja z aktualnimi informacijami o poslovanju podjetja v skladu z internimi in eksternimi standardi, tekoča kontrola poslovanja, donosnosti in likvidnosti ter sestava predlogov za poslovne odločitve, razvoj in koordinacija sistema priprave podatkov o poslovanju podjetja, ki služijo kot osnova za odločitve vodstva, spremljavo kreditnega portfelja družbe in analizo naložb družbe z vidika tveganja, priprava različnih poročil o kreditnem tveganju vodstvu družbe, matični družbi ter zunanjim institucijam, vodenje ter koordinacija načrtovanja poslovanja in razvoja podjetja (angl. *Budget, Forecast*) ter primerjava z načrtom. Predvsem pa ima služba kreditnih tveganj zelo aktivno vlogo s svojim iniciativnim in strokovnim pristopom, saj deluje proaktivno s ciljem povečanja učinkovitosti poslovanja podjetja in s podporo vodstvu z analizami in pravočasno informiranostjo ter pravočasno prepoznavo potencialnega kreditnega tveganja.

Dobro zasnovan proces delovanja AMC družbe pa lahko ima še vedno možnost napredka, saj družba z optimiziranimi procesi posluje bolje, skrajša se potreben čas izvajanja procesa, posledično se znižajo stroški, zato v nadaljevanju podajam možne izboljšave za ugotovljene slabosti.

4.4 Predlogi izboljšav

Vsaka AMC družba se mora zavedati obstoja kreditnega tveganja in nevarnosti, da lahko opredeli kontrole v procesu ravnanja s tveganji. Ko ugotovi, katere nevarnosti ogrožajo njeno poslovanje, jih mora oceniti in nato izbrati najprimernejše ukrepe za izboljšanje varnosti. Temu sledita uvedba izbranih ukrepov v prakso in nadzor njihovega izvajanja. Za zagotavljanje ustreznega nadzora kreditnih tveganj je potrebna implementacija sistema za

neodvisno in stalno kontrolo procesov obvladovanja kreditnih tveganj in za poročanje o rezultatih nadzornemu svetu in poslovodstvu, zagotavljanje takojšnjega obveščanja pristojnih nadrejenih služb o odstopanju od določenih strategij, procesov in limitov ter določanje ukrepov, ki ublažijo negativne posledice morebitnih kreditnih izgub in urejajo obravnavanje problematičnih poslov (Glogovšek, 2014, str. 240).

Identifikacija kreditnega tveganja predstavlja za obvladovanje tveganj v AMC družbi najtežjo in hkrati najpomembnejšo nalogo, katere posledice se kažejo v vseh nadaljnjih stopnjah procesa obvladovanja tveganj. Namen identifikacije tveganj je ugotoviti izpostavljenost podjetja zaradi negotovosti v prihodnosti. Za to je potrebno podrobno poznavanje strank, tržnih razmer ter pravnega okolja, v katerem podjetje deluje. Družba bi morala spremljati učinek vseh posameznih ukrepov na zmanjšanje NPL, analizirati vzroke za nedoseganje ciljev in sprejeti ustrezne aktivnosti, ki bi omogočili doseganje ciljev. Boljše spremljanje realizacije ukrepov bi lahko omogočilo tudi izboljššan in z informacijskim sistemom podprt način avtomatiziranega poročanja.

Kakovost podatkov je izrednega pomena. Bistveno je, da se omogoči učinkovito upravljanje portfelja za podporo pravih finančnih odločitev, ki omogočijo uspešno in hitro prodajo portfelja. Pomembna je naložba v dober informacijski sistem, ki bo podpiral delovne procese AMC družbe. Poseben poudarek mora biti tako dan razvoju informacijskega sistema, ki je stroškovno učinkovit in v celoti funkcionalen, ki bo vključeval večino procesov družbe in zagotovil ustrezne informacije vsem, ki sodelujejo v teh procesih, tako operativno kot v procesu poročanja. K izboljšanju procesa obvladovanja nedonosnih terjatev v izbrani družbi bo pripomogla posodobitev informacijskega sistema za spremljanje kakovosti izpostavljenosti, kjer bo sistem omogočal predhodne kontrole vhodnih podatkov v primarni sistem. Slaba kakovost podatkov vodi v morebitne napačne odločitve.

