

UNIVERZA V LJUBLJANI  
EKONOMSKA FAKULTETA

MAGISTRSKO DELO

**PRIMERJALNA ANALIZA DELOVANJA SLABIH BANK V  
SLOVENIJI NA PRIMERU DRUŽBE ZA UPRAVLJANJE TERJATEV  
BANK IN HETA ASSET RESOLUTION, DRUŽBA ZA  
FINANCIRANJE**

Ljubljana, december 2020

RAJKO SLABE

## IZJAVA O AVTORSTVU

Podpisani Rajko Slabe, študent Ekonomske fakultete Univerze v Ljubljani, avtor predloženega dela z naslovom Primerjalna analiza delovanja slabih bank v Sloveniji na primeru Družbe za upravljanje terjatev bank in HETA asset resolution, družba za financiranje, pripravljenega v sodelovanju s svetovalcem red. prof. dr. Markom Košakom

### IZJAVLJAM

1. da sem predloženo delo pripravil 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 poskrbel, 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 pridobil vsa potrebna dovoljenja za uporabo podatkov in avtorskih del v predloženem delu in jih v njem jasno označil;
7. da sem pri pripravi predloženega dela ravnal v skladu z etičnimi načeli in, kjer je to potrebno, za raziskavo pridobil soglasje etične komisije;
8. da soglašam, da se elektronska oblika predloženega dela uporabi za preverjanje podobnosti vsebine z drugimi deli s programsko opremo za preverjanje podobnosti vsebine, ki je povezana s študijskim informacijskim sistemom članice;
9. da na Univerzo v Ljubljani neodplačno, neizključno, prostorsko in časovno neomejeno prenašam pravico shranitve predloženega dela v elektronski obliki, pravico reproduciranja ter pravico dajanja predloženega dela na voljo javnosti na svetovnem spletu preko Repozitorija Univerze v Ljubljani;
10. da hkrati z objavo predloženega dela dovoljujem objavo svojih osebnih podatkov, ki so navedeni v njem in v tej izjavi.

V Ljubljani, dne \_\_\_\_\_

Podpis študenta: \_\_\_\_\_

# KAZALO

<b>UVOD</b> .....	<b>1</b>
<b>1 SLABA BANKA KOT KONCEPT REŠEVANJA FINANČNEGA SISTEMA</b> ...	<b>4</b>
<b>1.1 Opredelitev slabe banke</b> .....	<b>4</b>
<b>1.2 Razlogi za ustanovitev slabe banke</b> .....	<b>5</b>
<b>1.3 Slabe banke v Sloveniji in Evropi</b> .....	<b>7</b>
1.3.1 Irska slaba banka .....	11
1.3.2 Španska slaba banka .....	12
<b>2 MODELI SLABIH BANK</b> .....	<b>13</b>
<b>2.1 Vzpostavitev internega oddelka</b> .....	<b>17</b>
<b>2.2 Zunanji izvajalec</b> .....	<b>18</b>
<b>2.3 Ustanovitev slabe banke</b> .....	<b>18</b>
2.3.1 Ključni elementi ustanovitve slabe banke .....	19
2.3.2 Prikaz razlik med banko in slabo banko .....	20
2.3.3 Prednosti in slabosti slabe banke .....	21
<b>2.4 Prikaz primerjave treh modelov za ravnanje z nedonosnimi naložbami</b> .....	<b>23</b>
<b>3 OPREDELITEV NEDONOSNIH NALOŽB</b> .....	<b>24</b>
<b>4 DRUŽBI ZA UPRAVLJANJE SLABIH NALOŽB V SLOVENIJI</b> .....	<b>27</b>
<b>4.1 Družba za upravljanje terjatev bank, d .d.</b> .....	<b>28</b>
<b>4.2 HETA Asset Resolution d.o.o.</b> .....	<b>30</b>
<b>5 IDENTIFIKACIJA PORTFELJA IN DOLOČITEV VREDNOSTI PRENOSA</b> .....	<b>33</b>
<b>5.1 Prenos nedonosnih naložb na DUTB</b> .....	<b>33</b>
<b>5.2 Prenos nedonosnih naložb na HETA</b> .....	<b>36</b>
<b>6 ANALIZA IN DOLOČITEV IZHODNIH STRATEGIJ SREDSTEV V UPRAVLJANJU</b> .....	<b>37</b>
<b>6.1 Reprogramiranje terjatev</b> .....	<b>40</b>
<b>6.2 Prodaja naložb</b> .....	<b>42</b>
<b>6.3 Pravni postopki</b> .....	<b>44</b>
<b>7 PRIMERJAVA POSLOVANJA DRUŽB ZA UPRAVLJANJE HETA IN DUTB</b> .....	<b>46</b>
<b>7.1 Primerjava višine sredstev v upravljanju</b> .....	<b>46</b>
7.1.1 Primerjava izračuna letne donosnosti sredstev na primeru DUTB in HETA	49
<b>7.2 Primerjava prihodkov</b> .....	<b>50</b>
7.2.1 Primerjava dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja družb DUTB in HETA	53
<b>7.3 Primerjava števila zaposlenih</b> .....	<b>53</b>
7.3.1 Stopnja spremembe števila zaposlenih .....	56
7.3.2 Ocena stroškov dela .....	57
<b>8 PRENEHANJE DELOVANJA SLABE BANKE</b> .....	<b>57</b>
<b>SKLEP</b> .....	<b>59</b>

<b>LITERATURA IN VIRI</b> .....	<b>61</b>
<b>PRILOGE</b> .....	<b>67</b>

## **KAZALO TABEL**

Tabela 1: Različni vplivi odprodaje nedonosnih naložb na prodajalca.....	14
Tabela 2: Povzetek razlik med banko in slabo banko .....	20
Tabela 3: Prikaz primerjave treh modelov reševanja nedonosnih naložb .....	23

## **KAZALO SLIK**

Slika 1: Gibanje rasti BDP v Sloveniji v obdobju 2010–2018.....	7
Slika 2: Odobrena državna pomoč finančnim institucijam v obdobju 2008–2012 (v odstotku BDP za leto 2012) .....	9
Slika 3: Drevo odločanja za reševanje zalog nedonosnih naložb.....	15
Slika 4: Slaba banka in banka – mogoča shema.....	19
Slika 5: Delež nedonosnih naložb po izbranih državah (v odstotkih).....	25
Slika 6: Nedonosne naložbe (v odstotku celotne izpostavljenosti) pri slovenskih bankah .	26
Slika 7: Ilustracija težavnosti posojilojemalcev .....	39
Slika 8: Nedonosne naložbe v upravljanju (v TEUR).....	47
Slika 9: Nedonosne naložbe v upravljanju družbe HETA (v TEUR) .....	48
Slika 10: Donosnost sredstev (ROA) v odstotkih .....	50
Slika 11: Prihodki DUTB (v TEUR).....	51
Slika 12: Prihodki HETA (v TEUR).....	52
Slika 13: Primerjava dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja .....	53
Slika 14: Število zaposlenih na dan 31. 12. v obdobju 2013–2018 in višina bilančne vsote DUTB in HETA .....	54
Slika 15: DUTB in HETA – letna stopnja zniževanja števila zaposlenih in nedonosnih naložb v odstotkih .....	56

## **KAZALO PRILOG**

Priloga 1: Nedonosne naložbe – kazalniki po državah (v odstotkih).....	1
Priloga 2: Nedonosne naložbe in bančni krediti skupaj – prikazano po posameznih državah (v mrd EUR).....	2
Priloga 3: Nedonosne naložbe – kazalnik pokritja po posameznih državah (v odstotkih) ....	3
Priloga 4: Nedonosne naložbe po državah – bančni krediti, prikaz po zapadlosti.....	4

## SEZNAM KRATIC

angl. – angleško

šp. – špansko

nem. – nemško

**APS** – APS SK Servicing s.r.o.

**B2** – B2 Kapital d.o.o.

**BaSAG** – (nem. Bundesgesetz zur Sanierung und Abwicklung von Banken); Zvezni zakon o sanaciji in reševanju bank

**BDP** – Bruto domači proizvod

**BIRG** – (nem. Bankeninterventions- und –restrukturierungsgesetz); Zakon o posredovanju in prestrukturiranju bank

**BRRD** – (angl. The bank recovery and resolution directive); Direktiva o sanaciji in reševanju bank

**DDM** - DDM Holding AG

**DUTB** – Družba za upravljanje terjatev bank

**EU** – Evropska unija

**EUR** – Evro, denarna enota

**EBA** – (angl. European Banking Authority); Organ nadzora za zagotavljanje finančne stabilnosti evropskih bank

**ECB** – (angl. European Central Bank); Evropska centralna banka

**ESRB** – (angl. European Systemic Risk Board); Evropski odbor za sistemska tveganja

**FMA** – (nem. Finanzmarktaufsicht Österreich); Organ nadzora finančnega trga, Avstrija

**HETA** – HETA Asset Resolution, družba za financiranje d.o.o.

**NKBM** – Nova Kreditna banka Maribor d.d.

**NLB** – Nova Ljubljanska Banka d.d.

**NAMA** – (angl. National Asset Management Agency); Irska slaba banka

**SAREB** – (šp. Sociedad de Gestion de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria); Španska slaba banka

**HBInt** – Hypo Alpe Adria Bank International AG

**ROA** – (angl. Return on Assets); Donosnost sredstev oziroma donos na sredstva

**TEUR** – tisoč evrov

**ZBan-2** – Zakon o bančništvu

**ZGD-1** – Zakon o gospodarskih družbah

**ZUKSB** – Zakon o ukrepih Republike Slovenije za krepitev stabilnosti bank

**ZUKSB – A** – Zakon o spremembah in dopolnitvah Zakona o ukrepih Republike Slovenije za krepitev stabilnosti bank



## UVOD

Gospodarska in finančna kriza, ki je izbruhnila v letu 2008, velja za največjo krizo po veliki gospodarski krizi leta 1929 (Hacioglu & Dincer, 2017, str. 348). K temu je veliko prispeval stečaj investicijske banke Lehman Brothers, ki velja za največji bankrot v zgodovini ZDA, na dogajanje po celem svetu pa je imel posreden, a hkrati močan vpliv. V svetovni finančni red sta se ob propadu tako velike finančne ustanove naselila visoka negotovost in nezaupanje (Utenkar, 2018).

Zaradi razmeroma hitrega posega države v gospodarstvo, je bilo trajanje obdobja recesije v ZDA relativno kratko (Kimberly, 2020). Nasprotno od ZDA pa je imela zadnja gospodarska in finančna kriza velik vpliv na posamezna narodna gospodarstva v Evropi (Dijkstra, Garcilazo & McCann, 2015). Kot odgovor na finančno krizo v Evropi so bile ustanovljene družbe za upravljanje premoženja (v nadaljevanju slabe banke), večinoma v neposredni oziroma posredni lasti posameznih držav, z namenom vzpostavitve finančne varnostne mreže, ob pomoči katere bi pregret finančni sistem imel čas za postopno okrevanje (Rees, 2018).

Reševanje nedonosnih terjatev ni primarni namen poslovanja bank. Ena od posledic recesije je povečan obseg nedonosnih naložb, ki jih banke težje upravljajo oziroma obvladujejo, saj ne razpolagajo z zadostnim in strokovno usposobljenim kadrom.