Ravnanje s tveganji predstavlja pristop k obvladovanju tveganj z uporabo različnih metod za zmanjšanje finančnih posledic tveganja. Če podjetje pri prepoznavanju tveganj poleg tveganj upošteva tudi vse dogodke, ki vplivajo nanje, lahko določene dogodke prepozna in izkoristi kot priložnosti, kar bi moral biti eden od najpomembnejših razlogov za uvedbo sistema obvladovanja tveganj v podjetju. Morebitna negativna tveganja in škodne dogodke je treba upoštevati za pridobivanje izkušenj in učenje. Obvladovanje kreditnih tveganj lahko opredelimo tudi kot aktivnost, ki se ukvarja z identificiranjem pojavov, ki bi lahko imeli negativne posledice na poslovanje in finančno stanje podjetja, ter z izbiro ukrepov za zmanjšanje oziroma odpravo škode, ki bi jo povzročili ti pojavi. Zaradi tega je izredno pomembno spremljanje operativnega tveganja, saj to posledično vodi v kreditno tveganje.

Splošno sprejeta definicija operativnega tveganja je, da je operativno tveganje, tveganje za pojav nepričakovanih finančnih izgub zaradi napak ljudi, procesov in sistemov ter njihovega notranjega nadzora ali zunanjega ter poslovne strategije oziroma poslovnega okolja neke družbe. Ta tveganja so skupna vsem gospodarskim subjektom in ne le finančnih inštitucijam. Operativno tveganje je tveganje nastanka izgube, vključno s pravnim tveganjem, zaradi

neustreznosti ali nepravilnega izvajanja notranjih procesov, delovnih postopkov, nepravilnih ravnanj ljudi znotraj organizacije (notranje goljufije), neustreznosti ali nepravilnega delovanja sistemov znotraj organizacije ter zunanjih dogodkov ali dejanj (zunanje goljufije). Operativno tveganje vključuje tudi IT-tveganje, ki je tveganje izgube kot posledica neustrezne informacijske tehnologije in procesiranja predvsem z vidika obvladljivosti, dostopov, integralnosti, nadzora in neprekinjenosti. Pravno tveganje je tveganje nastanka izgube zaradi kršenja ali nepravilnega upoštevanja zakonov, podzakonskih aktov, navodil, priporočil, sklenjenih pogodb, dobre bančne prakse ali etičnih norm (Banka Slovenije, 2007, str. 11).

Operativna tveganja lahko definiramo neposredno ali posredno. Za neposredno definicijo operativnega tveganja obstaja več različnih pristopov. Vsem pristopom pa je skupno razumevanje operativnega tveganja kot nevarnosti nepričakovanih neposrednih ali posrednih izgub zaradi pomanjkljivosti v internih procesih ali ker so zaradi zunanjih dogodkov odpovedali procesi, osebe ali sistem. Ta definicija upošteva pravno tveganje, izključuje pa strateško tveganje in tveganje ugleda. Poleg tega ločimo še med internimi operativnimi tveganja, na katera banka lahko vpliva, in zunanjimi, na katera banka ne more vplivati (Glogovšek, 2014, str. 410).

Izbrana družba ima vzpostavljen proces obvladovanja operativnega tveganja in sistem zbiranja škodnih dogodkov za identifikacijo operativnega tveganja. Za škodne dogodke materialne vrednosti se oblikujejo tudi ustrezne rezervacije. Po mojem mnenju pa se premalo pozornosti posveča spremljanju realizacije izvajanja ukrepov, s katerimi bi se preprečili nadaljnji enaki škodni dogodki, ki vodijo v kreditno tveganje, saj se z ocenjevanjem identificiranih operativnih tveganj ugotavljajo morebitne prihodnje izgube. Menim, da bi družba morala spremljati in analizirati vzroke za nedoseganje ciljev zmanjševanja NPL in sprejeti ustrezne aktivnosti in ukrepe, ki bi omogočili doseganje ciljev. Ob prvem pojavu oslabitev bi moralo področje upravljanja problematičnih naložb v okviru oblikovanja oslabitev opraviti analizo vzrokov zanje, podati mnenje o operativnih tveganjih ter pripraviti ustrezno priporočilo, način posodobitve procesa ali informacijskega sistema, da do njih v prihodnosti ne pride.

Uspešnega obvladovanja kreditnega tveganja in nedonosnih terjatev pa si ni mogoče zamisliti brez sposobnega managementa in zaposlenih, ki premorejo zadosti znanja in iznajdljivosti, da sprejmejo vse potrebne ukrepe v skladu s pravili poslovno-finančne stroke in prilagodijo poslovanje spremenjenim, krznim razmeram. Zaradi tega mora izbrana družba v sklopu dolgoročnih rešitev še povečati svoje aktivnosti v smeri izobraževanja zaposlenih na področju obvladovanja kreditnega tveganja pri ravnanju z nedonosnimi terjatvami.

SKLEP

Tveganje je opredeljeno kot verjetnost, da se bo zaradi zunanjih ali notranjih dejavnikov zgodila določena škoda oziroma negativen izid. Tveganja so lastna poslovnemu okolju, so del poslovnih procesov in nujna sestavina informacij, ki so podlaga za poslovne odločitve, zato morajo biti pravočasno in ustrezno prepoznana, merjena ter obvladovana, in to na vseh ravneh podjetja. Tveganju se največkrat pripisuje negativen pomen, vendar lahko vodijo v pozitivna ali negativna odstopanja od pričakovanj, kar pomeni, da je tveganje lahko tudi priložnost. Z učinkovitim obvladovanjem tveganj lahko pomembno vplivamo na uspešnost podjetja, verjetnost uresničitve dogodkov kakor tudi na velikost njihovih posledic. V magistrskem delu se osredotočam na finančno tveganje, tveganje neizpolnitve obveznosti nasprotnne stranke oziroma na kreditno tveganje, kajti obvladovanje kreditnega tveganja je v času gospodarske krize, ko mnogo podjetij zamuja s plačili, številna pa končajo v stečajju, pomembna konkurenčna prednost.

Finančna in bančna kriza je povečala število podjetij v težavah, posledično se je povečal obseg nedonosnih bančnih posojil, kar je na trgu ustvarilo povpraševanje po novem segmentu storitev – svetovanju v zvezi s prestrukturiranjem slabih terjatev in upravljanju nedonosnih posojil/izpostavljenosti/terjatev. Zaradi velikega obsega slabih terjatev, težav tako v finančnem sektorju kot v gospodarstvu in zaradi manj razvitega trga sredstev nedonosnih posojil ter pogosto neučinkovitega pravnega sistema oziroma sodne prakse so v vzponu AMC podjetja. Portfelj slabih, nedonosnih terjatev podjetja ne vodi vedno v likvidacijo in odpis terjatev, zato je lahko priložnost za novo podjetje oziroma družbo z zasebnim kapitalom, ki išče priložnost v odkupu terjatev po nizkih cenah z namenom upravljanja s slabimi naložbami, s ciljem kar največjega možnega poplačila terjatev in ustvarjanja pozitivnega rezultata. Raziskave so zaznale rast zanimanja vlagateljev za nakupe slabih terjatev zaradi ugodnih razmer na dolžniških trgih, bančnih sanacij pa tudi nizkih obrestnih mer. AMC so javne ali zasebne družbe, katerih namen je prevzem slabih terjatev finančnih institucij v težavah in temeljijo na predpostavki, da lahko pripomorejo pri finančnem prestrukturiranju podjetij v težavah in izterjavi slabih terjatev. AMC podjetja morajo biti predvsem fleksibilna, z decentralizirano strukturo, ki poudarja horizontalno sodelovanje.

Obvladovanje kreditnega tveganja, ki je opredeljeno kot tveganje neporavnavanja finančnih obveznosti oziroma stanja, ko nam nasprotna stranka ne poravna obveznosti v skladu z roki in na vnaprej opredeljen način, je še toliko bolj pomembno pri ravnanju z nedonosnimi terjatvami in je za obstoj AMC podjetij visokega pomena, saj se s tem povečuje vrednost podjetja. Velik delež nedonosnih terjatev v svojem portfelju pomeni večje kreditno tveganje. Med nedonosne terjatve sodijo zapadle obveznosti dolžnikov z zamudo nad 90 dni ali pa je verjetnost, da bo ta finančna obveznost s strani dolžnika v celoti poplačana, izredno majhna. Proces ravnanja z nedonosnimi terjatvami in obvladovanje kreditnega tveganja od udeležencev v tem procesu zahteva veliko specifičnih znanj in sposobnosti. Pri takšni organizacijski obliki je pomembno, da zasledujejo koncept učeče se organizacije z

oblikovano skupno vizijo. Specifično znanje na področju upravljanja nedonosnih terjatev in obvladovanja kreditnega tveganja pa je ena izmed ključnih prednosti AMC družbe. Za delovanje družbe so izredno pomembni tudi ustrezni in uspešni ljudje s strokovnimi izkušnjami, ustreznim odnosom in motivacijo za intenzivno delo, povrnitev vrednosti nedonosnih naložb oziroma nestrategskih delov portfelja. Pomembne so delovne izkušnje strokovnih in vodstvenih ljudi na posameznih področjih kot tudi njihovo poznavanje procesov ter okolja, značilnega za poslovanje podjetja, ter vključitev vseh zaposlenih v proces prepoznavanja tveganj. Managerji takšnih družb morajo biti strokovno usposobljeni in politično neodvisni, s postavljenimi visokimi merili učinkovitosti.