Posledično so bile banke na eni strani dokapitalizirane z denarjem davkoplačevalcev, medtem ko je na drugi strani primarna naloga slabih bank urejena likvidacija portfelja nedonosnih naložb, pri čemer se glede na cilje posamezne slabe banke določijo terminski načrti in sami načini izvedbe likvidacije. Nedonosne naložbe so bile ob občutnem zmanjšanju njihove knjigovodske vrednosti tako prenešene na slabe banke, ki so naložbe pridobile s sredstvi zasebnih vlagateljev ali države (Rees, 2018).

Ob upoštevanju načrta izvedbe reševanja bank si slaba banka na eni strani ter nacionalizacija banke na drugi strani nista izključujoči alternativni, temveč dve možni strategiji, ki se medsebojno dopolnjujeta. Načrt oddelitve nedonosnih naložb banke naj bi obsegal jasne strukture upravljanja ter imel zagotovljen zadosten obseg kapitala. Pomisleki glede ustanovitve ene ali več slabih bank se lahko minimizirajo, v kolikor izbrani osnovni načrt zagotavlja, da se banke, ki so se znašle v težavah, osvobodijo nedonosnih terjatev in s tem dobijo možnost novega začetka; da se po nepotrebnem ne obremenjuje davkoplačevalcev ter da se izognemo moralnemu hazardu in drugim negativnim spodbudam. Poleg tega je potrebno vzpostaviti ustrezne temelje delovanja za vse banke, ki so predmet reševanja.

Zgodovinsko gledano je večina načrtov izvedbe reševanja sledila decentraliziranemu modelu, kar pomeni več slabih bank. Za izvedbo načrta reševanja bančnega sistema ustanovitelj slabe banke, ki je v največ primerih država, v prvi fazi potrebuje velik obseg

kapitala, kar sicer velja za glavno pomanjkljivost predstavljenega načrta. Tudi zato je pomembno, da država vzporedno z izvajanjem inštrumenta slabe banke prenovi pravila delovanja finančnega trga (Schäfer & Zimmermann, 2009, str. 7–22).

Obstaja več vrst modelov slabih bank, ki se razlikujejo od primera do primera. Model posamezne slabe banke je odvisen od štirih faktorjev: stopnje konsolidacije v bančnem sistemu in njegove povezanosti, velikosti bančnega sistema v primerjavi s celotnim državnim gospodarstvom, sposobnosti države glede najema dodatnega dolga in politične volje (Aggarwal in drugi, 2012, str. 3).

Državni zbor Republike Slovenije je 23. oktobra 2012 sprejel Zakon o ukrepih Republike Slovenije za krepitev stabilnosti bank (v nadaljevanju ZUKSB), s čimer je bila podana pravna podlaga za ustanovitev Družbe za upravljanje terjatev bank, d. d. (v nadaljevanju DUTB). V Sloveniji kot slaba banka deluje tudi družba HETA Asset Resolution, družba za financiranje d. o. o. (v nadaljevanju HETA), ki velja za hčerinsko družbo avstrijske slabe banke HETA Asset Resolution AG. in formalno deluje od 1. oktobra 2013.

Namen magistrskega dela je primerjava dveh družb oziroma slabih bank DUTB in HETA, ki sta bili ustanovljeni z namenom reševanja bančnega sistema v Sloveniji in Avstriji. Slovenska DUTB je v 100-odstotni državni lasti Republike Slovenije, avstrijska HETA, ki ima svojo hčerinsko podjetje v Sloveniji in je predmet primerjave z DUTB, pa je v 100-odstotni državni lasti Republike Avstrije. Slabi banki delujeta na istem trgu v Sloveniji, v slovenskem pravnem prostoru in v primerljivem časovnem obdobju. Obe slabi banki tudi posredno zasledujeta isti cilj, ki predstavlja čim večjo povrnitev sredstev davkoplačevalcem.

Primerjava med slabima bankama se osredotoča na naslednje elemente: zgodovina nastanka; identifikacija portfelja in določitev vrednosti prenosa; določitev izhodnih strategij sredstev v obliki nedonosnih naložb ter velikost posamezne slabe banke glede na velikost bilančne vsote, dosežene letne prihodke in število zaposlenih.

Cilj magistrskega dela je na osnovi dostopnih podatkov prikazati podobnosti in razlike med slabima bankama po zgoraj navedenih elementih primerjave ter nadalje ugotoviti, ali se je kateri model poslovanja morebiti izkazal za bolj učinkovitega. Hkrati je cilj magistrskega dela preveriti možnost nadaljnjega delovanja družb tudi po uradno določenem datumu prenehanja poslovanja.

Glede na namen in cilje magistrskega dela bo tako v delu obravnavano tudi naslednje raziskovalno vprašanje: ali sta DUTB in HETA dosegli cilje, zaradi katerih sta bili ustanovljeni oziroma katere zasledujeta, in sicer na podlagi celostne analize učinkovitosti obeh pristopov.

Primaren cilj obeh slabih bank je čim večja povrnitev sredstev davkoplačevalcem. Pogoji za dosego tega primarnega cilja so zlasti prenos naložb iz banke na slabo banko po pošteni vrednosti, delujoč trg nepremičnin ter gospodarska rast. Hkrati so pomembni tudi



vzpostavitev ustrezne spletne platforme za prodajo terjatev, nepremičnin in naložb, pravilna in pravočasna izbira izhodnih strategij sredstev v upravljanju ter vpliv časovnega trajanja slabe banke na izbiro teh strategij.

Magistrsko delo je sestavljeno iz dveh delov, v katerih je uporabljena obstoječa literatura na proučevanem področju. Pri raziskovalnem delu so tako uporabljeni primarni viri domače in tuje strokovne literature v obliki zakonodaje na tem področju, avtorska dela in članki, spletne objave, letna poročila družb ter lastno znanje in neposredne delovne izkušnje iz prakse upravljanja z nedonosnimi naložbami.

Predvidene omejitve pri raziskovalnem delu so dostopnost do internih podatkov obeh slabih bank, ki sta predmet primerjave, vključno z internimi politikami delovanja ter omejitve, vezane na varovanje poslovnih skrivnosti.

V prvem delu je opisan nastanek slabe banke, več vrst modelov slabih bank ter njihove prednosti in slabosti.

Na podlagi postavljenih elementov primerjave je v drugem delu predstavljena primerjava dveh konceptov slabih bank, ki delujeta v Sloveniji, slovenske družbe DUTB in slovenski del avstrijske družbe HETA. Podobnosti pri obeh slabih bankah so, da sta bili ustanovljeni z namenom reševanja bančnega sistema, sta v državni lasti, si delita isti trg, sočasno delujeta v slovenskem pravnem redu, zasledujeta isti cilj ter sodelujeta pri prestrukturiranju dela slovenskih družb. Večje razlike v delovanju slabih bank, ki sta predmet primerjave, pa se kažejo zlasti v pristopih unovčevanja sredstev, s katerimi družbi upravljata. Delovanje DUTB ureja Zakon o ukrepih Republike Slovenije za krepitev stabilnosti bank, ki omogoča DUTB določene izjeme in čas delovanja, ki je primerljivo daljši od časa delovanja družbe HETA. DUTB hkrati stremi k reprogramom terjatev, kar navadno predstavlja ocenjene pozitivne denarne tokove podjetij v procesih prestrukturiranja v daljšem prihodnjem obdobju. Nasprotno pa je HETA zaradi določene krajše dobe delovanja, večjih omejitev delovanja in strogi kontroli s strani Evropske komisije zavezana k hitrejšim unovčitvam sredstev v upravljanju.

Sklepni del naloge obsega strnjen povzetek ukrepa ustanovitve slabe banke kot načina reševanja nedonosnih terjatev bank. Hkrati je glede na cilje magistrskega dela in obravnavana raziskovalna vprašanja podan odgovor na vprašanje, kako uspešni oziroma učinkoviti sta bili DUTB in HETA pri doseganju zastavljenih ciljev delovanja v proučevanem obdobju. V sklepnem delu je nadalje nakazana možnost razvoja obeh slabih bank v Sloveniji, tudi po datumu uradnega prenehanja delovanja; ali v smeri dokončne likvidacije oziroma pripojitve družbe k drugemu pravnemu subjektu ali razvoja slabih bank v smeri ustanovitve nepremičninskih družb v državni oziroma zasebni lasti.

# 1 SLABA BANKA KOT KONCEPT REŠEVANJA FINANČNEGA SISTEMA

## 1.1 Opredelitev slabe banke

Finančne krize v zadnjih desetletjih so spodbudile razvoj koncepta slabih bank. Zadnja finančna kriza, katere začetki segajo v leto 2008, je povzročila visoke izgube finančnega sektorja. Bilance bank so vsebovale visok delež nedonosnih naložb, kar je povzročalo negotovost pri določanju prave vrednosti sredstev ter velike potrebe po popravkih naložb. Slednje je zniževalo kapital bank in hkrati povzročalo pomisleke glede dejanske stabilnosti bančnega sistema in možnega znatnega zmanjšanja kreditiranja prebivalstva in gospodarstva.

Kot eden pomembnih načinov reševanja nedonosnih naložb bank se je oblikovala ideja vzpostavitve slabe banke, ki je od banke ločena pravna oseba, ima svoje vodstvo, uporablja svojo infrastrukturo in ime in deluje na lokaciji, ki je dostopna z vidika komunikacije, hkrati pa ni nujno, da gre za najboljšo in drago lokacijo (Scardovi, 2016, str. 16).

V nadaljevanju so navedene opredelitve slabih bank s strani več različnih avtorjev. Tako Aggarwal in drugi (2012, str. 1) predstavi osnovno idejo ustanovitve slabe banke kot pomoč banki, ki se je zaradi različnih dejavnikov znašla v težavah. Na ta način se z jasnim ločevanjem nedonosnih naložb od preostalih naložb na trgu ponovno vzpostavi večja stopnja zaupanja. Takšna ločitev zagotavlja preglednost poslovanja banke, ji ponuja možnost za prestrukturiranje bilance stanja, pospešitev postopka razdolževanja in preoblikovanje obstoječega poslovnega modela.

Na drugi strani Mayes (2012, str. 13) ugotavlja, da slaba banka nastane v razmerah, ko se banka, ki se je znašla v težavah, razdeli na dva dela. Na del, ki upravlja z donosnimi naložbami, in na del, ki upravlja z nedonosnimi naložbami. Slaba banka tako banki, ki se znajde v težavah, ponuja rešitev, ki zanjo pomeni ohranjanje večine aktivnosti brez večjih prekinitev poslovanja, ne da bi morala podrobneje raziskati vse probleme, ki zadevajo nedonosne naložbe. Očiščena banka je tako lažje ovrednotena in predmet prodaje tretjim osebam ali pa je po potrebi dokapitalizirana.

Ker je cilj banke v težavah očiščenje naložb, ki so nelikvidna, nedonosna ali strateško manj pomembna, je ločitev nedonosnih in donosnih naložb pomembna tako s knjigovodskega kot regulatornega vidika. Baumgardner, Grundman, in Pinedo (2009) navajajo, da je zadovoljivo količino zunanjega kapitala potrebno zagotoviti tudi v primerih, kjer je slaba banka sprva ustanovljena kot hčerinska družba banke, oziroma banka ohrani kvečjemu manjšinski delež v slabi banki.

## 1.2 Razlogi za ustanovitev slabe banke

Zadnja večja finančna kriza sega v leti 2007 in 2008. Začetek krize ekonomisti pripisujejo trgu hipotekarnih kreditov v ZDA in stečaju investicijske banke Lehman Brothers (Gongloff, 2018).