V magistrskem delu sem predstavila izbrano družbo za upravljanje z nestrategskim portfeljem, katere osnovna dejavnost je upravljanje z njim s ciljem ohranitve oziroma maksimizacije njegove vrednosti ter največjega možnega poplačila nedonosnih terjatev. Ocena uspešnosti družbe pri izpolnjevanju ciljev glede zmanjševanja nedonosnih izpostavljenosti, ki si jih je zastavila v svojih strategiji, je bila narejena na podlagi podatkov o obsegu kreditnega portfelja in obsega nedonosnih izpostavljenosti. Izbrana družba je že v letu dni po ustanovitvi prodala tretjino svojega portfelja pa tudi danes bistveno prehiteva svoje načrte glede hitrosti odprodaje portfelja, zato menim, da je management družbe s ciljno usmerjenim vodenjem izredno učinkovit, proces dela v takšni družbi pa je primer dobre prakse. V magistrskem delu sem želela oblikovati ključne točke uspešnega managementa za enoten pristop družb z velikim obsegom nedonosnih posojil. Spoštovati pa je treba zavezujoče zakone, predpise ali računovodska pravila, ki urejajo to področje.

Ob ustanovitvi AMC družbe je treba najprej razviti in uvesti optimalne strategije za razrešitev in povrnitev slabih terjatev. S strategijo slabih posojil družbe z velikim obsegom nedonosnih terjatev določijo strateški cilj, kjer je zmanjševanje slabih terjatev časovno opredeljeno v realističnih časovnih rokih. Ravnanje z nedonosnimi terjatvami je treba uvrstiti med strateške cilje, izdelati strategijo razreševanja nedonosnih terjatev, vzpostaviti organizacijsko strukturo, tehnične resurse in kadrovske okrepitve s specifičnim znanjem prodaje takšnih terjatev in sredstev za optimalno obvladovanje nedonosnih terjatev. Ključni cilj AMC družbe je zmanjšanje obstoječega portfelja z ohranitvijo kapitala in vrednosti. Sredstva je treba prodati, likvidirati ali prestrukturirati na najboljši možen način. AMC družba je pri svojem poslovanju še zlasti izpostavljena tveganju nastanka izgube zaradi neizpolnitve obveznosti dolžnika do družbe, zato je za družbo izredno pomembno spremljanje in ocenjevanje kreditnega tveganja. Poudarek v magistrskem delu je zato dan obvladovanju kreditnega tveganja.

Med temeljna pravila, ki so predpogoj za uspešno obvladovanje kreditnega tveganja, sodi aktivno sodelovanje vseh zaposlenih pri prepoznavi tveganj na svojem področju dela in odgovornosti, za omejevanje tveganj pa je treba zagotoviti primerne notranje kontrole in jih smiselno vgraditi v poslovni proces. Za učinkovito in vzdržno obravnavo slabih terjatev pa je treba vzpostaviti različne enote za izterjavo za različne faze življenjskega cikla slabih terjatev, zagotoviti primerno infrastrukturo služb za izterjavo slabih posojil in povezanih

kontrolnih funkcij (na primer sistem IT, orodja, dostop do zunanjih registrov, možnosti restrukturiranja), natančno segmentirati portfelje po skupinah dolžnikov glede na značilnosti, ki terjajo podobno obravnavo, določiti politike, povezane z izterjavo slabih posojil, ki se nanašajo na ravnanje s terjatvami v zamudi, restrukturiranje, izterjavo, likvidacijo, izvršbo, zaseg, zavarovanja in oblikovanje rezervacij. Vzpostaviti je treba sistem zgodnjega opozarjanja s poudarkom na ravni transakcij/dolžnikov, uvesti avtomatizacijo postopka dela (vključno z opozorili in preverjanjem ukrepov), kar zagotavlja učinkovitost in uspešnost procesov, pripraviti okvir ključnih kazalnikov uspešnosti, ki omogočajo merjenje napredka pri aktivnostih izterjave slabih posojil, primerne ukrepe in omejiti presojo vodstva ter uvesti redno poročanje o opozorilih in sprejetih ukrepih.

V magistrskem delu obravnavam tudi vlogo kontrolinga tveganj, ki jo prevzema pri obvladovanju kreditnih tveganj, ki bistveno pripomore k celovitemu in proaktivnemu obvladovanju tveganj. Glavne prednosti funkcije v družbi se kažejo predvsem v večji preglednosti nedonosnih terjatev, ažurnosti informacij za poslovne odločitve vodstva, vzpostavitvi enotnega sistema poročanja in načrtovanja. Pomanjkljivost obstoječega sistema kontrolinga tveganj pa se nanaša na neustrezno informacijsko podporo. Funkcijo obvladovanja tveganj izvaja služba za kontroling tveganj in za obvladovanje kreditnega tveganja, služba za kontroling kreditnega tveganja. Vloga kontrolinga zajema razvoj in zagotavljanje naprednih in učinkovitih tehnik obvladovanja tveganj (identifikacija, ocenjevanje in poročanje) na čim bolj sistematičen, pregleden in razumljiv način ter širjenje zavedanja kulture o pomenu obvladovanja tveganj za dolgoročno in varno poslovanje družbe. Obvladovanje kreditnega tveganja je bistvena sestavina skrbnega in varnega poslovanja tako finančne kot nefinančne institucije. Proces obvladovanja kreditnega tveganja mora biti sestavni del vodenja podjetja, vključen v poslovno kulturo in prakso ter prilagojen poslovanju podjetja. Univerzalnega sistema kontrolinga tveganj, ki bi bil primeren za vsa podjetja, ni. Funkcija kontrolinga tveganj je tesno povezana z vodenjem podjetja, je podporna funkcija, povezana praktično z vsemi poslovnimi funkcijami. Učinkovit sistem obvladovanja tveganj je ključni dejavnik učinkovitega sistema kontrolinga tveganj. Brez ustreznega merjenja izpostavljenosti tveganjem pa sistema obvladovanja tveganj ni mogoče učinkovito zasnovati. Kontroling kot podporna poslovna funkcija predstavlja vezno nit med informacijskim sistemom organizacije in procesom vodenja, saj je pravočasna informacija ključnega pomena. Kot svetovalna služba managementa pomembno prispeva k trajnostnemu uspehu organizacije, saj svoje aktivnosti usmerja v povečanje učinkovitosti poslovanja in s tem podpira vodstvo. Kontroling kreditnega tveganja oskrbuje nosilce odločanja s pomembnimi informacijami, potrebnimi za obvladovanje kreditnega tveganja, s pomočjo vrste orodij skrbi za pravočasno prepoznavanje in analiziranje kreditnega tveganja ter tudi za poročanje o tveganju in s tem za nadziranje kreditnega tveganja.

Kot je razvidno iz obravnavane tematike v magistrskem delu, je obvladovanje kreditnega tveganja pri ravnanju z nedonosnimi terjatvami kompleksna naloga. Zahteva celovit in

sistematičen pristop, podporo in aktivno sodelovanje vseh zaposlenih. Sistem obvladovanja tveganj je treba nenehno spreminjati, dopolnjevati, izboljševati s ciljem zagotavljanja njegove učinkovitosti. V okviru faze proučevanja stanja obvladovanja nedonosnih terjatev sem ugotovila, da ima izbrana družba sprejeto politiko obvladovanja tveganj, ki jo učinkovito izvaja tudi v praksi. Pristop, ki se ga v družbi poslužujejo, odraža dobro predispozicijo sistema celovitega obvladovanja tveganj, še posebno kreditnega tveganja, ki mu je družba najbolj izpostavljena. V podjetju imajo definiran proces obvladovanja kreditnih tveganj.

Ugotovljene pomanjkljivosti se kažejo v zasnovi obvladovanja operativnega tveganja, posledice katerih se odražajo v večjem kreditnem tveganju. Izbrana družba ima vzpostavljen proces obvladovanja operativnega tveganja in sistem zbiranja škodnih dogodkov za identifikacijo operativnega tveganja. Po mojem mnenju pa se premalo pozornosti posveča spremljanju realizacije izvajanja ukrepov, s katerimi bi se preprečili nadaljnji enaki škodni dogodki, ki vodijo v kreditno tveganje, saj se z ocenjevanjem identificiranih operativnih tveganj ugotavljajo morebitne prihodnje izgube. Menim, da bi družba morala spremljati in analizirati vzroke za nedoseganje ciljev zmanjševanja NPL in sprejeti ustrezne aktivnosti in ukrepe, ki bi omogočili doseganje ciljev. Ob prvem pojavu oslabitev bi moralo področje upravljanja problematičnih naložb v okviru oblikovanja oslabitev opraviti analizo vzrokov zanje, podati mnenje o operativnih tveganjih ter pripraviti ustrezno priporočilo, način posodobitve procesa ali informacijskega sistema, da do njih v prihodnosti ne pride. Družba bi morala spremljati učinek vseh posameznih ukrepov na zmanjšanje NPL, analizirati vzroke za nedoseganje ciljev in sprejeti ustrezne aktivnosti, ki bi omogočile doseganje ciljev. Boljše spremljanje realizacije ukrepov bi lahko omogočil tudi izboljššan in z informacijskim sistemom podprt način avtomatiziranega poročanja.

Z obravnavano temo in primerom procesa delovanja izbrane družbe sem prikazala pomembnost obvladovanja kreditnega tveganja in reševanja nedonosnih terjatev, saj ciljno usmerjeno vodenje podjetja ter vključitev obvladovanja kreditnega tveganja v celotni proces poslovanja podjetja vodi do boljših poslovnih rezultatov. S tem, ko vsi udeleženci znotraj podjetja razumejo pomen kreditnega tveganja, lažje in bolj učinkovito dosežejo v strategiji podjetja zastavljene cilje, saj so rezultati implementirani v odločevalske procese in izvajanje. Obvladovanje kreditnega tveganja je torej ključ do uspeha in bistvena sestavina skrbnega in varnega poslovanja tako finančne kot nefinančne gospodarske družbe.