Kriza se je v različnih predelih sveta odražala različno. Zaradi recesije, ki je sledila, je prišlo do propada številnih podjetij, kar se je posledično odražalo v hitro rastočem deležu nedonosnih naložb v bankah.

Izraz slaba banka je pravzaprav napačen. Banka je običajno registrirana za prejemanje depozitov in dajanje posojil. Nasprotno slaba banka upravlja z nedonosnimi naložbami in zasleduje cilj maksimiranja končnega izplena za svoje upnike (Mayes, 2012, str. 13).

Federalne Rezerve ZDA navajajo tri ključne elemente, ki prispevajo k neuspešnemu poslovanju bank (Sheehan, 2011, str. 34):

- slaba struktura naložb banke,
- pomanjkljivosti na strani upravljanja kreditnih tveganj,
- neodzivno poslovodstvo.

Slaba struktura naložb banke je navadno rezultat agresivne tržne politike, ki je pretežno usmerjena v hitro rast tržnega deleža banke. Hitra rast bilančne vsote banke je lahko rezultat prevzemnih aktivnosti na trgu in ohlapne kreditne politike. V slednjih primerih se zato pričakuje, da banka razpolaga z zadostnim kapitalom ter je vodena s strani poslovodstva, ki skrbi za celostno in usklajeno delovanje internih bančnih procesov.

Globalna finančna kriza je povzročila ponovno zanimanje za uporabo koncepta slabih bank. V osnovi slaba banka nastane, ko je banka, ki se sooča s problematičnim portfeljem, razdeljena na banko, ki jo je mogoče enostavno prodati ali dokapitalizirati in na slabo banko, ki vsebuje preostale, oslABLJENE naložbe v obliki nedonosnih naložb (Mayes, 2012, str. 13).

Idejo slabe banke je leta 1988 v ZDA prvi predstavil Mellon Bank in izpostavil tri cilje take ustanove (Sheehan, 2011, str. 44):

- očiščenje bančnih bilanc in povrnitev zaupanja trga,
- ločitev donosnih in nedonosnih naložb,
- jasna delitev odgovornosti delovanja med banko in slabo banko.

Rezultat zadnje globalne finančne krize je bilo vsesplošno nezaupanje med posameznimi bankami na trgu. Zaradi velikega deleža nedonosnih naložb v bilancah bank je bila določitev prave vrednosti in ocena finančne trdnosti posamezne banke s strani bonitetnih družb težko izvedljiva. Posledično so bili viri zadolževanja bank dragi in nezanesljivi. Oddvojitvev

nedonosnih naložb s strani banke na slabo banko je bil zato nujen predpogoj za povrnitev zaupanja na medbančnem trgu.

Skupen cilj družb DUTB in HETA je maksimiranje povrnitve sredstev davkoplačevalcem, pri čemer je eden pomembnih ciljev delovanja DUTB prestrukturiranje podjetij, kadar je to smotno. Nasprotno pa HETA zasleduje cilj čim hitrejšega znižanja nedonosnih naložb v upravljanju.

Na podlagi splošnega pregleda akademske literature lahko ugotovimo, da je mogoče ustvariti dodano vrednost, v kolikor so nedonosne naložbe bank ločene od ostalih naložb. V takih primerih se oblikujeta dve zvrsti naložb. Scardovi (2016, str. 16) na eni strani navaja nedonosne naložbe, ki oblikujejo slabo banko, na drugi strani pa donosne naložbe, ki ostanejo del banke. Ekonomska vrednost je lahko ustvarjena zaradi optimalnega upravljanja asimetričnih informacij. Dokler so donosne in nedonosne naložbe združene, investitorji ne morejo razlikovati med zdravo in problematično finančno inštitucijo. Negotovost glede finančne situacije banke je ovira pri kreditiranju, najemanju dolgov, trgovanju in pridobivanju dodatnega kapitala. Ustanovitev ločene entitete je zato koristna z vidika odprte komunikacije do investitorjev, kjer donosne naložbe ostanejo pri banki, nedonosne naložbe pa so predmet obravnave slabe banke.

Sanirano banko je potrebno praviloma enostavno vrednotiti in nato prodati tretji osebi ali kako drugače dokapitalizirati. To dejanje je še posebej pomembno, v kolikor obstaja možnost prenosa zavarovanih depozitov na drugega ponudnika, z namenom, da bodo imeli ljudje nemoten dostop do svojih sredstev (Mayes, 2012, str. 13).

Sheehan (2011, str. 44) navaja dva ključna pogoja, ki prispevata k uspešnosti delovanja slabe banke:

- pregleden prenos tveganj s strani banke na slabo banko;
- učinkovito reševanje nedonosnih naložb, vključno s pretvorbo sredstev v produktivno ali dobičkonosno rabo po tržni ceni.

Ustanovitelj družb DUTB in HETA je v obeh primerih država. Vrednotenje nedonosnih in nestrategičnih naložb, ki so predmet prenosa na slabo banko, ki je v lasti države, je bolj transparentno in bolj javno. Hitrejši kot je proces prenosa nedonosnih naložb na slabo banko, boljši je pričakovan rezultat. Pri čemer je potrebno vzdrževanje ravnotežja med maksimiranjem dobička in minimiziranjem izgube.

Naloga slabe banke je zagotoviti transparenten prenos nedonosnih naložb, udeleženi banki zagotoviti možnost neobremenjenega ponovnega začetka delovanja, minimizirati izgube države oziroma davkoplačevalcev iz naslova nerealno ocenjenih naložb ter optimalno upravljati naložbe. Ustanovitelj slabe banke zagotovi zadostna sredstva za financiranje prenosa nedonosnih naložb. Hkrati je nujno, da se določijo cilji, poslanstvo in obdobje delovanja slabe banke (Schäfer & Zimmermann, 2009, str. 17).

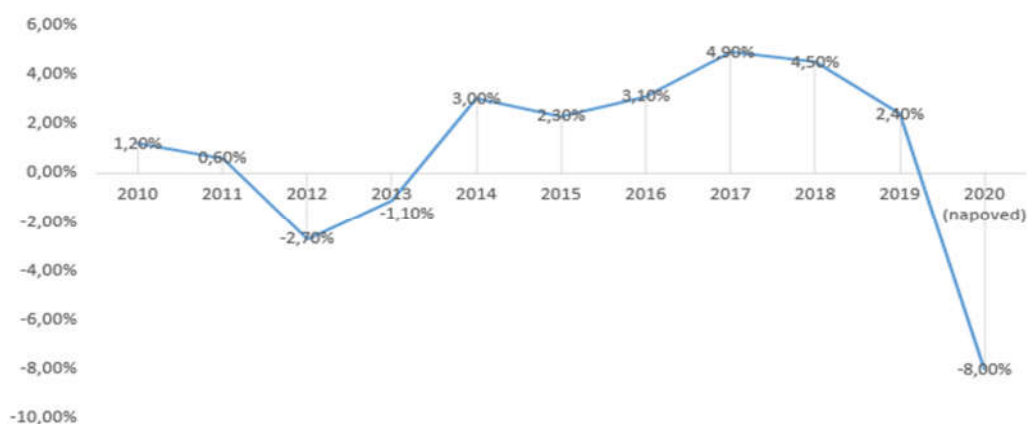
### 1.3 Slabe banke v Sloveniji in Evropi

V zadnjih dvajsetih letih so opazna tri različna razdobja v ekonomiji Evropske unije (v nadaljevanju EU). Najbolj pogost indikator za merjenje ekonomske aktivnosti je letna stopnja bruto domačega proizvoda (v nadaljevanju BDP). V obdobju med letoma 2000 in 2018 je bila letna rast BDP v EU precej nestabilna. Tako je ekonomija beležila rast med 1 in 3 odstotki do leta 2008. V nadaljevanju je zaradi finančne krize ekonomija v obdobju 2008 in 2013 beležila znaten padec BDP, predvsem v letu 2009, do manjšega padca pa je naknadno prišlo še leta 2012. Vse od takrat dalje je opazno postopno okrevanje z letnimi stopnjami rasti BDP okoli 2 odstotkov (Eurostat, 2019).

Slovenija je v obdobju 2014 do vključno 2019 beležila pozitivno gospodarsko rast. Rast slednje se je v letu 2019 upočasnila, vendar so bile razmere v primerjavi z mednarodnim okoljem še relativno ugodne. Kljub nekaterim pozitivnim znakom, pa je bilo zaznati padec novih investicij, zmanjšanje gradbene aktivnosti in upad zaupanja v gospodarstvu (Banka Slovenije, 2020a, str. 18).

Gibanje rasti BDP za primer Slovenije je za obdobje 2010–2020 grafično prikazano na sliki 1.

Slika 1: Gibanje rasti BDP v Sloveniji v obdobju 2010–2018



*Vir: Statistični urad Republike Slovenije (2020).*

Leto 2020 zaznamuje izbruh epidemije COVID – 19. Banka Slovenije v svojih junijskih napovedih makroekonomskih gibanj v Sloveniji za leto 2020 navaja, da bo gospodarska aktivnost v pretežni meri odvisna od obvladovanja epidemije tako v Sloveniji kot v tujini, posebej na slovenskih glavnih izvoznih trgih. Zaradi spremenjenih gospodarskih razmer, ki predstavljajo globok padec industrijske aktivnosti podjetij in zasebne potrošnje, Banka Slovenije v svojem poročilu za leto 2020 napoveduje izrazit javnofinančni primanjkljaj, ki naj bi presegel 8 odstotkov BDP.

European Systemic Risk Board (v nadaljevanju ESRB) (2017, str. 33) navaja, da prvi primeri slabih bank v praksi segajo v čas konca prejšnjega stoletja na Švedsko in v čas azijske krize. Časovno bližje je več posameznih slabih bank ustanovljenih v Nemčiji in nekaterih drugih evropskih državah ter primer HETA Asset Resolution AG v Avstriji. Primer slabe banke, ki je podprt s strani države, je tudi DUTB v Sloveniji, kamor so bila prenešana posojila vezana na nepremičninski sektor, menedžerske odkupe in odkupe podjetij s pomočjo finančnega vzvoda.