LITERATURA IN VIRI

1. Andersen, A. (1998). *Operational Risk and Financial Institutions*. London: Risk Publications.
2. Arena, M., & Arnaboldi, M. (2014). Risk and performance management: are they easy partners? *Management Research Review*, 37(2), 152–166.
3. Banka Slovenije. (2007). *Proces ocenjevanja tveganj*. Ljubljana: Banka Slovenije.
4. Banka Slovenije. (2015a). *Letno poročilo Banke Slovenije*. Ljubljana: Banka Slovenije.
5. Banka Slovenije. (2015b). *Smernice za upravljanje s problematičnimi naložbami*. Ljubljana: Banka Slovenije.
6. Banka Slovenije. (2013). *Poročilo o finančni stabilnosti*. Ljubljana: Banka Slovenije.
7. Banka Slovenije. (2016). *Poročilo o finančni stabilnosti*. Ljubljana: Banka Slovenije.
8. *Banking Regulation. Capital punishment. Measuring the price of regulation*. Pridobljeno 10. avgusta 2016 iz <http://www.economist.com/node/21528677>
9. Baesens, B., & Van Gestel, T. (2009). *Credit Risk Management: Basic Concepts*. New York: Oxford University Press.
10. Blaschke, W., Jones, M. T., Majnozi, G., & Peria Martinez, S. (2001). *Stress testing of financial systems: An Overview of Issues, Methodologies, and FSAP Experiences*. B.k: IMF Working paper 01/88.
11. Berk, A., Peterlin, J., & Ribarič, P. (2005). *Obvladovanje tveganja: Skrivnosti celovitega pristopa*. Ljubljana: GV založba.
12. Biggar, D., & Heimler, A. (2005). *An increasing role for competition in the regulation of banks*. Pridobljeno 5. oktobra 2016 iz <http://www.internationalcompetitionnetwork.org/uploads/library/doc382.Pdf>
13. Birgham, E. F. & Gapenski, L. C. (1996). *Intermediate financial management* (Fifth Edition). Orlando: The Dryden Press.
14. Bloem, A. M., & Freeman, R. (2005). *The Treatment of Nonperforming Loans, Prepared by the Statistics Department International Monetary*. Pridobljeno 1. decembra 2016 iz <https://www.imf.org/external/pubs/ft/bop/2005/05-29.pdf>
15. Bukowitz, W., & Williams R. (1999). *The Knowledge Management Fieldbook*. Edinburgh: Pearson Education
16. COSO - Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2004). *Enterprise Risk Management - Integrated Framework*. New York, NY: Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission.
17. Čargo, A., & Štajner, M. (2004). *Minimalne zahteve za uvedbo IRB pristopa*. Banka Slovenije. Pridobljeno 1. avgusta 2015 iz [file:///C:/Users/User/Downloads/Minimalne_zahteve_za_IRBpristop%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/Minimalne_zahteve_za_IRBpristop%20(1).pdf)
18. Dalkir, K. (2011). *Knowledge Management in Theory and Practice* (2nd ed.). Cambridge: MIT Press.
19. Debtwire, European Distressed Debt Market Outlook. (2015). Pridobljeno 12. decembra 2016 iz <http://s3.amazonaws.com/cdn.orricks.com/files/DWEuropeanDD2015.PDF>

20. Dimovski, V., Penger, S., Škerlavaj, M., & Žnidaršič, J. (2005). *Učeca se organizacija: ustvarite podjetje znanja*. Ljubljana: GV Založba.
21. Drašler, M. (2002). *Kontroling projektov v telekomunikacijskem podjetju* (magistrsko delo). Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
22. Eichmeier, V., & Oplotnik, Ž. (2013). *Obvladovanje kreditnega tveganja pri bančnem poslovanju*. Maribor: Inštitut za lokalno samoupravo in javna naročila Maribor.
23. European Banking Authority, (2015). *Report - 2015 EU - wide transparency exercise*. Pridobljeno 5. junija 2016 iz <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/1280458/2015+EU-wide+Transparency+Exercise+Report+FINAL.pdf>
24. European Banking Authority. (2014). *Final draft Implementing Technical Standards On Supervisory reporting of forbearance and non-performing exposures under article 99(4) of Regulation (EU) No 575/2013*. Pridobljeno 20. julija 2016 iz <https://www.eba.europa.eu/documents/10180/449824/EBA-ITS-2013-03+Final+draft+ITS+on+Forbearance+and+Non-performing+exposures.pdf>
25. European Central Bank. (2016). *Draft guidance to banks on non-performing loans*. Pridobljeno 20. decembra 2016 iz https://www.bankingsupervision.europa.eu/legalframework/publiccons/pdf/npl/npl_guidance.en.pdf
26. European Debt Sales Report. (2016). Pridobljeno 22. oktobra 2016 iz <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2016/09/european-debt-sales.pdf>
27. Fell, J., Grodzicki, M., Martin R., & O'Brien E. (2017). *A Role for Systemic Asset Management Companies in Solving Europe's Non-Performing Loan Problems*. Pridobljeno 21. avgusta iz <http://european-economy.eu/2017-1/a-role-for-systemic-asset-management-companies-in-solving-europes-non-performing-loan-problems/>
28. Financial Stability Review. (2013). *Asset support schemes in the Euro area*. Pridobljeno 15. maja 2016 iz <http://www.ecb.europa.eu/pub/fsr/shared/pdf/sfbfinancialstabilityreview201305en.pdf?72261dd63d200eebf1c21f16c7671004>
29. Finančno tveganje. V *finančnem slovarju*. Pridobljeno 12. maja 2016 iz <http://www.financnislovar.com/definicije/financno-tveganje.html>
30. Glogovšek, J. (2014). *Kontroling tveganja v bančnem poslovanju*. Maribor: Založba Pivec.
31. Heffernan, S. (2005). *Modern Banking*. New Jersey Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
32. Hopkin, P. (2010). *Fundamentals of Risk Management; Understanding, evaluating and implementing effective Risk Management*. London, GB: Kogan Page Limited.
33. ISO 31000:2009. Risk management - Principles and guidelines. (2009). Pridobljeno 1. decembra 2016 iz http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=43170
34. ISO 31010:2009; Risk management - Risk assessment techniques. (2009). Pridobljeno 1. decembra 2016 iz http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=51073
35. ISO Guide 73:2009; Risk management - Vocabulary. (2009). Pridobljeno 1. decembra 2016 iz http://www.iso.org/iso/catalogue_detail?csnumber=44651
36. ISO, »International Standard ISO 55000, Asset management - Overview, principles and terminology (First edition)«. (2014). Switzerland.

37. ISO, »International Standard ISO 55001, Asset management - Management systems - Requirements (First edition)«. (2014). Switzerland.
38. ISO, »International Standard ISO 55002, Asset management - Management systems - Guidelines for the application (First edition)«. (2014). Switzerland.
39. Izbrana poslovna družba. (2016). *Izvajanje procesa obvladovanja tveganj* (interno gradivo). Ljubljana: Izbrana poslovna družba.
40. Kontrolerjev glasnik. (2001). Pridobljeno 18. oktobra iz <http://kontroling.si/wp-content/uploads/2015/11/Kontrolerjev-glasnik-01.pdf>
41. Kaligaro, J. (2007). *Sodobna orodja kontrolinga*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
42. Koletnik, F., & Knez Riedl J. (2002). *Kontroling in obvladovanje tveganj: evropski pogled na kontroling in obvladovanje poslovnih tveganj*. Maribor: Ekonomsko-poslovna fakulteta.
43. Klingebiel, D. (2000). The use of Asset Management Company in the resolution of banking crises. World Bank Policy Research Working Paper, WPS/2284.
44. Lundqvist, A. S. (2015). Why firms implement risk governance – Stepping beyond traditional risk management to enterprise risk management. *Journal of Accounting and Public Policy*, 2015(34), 441-466.
45. Lundqvist, S. A. (2014). An Exploratory Study of Enterprise Risk Management: Pillars of ERM. *Journal of Accounting, Auditing & Finance*, Vol.29(3) 393-439, SAGE.
46. Medved, R. (2007). *Vloga kontrolinga – Dodana vrednost v poslovnem procesu*. Pridobljeno 20. decembra 2017 iz <http://www.rmc.si/%C4%8Dlanki/%C4%8Dlanki.html>
47. Melavc, D., & Novak, A. (2007). *Controlling*. Maribor: Založba Moderna organizacija.
48. Možina, S., et al. (2002). *Učeča se organizacija – učeči se management. Management: Nova znanja za uspeh*. Radovljica: Didakta
49. Mramor, D. (1993). *Uvod v poslovne finance*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
50. McKinsey & Company. (2012). Good riddance: Excellence in managing wind-down portfolios. McKinsey Working Papers on Risk, Number 31.
51. Musyoki, D. & Komo, L. (2017). Risk Factors and Enterprise Risk Management in the Financial Services Industry: A Review of Theory and Evidence. *ILARD International Journal of Economics and Business Management*, 2017(1), 29-45.
52. Oesterreichische Nationalbank. (2006). *Guidelines on Bank – Wide Risk Management, Internac Capital Adequacy Assessment Process*. Dunaj: Oesterreichische Nationalbank.
53. Pike, R., & Neal, B. (2003). *Corporate finance and investment: decisions ad strategies* (4th ed.). London: Practice Hall.
54. Pučko, D. (1998). *Analiza poslovanja*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
55. Rozman, R. (2017) Organizacijski vidiki ravnanja s tveganja. V *Zbornik referatov. 15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji. Obvladovanje tveganj* (8-9). Založba: Društvo slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Fakulteta za organizacijske vede Kranj Univerze v Mariboru
56. Schroeck, G. (2002). *Risk Management And Value Creation In Financial Institutions*. New Jersey Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.