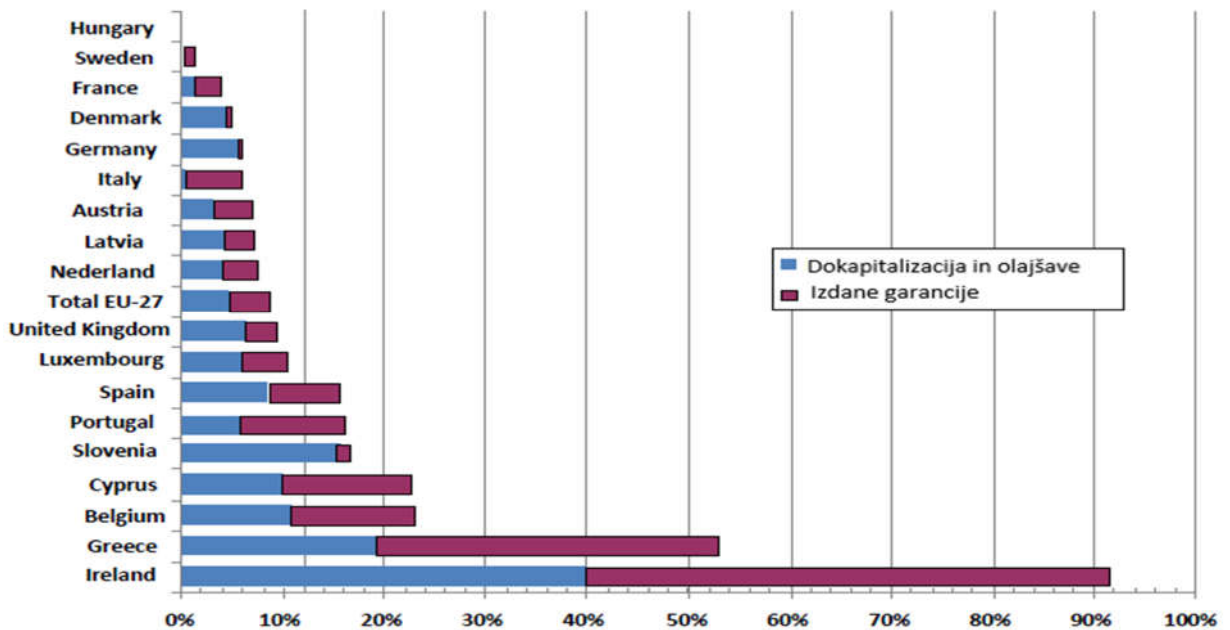
V času zadnje večje finančne krize, ki ima v Evropi svoj začetek v bančnem sistemu držav zahodne Evrope in se je postopoma razširila tudi na obrobne države, kot so Portugalska, Španija in Ciper, so posamezne vlade sprejemale ukrepe, ki so se izvajali v neprimerljivem obsegu in so v večini primerov močno obremenili davkoplačevalce. Kljub temu, da se je finančna kriza na evropske banke širila iz ZDA, so evropske banke tudi same naredile več napak pri obvladovanju tveganj z vodenjem preveč agresivne posojilne politike in se ukvarjale s tveganimi finančnimi instrumenti (Iwanicz - Drozdowska, Smaga & Witkowski, 2016).

Ob začetku zadnje finančne krize je večina držav, med drugim ZDA, Združeno Kraljestvo, Francija, Španija in tudi Slovenija, za reševanje sistemskih in tudi drugih bank uporabljala instrument dokapitalizacije. Šele v naslednjem koraku so bile ustanovljene slabe banke. V nadaljevanju se je kot model reševanja bank v nekaterih državah, kot sta Španija in Ciper, uveljavil instrument za reševanje s sredstvi upnikov (angl. bail-in), kjer so bili privatni investitorji prisiljeni sodelovati pri formiranju slabih bank. Vsak primer reševanja bank ima svoje prednosti in slabosti, pri čemer so glede na izbrani model makroekonomski učinki precej drugačni. Učinkovitost sprejetih ukrepov je odvisen od velikosti in razširjenosti problema in splošne makroekonomske slike posamezne države. Tako so v več državah implementirali več različnih modelov slabih bank istočasno (Markovic - Hribernik & Tomec, 2015, str. 132).

Direktna dokapitalizacija bank je bila uspešno izvedena in je imela pozitivne učinke v državah z majhnim številom sistemskih bank, ki so bile v težavah. Dodatno sta pomemben vidik podpora sistemskim bankam z vidika finančne zmožnosti in politične stabilnosti, ki bi omogočili povrnitev zaupanja in normalizacijo poslovanja. Obenem so se v nekaterih državah pojavljale tudi slabe prakse, kot na primer v Španiji in Sloveniji. Tako sta se obe državi že od začetka finančne krize naprej soočali z resnimi težavami v bančnem sistemu, povečini zaradi napihovanja nepremičninskega balona in padajočih vrednosti delnic na borzah. Dodatno sta obe državi omahovali pri izvedbi zadosti visoke dokapitalizacije pomoči potrebnih bank, s čimer banke niso bile sposobne obnoviti svoje kreditne aktivnosti (Markovic - Hribernik & Tomec, 2015, str. 133).

Na sliki 2 je prikazana državna pomoč, dana finančnim institucijam v obdobju 2008 do vključno 2012 na primeru nekaterih evropskih držav, kjer tako glede višine prejetih dokapitalizacij kot izdanih garancij, navzgor izstopa Irska.

Slika 2: Odobrena državna pomoč finančnim institucijam v obdobju 2008–2012 (v odstotku BDP za leto 2012)



Vir: State Aid Scoreboard (2013); Banka Slovenije (2014; Markovic – Hribernik & Tomec (2015, str. 133).

Iwanicz - Drozdowska, Smaga, & Witikowski (2016, str. 572–586) navajajo različna orodja, ki so bila uporabljena za namen reševanja bank:

- dokapitalizacija bank,
- dokapitalizacija bank ali začasna nacionalizacija banke in poznejša združitev z drugo banko,
- dokapitalizacija in prestrukturiranje banke,
- likvidacija banke,
- nacionalizacija banke.

V mesecu maju 2014 je bila sprejeta direktiva o prestrukturiranju in reševanju bank (angl. Bank recovery and resolution directive, v nadaljevanju BRRD), ki med drugim omogoča urejeno likvidacijo banke, ne da bi bilo potrebno razglasiti njen stečaj. Hkrati dovoljuje izplačila depozitov in ne predstavlja reševanja določene inštitucije pred finančnim propadom. Instrumenti za reševanje bank so bili uporabljeni v omejenem številu primerov, bodisi v okviru prestrukturiranja ali programa nacionalizacije: Bank of Cyprus (2013, Ciper), Nova Kreditna Banka Maribor d. d. in Nova Ljubljanska Banka d. d. (2013, Slovenija) in Banco Gallego (2013, Španija) ali v primeru likvidacije bank: Laiki Bank (2013, Ciper) ter Factor banka d. d. in Probanka, d. d. (2013, Slovenija). Nasprotno so v več evropskih državah koncept reševanja bank uporabili malenkostno drugače. V Veliki Britaniji, na Irskem in v Avstriji so tako že bile ustanovljene družbe za upravljanje slabih terjatev bank; UK Asset

Resolution, ustanovljena leta 2008 za Bradford & Bingley in Northern Rock; Irish Bank Resolution Corporation, ustanovljena leta 2011 za Anglo Irish in Irish Nationwide Building Society; HETA Asset Resolution AG, ustanovljena leta 2014 za Hypo Alpe-Adria-Bank International AG (Iwanicz - Drozdowska, Smaga, & Witikowski, 2016).

Nadaljnji koraki evropskih držav v povezavi z zadnjo finančno krizo, ki je imela velik negativen vpliv na delovanje bank, so bili različni. Številne evropske države so v spopadu z učinki finančne krize uporabile tako imenovani instrument »slabe banke«. Tako je v letih med 2008 in 2014 dvanajst držav Evropske unije ustanovilo petnajst slabih bank (Rees, 2018).

Vloga posameznih vlad je pomembno vplivala na obliko slabih bank, ki so se ustanovile takoj po svetovni finančni krizi leta 2007. Aggarwal in drugi (2012, str. 3) ugotavljajo, da so bile prve slabe banke ustanovljene izključno kot interne slabe banke v obliki posebej ustanovljenega oddelka oziroma hčerinskega podjetja, z nalogo zmanjšanja nedonosnih in nestrategičnih naložb. Primeri vključujejo Erste Abwicklungsanstalt, WestLB, FMS Wertmanagement in Hypo Real Estate v Nemčiji. Irska National Asset Management Agency (v nadaljevanju NAMA) je sprejela nedonosne naložbe s strani več Irskih bank, medtem ko je UK Asset Resolution Ltd iz Velike Britanije ustanovila holding za dve nacionalizirani banki.

Zadnja finančna kriza je vzpodbudila razmišljanja glede lastniške strukture bančnega sektorja in njene posledice na finančno posredovanje. Hkrati so nekateri opozorili na prisotnost tujih bank v državah v razvoju ter njihovo ključno vlogo pri prenosu finančne krize v letih 2008 – 2009 s strani razvitih držav v druge države (Cull & Soledad Martinez Peria, 2013, str. 4861).

Nekatere države, ki so se znašle v središču finančne krize, vključno ZDA in Švica, so zasnovale rešitve na nacionalni ravni. Medtem, ko se med sabo razlikujejo glede stopnje vključenosti države, na drugi strani delijo skupne pobude. To pomeni, da se razvejanim bančnim sistemom nudi vsa potrebna podpora v smeri vzpostavitve zaupanja in hkratnemu procesu razdolževanja gospodarstva.

Aggarwal in drugi (2012, str. 3) navajajo štiri ključne dejavnike, ki so odločali o načinu vzpostavitve in končni obliki slabe banke:

- **Prvi dejavnik je stopnja konsolidacije v bančnem sistemu in njegova povezanost.** V Švici dve največji banki predstavljata kar 85 odstotkov bančnega sistema. Podobna urejenost je bila zaznana v Veliki Britaniji, kjer 80 odstotkov bančnega sistema predstavljajo štiri velike banke.
- **Drugi dejavnik je velikost bančnega sistema v primerjavi z velikostjo nacionalnega gospodarstva.** Deleži med posameznimi državami se močno razlikujejo in so se v času takoj po krizi, leta 2010, gibali med 85 odstotkov na primeru ZDA do več kot 1.000



odstotkov na primeru Irske. Prav primer Irske je nazorno pokazal močno preseganje prvotne vloge bank v posameznem gospodarstvu.

- **Zmožnost prevzemanja dodatnega dolga s strani posameznih vlad velja za tretji dejavnik.** Slednji se primerja s stopnjo dolga v BDP posamezne države. Praksa nekaterih slabih bank v Evropi je bila različna. Nemčija je na primer za dve slabi banki izbrala način, ki jima omogoča delovanje z minimalnim kapitalom in hkrati možnostjo refinanciranja ob podpori nemške vlade. Ob tem je Nemčija mogla sprejeti posledice v obliki rasti kazalnika dolg/BDP. Nasprotno je irska NAMA v delni lasti nekaterih irskih bank in se zato uporaba predlaganega razmerja oz. kazalnika ne uporablja.
- **Zadnji dejavnik je politična volja,** ki je nujen predpogoj za ustanovitev slabe banke, saj je le ta posredno ali neposredno financirana s strani davkoplačevalcev.

Slovenija je z ukrepi vzpostavitve slabe banke čakala do konca leta 2012, oziroma je slaba banka zaradi dodatnih zapletov začela z delovanjem šele v letu 2013. ZUKSB je bil sprejet v letu 2012 in ureja delovanje DUTB.

Tako Slovenija kot Avstrija sta koncept slabe banke glede na zadnjo svetovno finančno krizo ustanovili dokaj pozno. Slovenska slaba banka DUTB je začela formalno poslovati v mesecu marcu 2013, medtem ko avstrijska slaba banka deluje pod imenom HETA Asset Resolution AG od novembra 2014 (HETA Asset Resolution AG, 2014).

Poročilo, ki ga je pripravila strokovna skupina ESRB, navaja izkušnje Irske, Španije in Slovenije. Te kažejo, da so bili za rešitev sistemske bančne krize potrebni tako bilančni kot zunaj bilančni ukrepi. Medtem ko je v Španiji in Sloveniji delež nedonosnih naložb dosegel svoj vrh v enem letu po izvedenih ukrepih in se je nato nakazal začetek upada, pa je delež nedonosnih naložb na Irskem svoj vrh dosegel šele po štirih letih zunaj bilančnih ukrepov (ESRB, 2017, str. 50).

Irska ter španska slaba banka veljata za večji slabi banki v Evropi, zato sta v nadaljevanju na kratko predstavljeni.

### 1.3.1 Irska slaba banka

Kot eno izmed številnih pobud za rešitev irskega bančnega sistema, je irska vlada v letu 2009 ustanovila slabo banko NAMA. Prenos nedonosnih naložb na slabo banko NAMA je potekal med letoma 2009 in 2011. Glavni cilj je bil očistiti bilance irskih bank nedonosnih naložb. Hkrati se je zasledoval namen, da se bankam omogoči nadaljevanje običajnih posojilnih aktivnosti in posledično pomaga podpreti oživitev domačega gospodarstva. Lastniška struktura družbe sestoji iz 51- odstotnega deleža treh zasebnih finančnih inštitucij in 49- odstotnega deleža države. V letu 2009 je statistični urad Evropske unije izdal odločbo, v kateri opredeljuje, da posebej namensko ustanovljene družbe, ustanovljene izključno za odpravo finančne krize, v kolikor izpolnjujejo številne pogoje in so v večinski zasebni lasti, s svojim delovanjem ne vplivajo na višino javnega dolga. Kljub manjšinskemu lastniškemu

deležu ima irska vlada pravico veta na vse odločitve družbe NAMA, ki bi lahko škodovale interesom irske vlade, s čimer so možnosti zasebnih vlagateljev vezane na upravljanje in nadzorovanje NAMA omejene (NAMA, brez datuma).

Poročilo ESRB (2017, str. 51) nedonosne naložbe irskih bank obravnava na naslednji način:

- Kupnina, ki jo je plačala NAMA, je temeljila na dolgoročni ekonomski vrednosti posojila. Vrednost je bila izračunana kot funkcija prevladujoče tržne vrednosti vrednostnega papirja na datum vrednotenja, prilagojena dolgoročni ekonomski vrednosti sredstev.
- V skladu s to ureditvijo je bilo prenesenih preko 15.000 posojil z nominalno knjigovodsko vrednostjo 74 milijard EUR.
- Banke so v zameno prejele državne obveznice v vrednosti 95-odstotne transferne vrednosti in podrejeni dolg, kar predstavlja preostalih 5 odstotkov. Plačilo slednjega je bilo neposredno povezano z uspešnostjo delovanja NAMA.

Irska slaba banka NAMA velja za največjo slabo banko v primerjavi z velikostjo gospodarstva države in je dosegla dobre rezultate v smeri prodaje sredstev v upravljanju. Do leta 2015 je tako poplačala 70 odstotkov svojega dolga do države (Muehlbronner & Lemay, 2015). Do konca leta 2017 je NAMA državi vrnila še preostali del dolga. Leto prenehanja NAMA je 2021, pri čemer ostajajo odprte možnosti, da se preostale nedonosne naložbe družbe v prihodnje uporabijo za razvoj nepremičninskih projektov. S slednjimi ima NAMA že izkušnje, saj je po dodelitvi dodatnih pristojnosti s strani irske vlade že zgradila 20.000 stanovanjskih enot ter razvila novo poslovno cono (Humphries, 2019).

### 1.3.2 Španska slaba banka

Španska slaba banka Sociedad de Gestión de Activos procedentes de la Reestructuración Bancaria (v nadaljevanju SAREB) je bila ustanovljena novembra 2012, kot entiteta v 55-odstotni zasebni lasti in 45-odstotni državni lasti. Prenos nedonosnih naložb iz bank na SAREB je imel naslednje značilnosti (ESRB, 2017, str. 52):

- SAREB je nedonosne naložbe bank pridobil v dveh ločenih fazah, v skupni vrednosti 50,8 milijarde EUR. Glavna tranša prenosa, ki je skupaj predstavljala 36,6 milijard EUR, je bila izvedena decembra 2012. Obsegala je nedonosne naložbe petih nacionaliziranih bank. Drugi, manjši transfer v višini 14,1 milijarde EUR je bil izveden februarja 2013 in je obsegal nedonosne naložbe preostalih štirih bank, ki so prejela državno pomoč.
- Vrednost sredstev, ki so bila predmet prenosa na slabo banko, je določila Banka Španije. Določena je bila na podlagi dveh ključnih elementov: izračunane ekonomske vrednosti prenešenih sredstev na podlagi uporabe standardnih cenitvenih tehnik in prilagoditev vrednotenja, ki izhajajo iz upoštevanja posebnih pogojev prenosa sredstev. V zameno so osnovne banke prejele obveznice, za katere jamči država.

SAREB naj bi deloval do leta 2027, med večjimi izzivi, s katerimi se sooča, pa so napovedovanje prihodnjih denarnih tokov iz naslova unovčevanja nepremičnin.

## 2 MODEL SLABIH BANK

Ob obravnavi finančne krize, ki je izbruhnila v letu 2007, je postal model vzpostavitve slabe banke ključ za stabilizacijo poslovanja bank. Vzroke za svetovno finančno krizo je moč pripisati zapletenemu prepletu več dejavnikov, vključno z nedelovanjem mnogih institucij.

Mnoge banke so se odvrnile od svoje temeljne poslovne vloge in prevzemale tveganja, za obvladovanje katerih niso izkazovale zadostnega kapitala in likvidnosti. Zaradi velikosti in precejšnjega medsebojnega vpliva kriza v bančnem sistemu običajno povzroči krizo v gospodarstvu. Ker obstaja javni interes za stabilnost bančnega sektorja ter ohranitve delujočega finančnega trga, se v takih okoliščinah v reševanje nastale situacije večkrat vključi vlada posamezne države. V tem trenutku se vzpostavi model slabe banke, ki omogoči bankam, da na slabo banko prenesejo nedonosne in nestrategske naložbe, ki ovirajo banke pri vsakdanjem poslovanju (Bolder & Warger, 2012, str. 32).

Slabe banke od bank pridobivajo portfelje nedonosnih naložb, ki jih nato rešujejo v daljšem časovnem obdobju. Lahko delujejo v več oblikah, odvisno od lastništva, obsega udeležbe in dolžine mandata delovanja (ESRB, 2017, str. 31). V preteklosti je bila večina slabih bank ustanovljena s strani posameznih držav in so odigrale pomembno vlogo pri razreševanju bančnih kriz. Ne glede na ustanovitelja pa naj bi tovrstne družbe ostale neodvisne od trenutne vlade in politike. Z uporabo ekonomije obsega, sinergijami in izboljšano koordinacijo med upniki so lahko slabe banke uspešnejše pri izterjavi dolga v primerjavi z bankami (ESRB, 2017, str. 32).

Točni načini, kako upravljati z nedonosnimi naložbami, se lahko določajo le pri posameznih primerih. Tako ne obstaja pravilen ali napačen pristop, pri čemer pa lahko izbira napačnega modela reševanja banki povzroči visoke stroške.

Sheehan (2011, str. 35) navaja, da imajo banke v trenutku soočanja z visokim deležem nedonosnih naložb več možnosti:

- **Ne storijo ničesar.** V takem primeru se banke zgolj odzivajo na nastale dogodke z obstoječo poslovno infrastrukturo. V večini primerov zaznanih nedonosnih naložb je tak pristop manj verjeten. V nasprotnem primeru pa prehitel odziv predstavlja nevarnost prehitre prodaje (angl. fire-sale) in s tem nižjega izplena od realno mogočega. Prav zato je nujno osnovno poznavanje tržnih zakonitosti, podprtih z oceno nadaljnjega razvoja trga.
- **Nedonosne naložbe so predmet prenosa na interno slabo banko v sklopu iste družbe.** Takega načina reševanja nedonosnih naložb se je sprva poslužila skupina Hypo Alpe

Adria, ki pa je v naslednjem koraku z ustanovitvijo samostojne družbe HETA nanjo z oddvojitvijo prenesla vse nedonosne in nestrategške naložbe.

- **Nedonosne naložbe so predmet prenosa na novo ustanovljeno, posebej namensko družbo** (angl. special purpose vehicle, v nadaljevanju SPV), ki je ločena od delovanja banke in njenih bilanc. Kratkoročno gledano sta tako prenos nedonosnih naložb na interno slabo banko ali v ta namen ustanovljeno posebej namensko družbo enostavni rešitvi, ki pa lahko rezultira v dražjo rešitev, v kolikor se razmere na trgu dodatno poslabšajo.
- **Izvede se takojšnja prodaja nedonosnih naložb neodvisni tretji osebi.** Takšna prodaja se izvede ob poprejšnji preverbi tržnih razmer, oceni prihodnjega razvoja trga, politične situacije in upoštevanju ugleda banke.

Na primeru DUTB in HETA gre v obeh primerih za ustanovitev posebnega podjetja v lasti posamezne države. Medtem ko je DUTB usmerjena v reprogramiranje pogodb ter prevzeme nepremičnin iz stečajev in Republika Slovenija do nadaljnjega ostaja edini lastnik družbe, je na drugi strani država Avstrija z izvedbo prodajnega postopka prodala slovenski del HETA zasebnemu investitorju in tako nanj prenesla tudi vsa tveganja iz naslova morebitnih spremenjenih razmer, predvsem na trgu nepremičnin.

Odločitev glede nadaljnjih možnih korakov, vezanih na odpravo nedonosnih naložb, temelji na višini potrebnega kapitala in oceni tržnih tveganj. Utemeljitev umika večjega števila nedonosnih naložb iz bilanc banke temelji na prevladujočih sedanjih in oceni bodočih tržnih razmer, politični stabilnosti države in tveganju ugleda banke.

V nadaljevanju so v tabeli 1 predstavljene različne opcije in njihov vpliv na banko kot prodajalca nedonosnih naložb.

*Tabela 1: Različni vplivi odprodaje nedonosnih naložb na prodajalca*

	<b>Možnost</b>	<b>Takojšen denarni tok</b>	<b>Prihodnji denarni tok</b>	<b>Tekoče obveznosti do virov</b>	<b>Vpliv na bilanco stanja</b>
1.	<b>Takojšnja prodaja</b>	Maksimalen vpliv	Ni vpliva	Ni vpliva	Očiščena
2.	<b>Takojšnja prodaja &amp; delitev prihodka</b>	Znaten vpliv	Znaten vpliv	Omejen vpliv	Očiščena
3.	<b>Takojšnja prodaja &amp; udeležba v dobičku</b>	Znaten vpliv	Negotovo	Omejen vpliv	Očiščena
4.	<b>Strukturirana prodaja</b>	Omejen	Znaten vpliv	Omejen vpliv	Zmanjšana
5.	<b>Zunanje servisiranje</b>	Ni vpliva	Znaten vpliv	Omejen vpliv	Brez koristi

*Vir: Sheehan (2011, str. 37).*

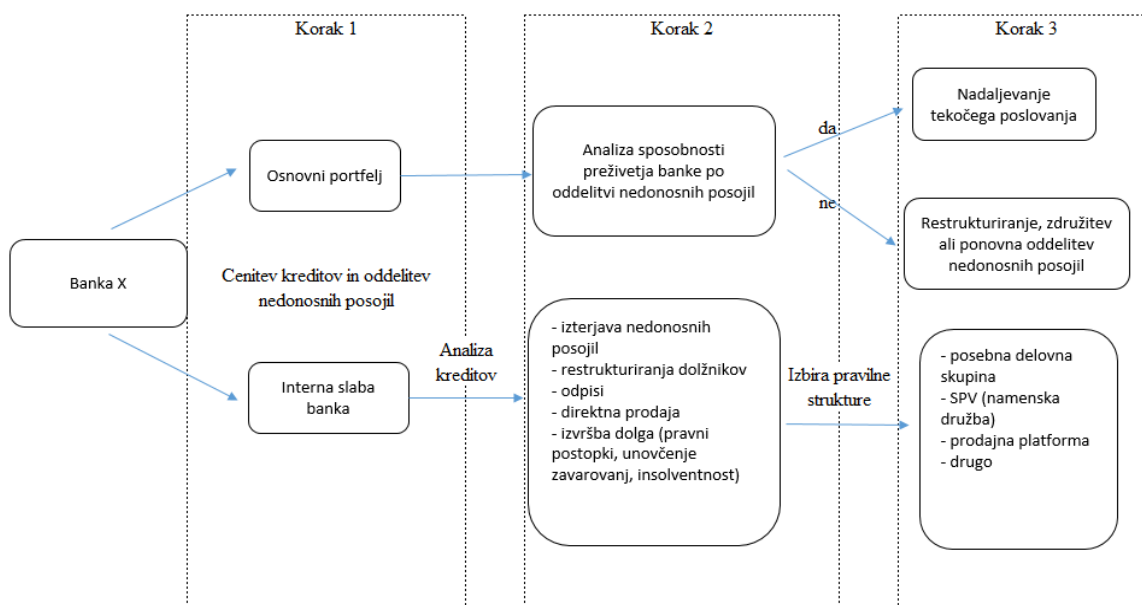
Sheehan (2011, str. 37) opredeljuje različne vplive odprodaje nedonosnih naložb na prodajalca:

1. **Takojšnja prodaja** pomeni najenostavnejšo obliko prodaje nedonosnih naložb. Predstavlja takojšen denarni tok brez bodočih zavez in očiščeno bilanco banke.
2. **Takojšnja prodaja in delitev prihodka** zagotavlja manjši denarni tok v začetku, z možnostjo kasnejše participacije ob unovčevanju nedonosnih naložb. Način zahteva več sredstev in je posebej uporaben v primerih hitre ponovne rasti trga.
3. **Takojšnja prodaja in udeležba v dobičku** predstavlja večjo negotovost v primeru udeležbe v prihodnjem dobičku in je zahtevna z vidika uskladitve pogojev transakcije.
4. **Strukturirana prodaja** je najbolj uporabna v primerih, ko prodajalcu nedonosnih naložb takojšen denarni tok ni prioriteta, zaveze in odgovornost pa so prenešene na tretjo osebo.
5. **Zunanje servisiranje** zahteva večje zaveze posloводства z neposrednimi vplivi na bilanco banke. Poskus prodaje nedonosnih naložb se zamakne v prihodnji čas. V takih primerih pride do tveganja izgube potencialnih začetnih kupcev ali nižanja nakupnih ponudb v prihodnosti.

Postopek **takojšnje prodaje** nedonosnih naložb se je uporabil na primeru DUTB, medtem ko so bile nedonosne naložbe na HETA prenesene na način oddelitve družbe. Ostale možnosti, predstavljene v točkah od 2. do vključno 5., za DUTB in HETA niso relevantne.

Reševanje portfelja nedonosnih naložb je sestavljeno iz treh korakov in je prikazano na sliki 3.

Slika 3: Drevo odločanja za reševanje zalog nedonosnih naložb



Vir: ESRB (2017, str. 23).

V **prvem koraku** se vnaprej napravi ocena velikosti in obsega problema portfelja nedonosnih naložb. Temu sledi oddelitev portfelja nedonosnih naložb od ostalega delujočega portfelja banke. V **drugem koraku** je oddvojeni portfelj nedonosnih naložb predmet vrednotenja in triaže. V tem koraku se tako loči portfelj, kjer je prestrukturiranje izvedljivo in ostane del banke in portfelj, ki je predmet likvidacije. Finančne naložbe posojiljemalcem, kateri izkazujejo sprejemljiv poslovni model in se soočajo zgolj s periodičnimi težavami, so lahko del prestrukturiranja ali pretvorbe terjatev v kapital podjetij. Na drugi strani je portfelj nedonosnih naložb, ki ga je potrebno odstraniti iz bilanc banke. Ta je, lahko predmet neposredne prodaje tretjim osebam, predmet prenosa na slabo banko ali listinjenja, ki v praksi predstavlja interno slabo banko. Listinjenje se razlikuje od dokončne prodaje portfelja nedonosnih naložb, saj tveganje za banko ni v celoti prekinjeno. V takem primeru se financiranje izvaja v delih, portfelj nedonosnih naložb upravljajo zunanji izvajalci, pogosto pa je vključeno tudi zasebno financiranje. V **tretjem koraku** se izvede prenos portfelja nedonosnih naložb iz bilanc banke. Hkrati se izvede prestrukturiranje banke ali v obliki dokapitalizacije, pripojitve ali prodaje. V najslabšem primeru pride do likvidacije banke (ESRB, 2017, str. 4 in 31).

V nadaljevanju so podrobneje pojasnjeni različni modeli slabih bank. Posamezni avtorji navajajo različno število modelov slabih bank. Poljšak & Razboršek (2011, str. 29) navajata dva možna modela, zasebno in državno slabo banko. Na drugi strani Sheehan (2011, str. 40) navaja tri vzpostavljene modele za ravnanje z nedonosnimi naložbami:

- vzpostavitev internega oddelka za ravnanje z nedonosnimi naložbami,
- zunanji izvajalec,
- ustanovitev slabe banke.

Ustanovitev slabe banke je lahko izvedena s strani zasebnega kapitala, s strani zasebnega kapitala in države ali pa zgolj s strani države, kot je bilo to izvedeno v več primerih, tudi v primeru slovenske DUTB in avstrijske HETA. Zaradi omejenega števila potencialnih investitorjev je v večini primerov država tista, ki ustanovi slabo banko ter hkrati dokapitalizira banke, ki so predmet očiščenja nedonosnih naložb. Za razliko od zasebne slabe banke je delovanje slabe banke v lasti države navadno omejeno izključno na ukinitve oziroma unovčitev nedonosnih naložb. Vrednotenje sredstev, ki so predmet prenosa, in prodaja sredstev sta na primeru slabe banke v lasti države bolj transparentni in javni. Ob upoštevanju velikosti portfelja banke, ki je predmet prenosa na slabo banko, je lahko končen rezultat nacionalizacija oziroma poddržavljenje banke.

Slaba banka financira prenos nedonosnih naložb s sredstvi, ki jih zagotovi ustanovitelj ali v obliki kapitala, dolga ali garancij. Ključni element pri prenosu nedonosnih naložb iz banke na slabo banko je določitev cene, na podlagi katere se transakcija izvede (Poljšak & Razboršek, 2011, str. 11).

## 2.1 Vzpostavitev internega oddelka

Vzpostavitev internega oddelka za ravnanje z nedonosnimi naložbami velja za enostavnejšo kratkoročno rešitev. Tak oddelek je navadno ustanovljen z naborom zaposlenih iz drugih oddelkov banke, povečini iz oddelkov kreditnih tveganj. Predstavljena rešitev pa ima več pomanjkljivosti, povezanih tako z zaposlenimi kot splošnim ugledom banke.

Sheehan (2011, str. 41–43) navaja naslednje ključne težave, ki spremljajo ustanovitev internega oddelka upravljanja nedonosnih naložb:

- Varnost zaposlitve: s prehodom v drug oddelek, ki ima omejen nabor sredstev in čas delovanja, se zaposleni v takem oddelku soočajo s strahom izgube zaposlitve.
- Zaposleni v takih oddelkih lahko namenoma zavlačujejo postopke z namenom čim daljše ohranitve redne službe.
- Podobni postopki zavlačevanja se lahko dogajajo tudi v primeru priprav za odprodajo dela portfelja banke.
- Upor do sprememb v ravnanju: zaposleni so navadno motivirani ob doseganju rasti novega posla, nasprotno pa se zaposleni pri odprodaji portfelja oziroma zgolj delnih poplačilih soočijo z igro ničelne vsote. Ob nepravilnem motiviranju zaposlenih obstaja celo nevarnost, da se zaposleni maščuje delodajalcu.
- Občutljivost zaposlenih z vidika prejšnjih ravnanj vezano na posamezne posle, ki bi morebiti lahko razkrili njihove pretekle napačne odločitve.
- Pomanjkanje izkušenj ter omejene možnosti hitrega dodatnega usposabljanja.
- Vezanost na redni delavnik: delo s problematičnimi naložbami večkrat zahteva hitra ravnanja, kar pa posledično pomeni delo preko rednih delovnih ur.
- Določitev plačila: rezultat delovanja zaposlenega, ki upravlja z nedonosnimi naložbami, je v večini primerov težko merljiv. Medtem, ko je osnovni bančni posel merljiv, pa so prilivi na strani nedonosnih naložb predmet stalnih sprememb.
- Tveganje ugleda. Vsa dejanja, ki jih nasproti dolžnikom izvaja oddelek upravljanja nedonosnih naložb, lahko negativno vplivajo na ugled banke.

Z vidika zaposlenih je pri tovrstnih prehodih znotraj banke najbolj izpostavljena varnost posameznikove zaposlitve, medtem ko je z vidika banke v večji meri izpostavljen ugled finančne institucije (Sheehan, 2011, str. 41).

Zaradi ne-oddvojitve nedonosnih naložb pa je imelo več bank v Sloveniji vseskozi težave pri zagotavljanju kapitalske ustreznosti. Tako finančna skupina Hypo Alpe Adria kot slovenske banke so bile večkrat predmet dokapitalizacije, pri čemer pa je do konkretnejšega očiščenja bank nedonosnih naložb v Sloveniji prišlo šele z ustanovitvijo družb DUTB in HETA.

## **2.2 Zunanji izvajalec**

Druga oblika načina reševanja nedonosnih naložb bank je izkoriščanje zunanjih zmogljivosti v obliki tretje, za ta posel specializirane osebe. Ta je lahko v zasebni ali državni lasti. Naloga tretjih oseb je zbiranje, nadzorovanje in poročanje poplačil dolgov. Večina tovrstnih družb je lastniško neodvisnih od bank, plačila za opravljene storitve pa temeljijo na uspešnosti izterjave. Tovrstne družbe prav tako upravljajo s premoženjem, davčnim svetovanjem, urejanjem zavarovanj, komunikacijo z dolžniki in kontrolo plačil. Upravljanje nedonosnih naložb se je v zadnjih letih razvilo v svetovno finančno industrijo, ki sestoji iz multidisciplinarnih profesionalnih svetovalcev, mreže posameznih strokovnjakov, javnih in zasebnih investitorjev ter izkušenih upravljalcev premoženja in sredstev (Sheehan, 2011, str. 47 in 48).

Pomembna prednost uporabe tretjih oseb v obliki zunanjih izvajalcev je v njihovi takojšnji prisotnosti na trgu ter znanju in izkušnjah, ki ga posedujejo. Z namenom učinkovite izterjave tovrstni izvajalci uporabljajo posebej prilagojene programe. Pri uporabi tretje osebe se pomembno zniža, ne pa tudi odpravi, tveganje ugleda banke.

## **2.3 Ustanovitev slabe banke**

Slaba banka je ločena pravna entiteta, kamor lahko banke, ki se soočajo s problemi, prenesejo svoje nedonosne naložbe in ostale finančne instrumente. Vzdevek slaba banka je večkrat zavajajoč, saj so lahko med predmeti prenosa tudi naložbe, ki zgolj ne sodijo v nadaljnjo strategijo poslovanja banke (Confort, 2019).

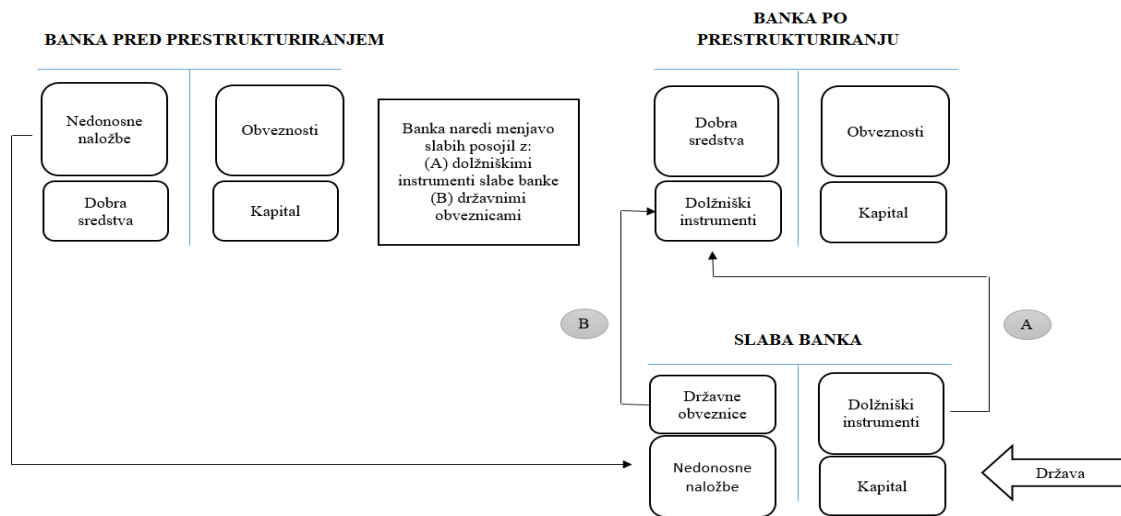
Slaba banka ima svoje vodstvo in zaposlene, lastništvo pa je lahko zasebno, mešano ali državno. Države, kot so Nemčija, Španija, Irska, prav tako pa tudi Avstrija in Slovenija so, podprto z denarjem davkoplačevalcev, ustanovile posebej namenske družbe SPV za upravljanje nedonosnih naložb bank.

Na drugi strani sta izpostavljeni dve pomanjkljivosti slabih bank. Tako je za ustanovitev slabe banke potrebno zagotoviti veliko kapitala, kar v primeru države pomeni davkoplačevalski denar. Hkrati se lahko naknadne visoke izgube pojavijo tudi ob zaključku slabe banke. Dodatno lahko ustanovitev slabe banke s strani države predstavlja pozitiven signal finančnim inštitucijam, da lahko tudi v nadaljnjih primerih v času krize računajo na pomoč države (Schäfer & Zimmermann, 2009, str. 7).

Slika 4 v nadaljevanju prikazuje prenos nedonosnih naložb iz banke na slabo banko.



Slika 4: Slaba banka in banka – mogoča shema



Vir: Scardovi (2016, str. 19).

Prikazan grafični primer ustanovitve slabe banke kaže na možnost ravnanja s portfeljem nedonosnih naložb bank. Na primerljiv način je bilo v Evropi ustanovljenih več posameznih slabih bank, tudi največji med njimi, kot sta irska NAMA in španska SAREB.

Velik izziv pri vzpostavitvi slabe banke je vrednotenje nedonosnih naložb, ki so predmet prenosa iz banke na slabo banko. V času finančne krize je trg slabo likviden, kar otežuje določanje tržne vrednosti nedonosnih naložb.

Količina kapitala, ki je potreben za prenos nedonosnih naložb iz banke na slabo banko, temelji na pričakovanih izgubah prenesenih nedonosnih naložb. Neodvisna analiza potencialnih izgub je pomembna z vidika potencialnih investitorjev slabe banke. Potrebna višina kapitala je tako odvisna od kombinacije in vrednotenja nedonosnih naložb ter pričakovanih izgub iz naslova nedonosnih naložb ter ostalih dejavnikov (Baumgardner, Grundman & Pinedo, 2009).

Reševanje finančnega sistema zgolj ob upoštevanju intervencije države se ni izkazala za popolno rešitev. Tako irske kot španske banke so tudi v obdobju po ustanovitvi slabih bank in prenosu nedonosnih naložb še povečevale delež nedonosnih naložb v svojih bilancah. Hkrati so lahko nacionalne inštitucije prepočasne pri reagiranju in določitvi pravega odgovora ob razvoju možnih problemov. Obenem postajajo pravila, ki določajo državno pomoč, vse bolj zahtevna in tudi na ta način omejujejo intervencijo države, z izjemo skrajno resnih primerov (Scardovi, 2016. str. 19).

### 2.3.1 Ključni elementi ustanovitve slabe banke

Schäfer in Zimmermann (2009, str. 15) v izbranem modelu slabe banke opredeljujeta naslednje elemente, ki naj bi naslovili ključne izzive, vezane na ustanovitev slabe banke:

- **Preden pride do prevzema s strani slabe banke, se nedonosne naložbe vrednotijo na podlagi trenutnih tržnih cen.** Naložbe, za katere ne obstaja trg, se na slabo banko prenesejo po ničelni vrednosti in tako za državo kot plačnika ne predstavljajo stroškov. Predlagani način povečuje transparentnost prenosa sredstev, se izogne visokim cenam nedonosnih naložb ter zagotovi, da lastniki najprej nosijo stroške nedonosnih naložb.
- **Država dokapitalizira banko, ki je predmet reševanja, na način udeležbe v lastništvu.** V ekstremnih primerih država vstopi tudi v popolno lastništvo banke.
- **Slaba banka, ki jo financira država, naj bo vodena s strani zunanjih strokovnjakov.** V primeru izkazanih dobičkov po zaključeni likvidaciji nedonosnih naložb slabe banke se ti razdelijo bivšim lastnikom. Pravilo delitve morebitnega dobička slabe banke med bivše lastnike zmanjšuje možnost morebitnega nepoštenega prenosa problematičnih sredstev na slabo banko.
- **Država se takoj zaveže k ponovni privatizaciji svojega deleža v banki, ki je predmet reševanja.** S tem se tudi zmanjša tveganje ponovitve napačnih praks v banki, ki je že prejela pomoč države. Tako na primeru Avstrije kot Slovenije so bile vse banke, ki so bile deležne pomoči države, v nadaljevanju privatizirane.
- **Načrt mora zajeti vse identificirane sistemske banke.**

### 2.3.2 Prikaz razlik med banko in slabo banko

Eden glavnih ciljev ustanovitve slabih bank je razbremenitev bank nedonosnih naložb in s tem povezanih težav. Upravljanje banke in slabe banke veljata za popolnoma ločena posla, zato je morebitno združevanje tovrstnih entitet manj smiselno.

Tabela 2 prikazuje razlike med banko in slabo banko. Medtem, ko je banka usmerjena v zdravo rast portfelja naložb, izkazuje finančno moč in stabilnost ter je ciljno usmerjena v krepitev svojega položaja na trgu, se slaba banka na drugi strani ne ukvarja s svojo zunanjo podobo ter dobrim odnosom do svojih strank, temveč je ciljno usmerjena v zbiranje likvidnih sredstev ter čim hitrejšo prodajo portfelja nedonosnih naložb, s katerim upravlja.

*Tabela 2: Povzetek razlik med banko in slabo banko*

<b>Banka</b>	<b>Slaba banka</b>
Tržno usmerjen	Krizna usmeritev
Visoko konkurenčna	Brez konkurence za nove posle
Visoko cenovno občutljiva	Filozofija najvišjih cen
Osredotočena na kupca	Osredotočena na zbiranje sredstev
Reakcije posojilojemalca so pomembne	Posojilojemalec je nasprotnik
Ciljno usmerjena z možnostjo ponovitve	Enkratna transakcija
Priporočila	Brez priporočil
Dober ugled – pomemben	Strog ugled – pomemben
Draga, privlačna podoba	Draga, privlačna podoba je kontra produktivna

se nadaljuje

Tabela 2: Povzetek razlik med banko in slabo banko (nad.)

<b>Banka</b>	<b>Slaba banka</b>
Nenehna gradnja blagovne znamke	Negativna, slaba podoba blagovne znamke
Najboljše lokacije pisarn / enot	Manj zanimiva lokacija
Uglajena in prijazna	Agresivna
Premišljeno zaposlovanje	Zaposlovanje v sili

Vir: Sheehan (2011, str. 45).

Razlike med banko in slabo banko kažejo na nujnost povsem drugačnega pristopa pri obravnavi naložb in komitentov na strani banke ter na strani slabe banke. DUTB in HETA v svojem bistvu delovanja izkazujeta krizno usmeritev ter zasledujeta filozofijo doseganja najvišjih cen. Pri slednjem ima DUTB prednost daljše dobe delovanja ter je v primeru prestrukturiranja nedonosnih naložb fleksibilnejša. Nasprotno HETA zaradi številnih omejitev, vezanih na dobo delovanja ter omejenih možnosti prestrukturiranja, izkazuje večjo strogost in posledično ocenjeno višjo stopnjo agresivnosti na trgu. Hkrati je med obema družbama opazna razlika v dojemanju slovenskega gospodarskega prostora. Potem ko je DUTB usmerjena v reševanje in prestrukturiranje dela slovenskega gospodarstva, ki se je znašel v težavah, je na drugi strani HETA osredotočena na čim hitrejše zbiranje sredstev ter umik iz portfelja, katerega upravlja (Lipnik, 2015).

### 2.3.3 Prednosti in slabosti slabe banke

V nadaljevanju je narejena primerjava prednosti in slabosti slabe banke. Običajen bančni posel predvideva redno servisiranje finančnih obveznosti s strani večine kreditojemalcev. Nasprotno so na strani dolžnikov, ki tvorijo nedonosne naložbe, stalne zamude pri poravnavanju obveznosti, nizka likvidnost ter vseskozi prisotna nevarnost stečaja.

Ustanovitev slabe banke zasleduje številne cilje. Eden od glavnih je prenos nedonosnih naložb iz banke na slabo banko, z namenom prečistiti bilance banke. Avtorji Baumgardner, Grundman in Pinedo (2009) ter Höber (2010) tako navajajo več različnih prednosti in slabosti ustanovitve slabe banke. Prikaz prednosti in slabosti je predstavljen v nadaljevanju.

Prednosti slabe banke (Baumgardner, Grundman in Pinedo (2009) in Höber (2009):

- **Izboljšana donosnost banke.** Banka pretrga vse vezi z nedonosnimi naložbami. Z vidika očiščenja bilanc banke, prenosom nedonosnih naložb na slabo banko ter zmanjšanjem obveznosti je banka ponovno bolj konkurenčna, donosnejša in ima izboljššan rating.
- **Večje zaupanje v banko.** Na podlagi jasne ločitve donosnih in nedonosnih naložb in hkratnega prenosa nedonosnih naložb na slabo banko postane poslovanje banke bolj transparentno in zaupanja vredno za bonitetne agencije, investitorje ter širšo javnost.
- **Ponovna oživitev medbančnega trgovanja.** Zaradi pomanjkanja zaupanja med bankami je bilo medbančno trgovanje med zadnjo finančno krizo še posebej močno

prizadeto. Bolj transparentna struktura sredstev banke in ponovno pridobljeno zaupanje tako pozitivno vplivata na trgovanje med bankami.

- **Povišan lastni kapital banke.** Ker se bilance banke razbremenijo nedonosnih naložb, so banke ponovno v položaju, da lahko formirajo lasten kapital. Na ta način banka ponovno pridobi možnost dodeljevanja posojil podjetjem in drugim gospodarskim akterjem.
- **Večja fleksibilnost banke.** S prenosom nedonosnih naložb na slabo banko je banka v svojih strateških razmislekih in odločitvah bolj fleksibilna.
- **Udeležba države.** V primeru posega države v finančni sistem z ustanovijo slabe banke, se hkrati ustrezno dokapitalizira tudi banka.
- **Učinkovitejše upravljanje slabe banke.** Vodenje slabe banke in opravljanje poslov v slabi banki imata jasen cilj, ki ga predstavlja upravljanje nedonosnih naložb. Upravljanje se tako lahko v celoti osredotoči na ta cilj, hkrati pa ni potrebno upoštevati strateških interesov banke.
- **Samostojnost slabe banke.** Slaba banka lahko samostojno oblikuje izhodne rešitve, prilagojeno specifičnemu portfelju nedonosnih naložb.
- **Obvladovanje navzkrižnih interesov.** Slaba banka se ne sooča z navzkrižjem interesov težav nasprotnih strank in ima čas za upravljanje premoženja.

Slabosti slabe banke (Baumgardner, Grundman in Pinedo (2009) in Höber (2009):

- **Višji stroški.** Ustanovitev slabe banke povzroči visoke stroške. Stroški na primer nastajajo zaradi zunanjih pogodbenih svetovalcev kot tudi zaradi ocenjevanja oziroma vrednotenja sredstev v upravljanju. Nadalje je višje stroške potrebno upoštevati v zvezi z zaposlenimi. V na novo ustanovljeni slabi banki je potrebno zaposliti ustrezno izšolan in izkušen kader, hkrati pa se pojavljajo stroški, vezani na zmanjševanje števila zaposlenih.
- **Višja kompleksnost.** Zaposlitev oziroma izbira ustreznega kadra igra pomembno vlogo pri doseganju učinkovitega načina dela. Hkrati je pomembno, da slaba banka posluje kolikor mogoče samostojno, pri čemer je potrebno paziti, da je čim manj odvisna od očiščene banke oziroma zunanjih svetovalcev in ponudnikov storitev.
- **Jamstvo za refinanciranje slabe banke preko kapitalskega trga.** Zlasti v začetnih fazah je za slabo banko nujno potreben preišljen koncept glede refinanciranja in zavarovanja.
- **Kompleksnost prenosa sredstev.** Izziv predstavlja zlasti ocenjevanje oziroma vrednotenje nedonosnih naložb. Večinoma se kot merilo ocenjevanja uporablja tržna vrednost, pri tem pa je zelo težko oceniti bodoče denarne prilive za kompleksno strukturirane produkte. Poleg tega je potrebno upoštevati davčne in finančne vidike. Priporočljivo je, da so stranke s prenosom sredstev na slabo banko seznanjene. V primeru prenosa nedonosnih naložb izven lastne države je nadalje potrebno paziti tudi na morebitne davčne vidike in negativne posledice s tega naslova.

## 2.4 Prikaz primerjave treh modelov za ravnanje z nedonosnimi naložbami

Med tremi priznanimi modeli za reševanje nedonosnih naložb – notranji oddelek, posebni izvajalec in ustanovitev posebnega podjetja – slabe banke, ki so tudi podrobneje predstavljeni v tabeli 3, ni splošnega pravilnega odgovora, kateri model v danem primeru predstavlja najboljšo rešitev (Sheehan, 2011, str. 50).

Tabela 3: Prikaz primerjave treh modelov reševanja nedonosnih naložb

<b>Značilnost</b>	<b>Interni oddelek nedonosnih naložb</b>	<b>Zunanji izvajalec</b>	<b>Slaba banka</b>
<b>Strošek</b>	Nizek strošek	Dražja varianta	Dražja varianta
<b>Težavnost vzpostavitve</b>	Enostavna vzpostavitev	Enostavna vzpostavitev	Težja vzpostavitev
<b>Možnost uporabe notranje infrastrukture (zaposleni)</b>	Visoka	Nizka	Srednja
<b>Intenzivnost izterjave</b>	Nizka intenzivnost	Visoka intenzivnost	Srednja intenzivnost
<b>Predhodne izkušnje</b>	Nezadostne izkušnje	Visoke izkušnje	Nezadostne izkušnje
<b>Odpuščanje zaposlenih</b>	Nizko število	Visoko število	Nizko število
<b>Pritožba s strani investitorja ali kupca nedonosnih naložb</b>	Zapletena struktura	Optimalna struktura	Enostavna struktura
<b>Težavnost odsvojitve slabe banke</b>	Ni predvidena	Optimalna struktura	Enostavna struktura

Vir: Sheehan (2011, str. 51).

Vzpostavitev slabe banke kot samostojne enote velja za najdražjo in najtežavnejšo varianto med prikazanimi mogočimi modeli slabih bank (Sheehan, 2011, str. 50). Poleg potrebne zadostne politične volje je to možen razlog za dokaj pozno ustanovitev obeh slabih bank, ki delujeta v Sloveniji.

Zaradi različnega načina ustanovitve DUTB in HETA v Sloveniji, je DUTB začela z relativno majhnim številom zaposlenih in hkrati večjim številom zunanjih izvajalcev. Nasprotno pa je HETA zaradi oddvojitve začela z neprimerljivo več zaposlenimi kot DUTB. Ob boljšem poznavanju portfelja si je tako HETA v začetni fazi nasproti DUTB ustvarila določeno strateško prednost, vezano na možnosti hitrega ravnanja v smeri reprogramiranja kreditnih in leasing pogodb ali odprodaje portfelja (Lipnik, 2015).

Visoka intenzivnost zunanjih izvajalcev tako pri DUTB kot HETA ni posebej zaznana, sta pa obe družbi odprodali del svojega portfelja nedonosnih naložb v nadaljnje reševanje tretjim osebam.

V začetku delovanja DUTB in HETA je slovenski trg beležil omejeno število izkušenih upravljalcev ravnanja z nedonosnimi naložbami. V svetu se je sicer na področju ravnanja z nedonosnimi naložbami v zadnjih letih razvila pomembna industrija, ki je sčasoma v obliki manjših družb in različnih skladov, ki so specializirani za upravljanje nedonosnih naložb, vstopila tudi na slovenski trg.

V primeru pojava večjega deleža nedonosnih naložb pri posamezni banki in hkratne uporabe zunanjih izvajalcev pri reševanju le-teh, obstaja velika verjetnost večjega števila presežnih delavcev na strani banke, ki je zato prisiljena v odpuščanje svojih zaposlenih.

DUTB in HETA sta upravljavsko in lastniško ločeni od preostalih bank v Sloveniji, kjer je na primeru HETA v letu 2018 že bila začeta in v letu 2020 zaključena prodaja družbe (Perčič, 2020). Delovanje DUTB je trenutno predvideno do konca leta 2022, pri čemer nadaljnja usoda družbe, ki bi pomenila ali prodajo oziroma pripojitev družbe, še ni poznana (DUTB, 2019b, str. 3).

Po mnenju Sheehana (2011, str. 49 in 50) je najučinkovitejši pristop, ki najbolje poveže vse predstavljene modele slabih bank, ustanovitev hčerinskega podjetja slabe banke za upravljanje nedonosnih naložb, kamor se prenesejo vse nedonosne in nestrategske naložbe banke. Upravljanje take družbe je nato prepuščeno neodvisnim posebnim izvajalcem. Struktura take družbe naj bi bila enostavna z vidika morebitnega kasnejšega prenosa lastništva, prodaje ali monetizacije. Interni procesi družbe naj bi bili sestavljeni in upravljeni na način, ki poenostavlja postopke vrednotenja, določanja cene in prevzema dela ali celotnega portfelja s strani drugih potencialnih investitorjev. Hkrati je pomembno, da so vsi zaposleni vzpodbujeni k zasledovanju ciljev hitre in učinkovite prodaje finančnih naložb, sredstev v upravljanju ali celotne entitete.

Z vidika maksimiranja dnevnih operacij izterjave in končne prodajne cene je pomembno, da ima entiteta, ki upravlja z nedonosnimi naložbami (Sheehan, 2011, str. 49 in 50):

- neodvisno vodstvo in organizacijsko strukturo,
- neodvisno informacijsko tehnologijo in arhiv,
- neodvisen sistem spremljave in evidentiranja plačil dolžnikov,
- neodvisne skrbnike strank.

Ob upoštevanju navedenih faktorjev je morebitna prodaja entitete drugemu investitorju lažje izvedljiva.

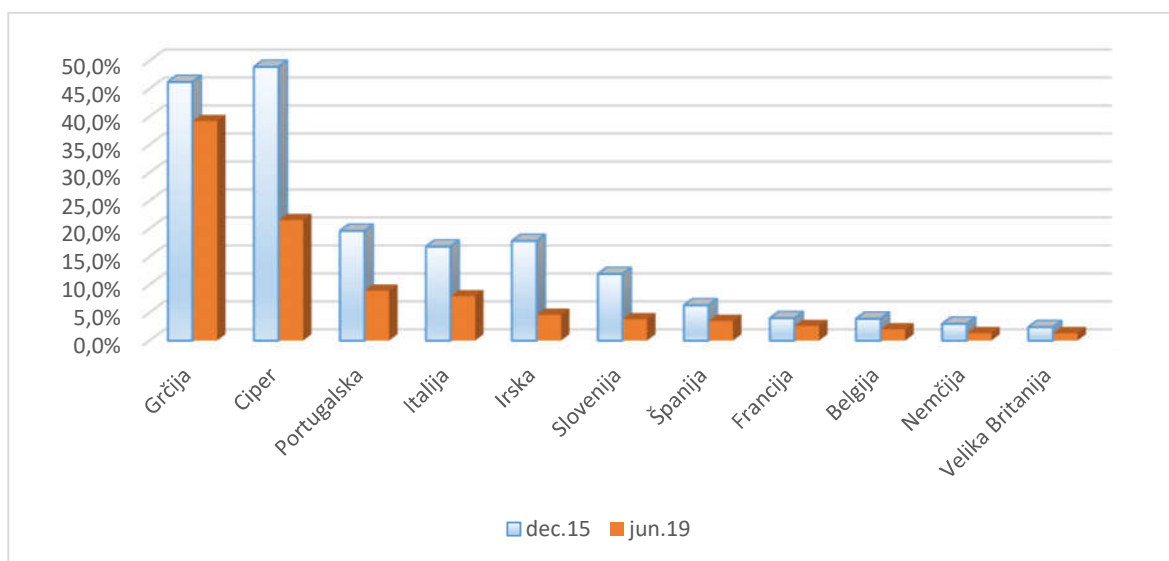
### **3 OPREDELITEV NEDONOSNIH NALOŽB**

Zapuščina zadnje finančne krize je visok delež nedonosnih naložb v bilancah evropskih bank. Arque in Fernandez (2017) navajata, da je bil v letu 2016 povprečen delež nedonosnih naložb v bankah, ki so pod neposrednim nadzorom Evropske centralne banke približno 5

odstotkov oziroma 866 milijard