57. SIST – Slovenski inštitut za standardizacijo, (2011). *Slovenski standard SIST ISO 31000 Obvladovanje tveganja – Načela in smernice*. Ljubljana: SIST.
58. Sklep o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic. *Uradni list RS*, št. 50/15.
59. *Slovenski računovodski standardi (2016) z dodanimi Pravili skrbnega računovodenja (2016)*. Ljubljana: Zveza računovodij, finančnikov in revizorjev Slovenije.
60. Šprajc, P., & Podbregar I. (2017) Celovito obvladovanje tveganj in notranje kontrole v organizaciji. V *Zbornik referatov 15. znanstveno posvetovanje o managementu in organizaciji. Obvladovanje tveganj (24-27)*. Založba: Društvo slovenska akademija za management, Ekonomska fakulteta Univerze v Ljubljani, Fakulteta za organizacijske vede Kranj Univerze v Mariboru.
61. Temelji kontrolinga. (2002). Internationaler Controller Verein (ICV), International Group of Controlling (IGC).
62. Toxic assets. V *investopediji*. Pridobljeno 12. maja 2016 iz <http://www.investopedia.com/terms/t/toxic-assets.asp>
63. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2014). *Poročilo o razvoju 2014*. Pridobljeno 19. julij 2017 iz http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2014/I/1_11.pdf
64. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2016). *Poročilo o razvoju 2016*. Pridobljeno 19. junij 2017 iz http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/publikacije/pr/2016/POR_2016.pdf
65. Urad Republike Slovenije za makroekonomske analize in razvoj. (2017). *Poročilo o razvoju 2017*. Pridobljeno 19. julij 2017 iz http://www.umar.gov.si/fileadmin/user_upload/razvoj_slovenije/2017/PoR_2017_prava.pdf
66. Willson, J. D., Roehl-Anderson, J. M., & Bragg, S. M. (1999). *Controllershship, The Work of the Managerial Accountant* (6th ed.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
67. Woo, D. (2000). Two Approaches to Resolving Nonperforming Assets During Financial Crises, World Bank Policy Research Working Paper, WPS/2284.
68. Zakon o bančništvu (Zban-1). *Uradni list RS*, št. 99/2010.
69. Zakon o finančnem poslovanju podjetij (ZFPPIPP). *Uradni list RS* št. 13/14.

PRILOGA

PRILOGA 1: SEZNAM UPORABLJENIH KRATIC

AMC	angl. <i>Asset management companies</i> – javne ali zasebne družbe, namen ustanovitve katerih je prevzem slabih terjatev
BS	Banka Slovenije
COSO ERM	angl. <i>COSO Enterprise Risk Management</i> – model celovitega obvladovanja tveganj
CRR	angl. <i>Capital Requirements Regulation</i> – sklep o izračunu kapitalske zahteve
EAD	angl. <i>Exposure at Default</i> – izpostavljenost ob neplačilu
EBA	angl. <i>European Banking Authority</i> – Evropski bančni organ, ustanovljen leta 2001. Vloga EBA je s sprejetjem zavezujočih tehničnih standardov in smernic prispevati k vzpostavitvi enotnih evropskih pravil v bančništvu.
EL	angl. <i>Expected Loss</i> – pričakovana izguba
EWS	angl. <i>Early Warning system</i> – odkrivanja povečanega kreditnega tveganja
IGC	International Group of Controlling – Mednarodna skupina za kontroling
ISO	Organization for Standardisation – mednarodni standard za obvladovanje tveganj
LGD	angl. <i>Loss Given Default</i> – izguba ob neplačilu
NPE	angl. <i>Non-Performing Exposure</i> – vsota nedonosnih terjatev
NPL	angl. <i>Non-Performing Loan</i> – nedonosne terjatve
PD	angl. <i>Probability of Default</i> – verjetnost neplačila
RMS	angl. <i>Risk management systems</i> – sistemi obvladovanja tveganj
UL	angl. <i>Unexpected Loss</i> – nepričakovana izguba
WebFer	Sistem za odkrivanje neplačil in evidenco poplačil obveznosti
ZFPPIPP	Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju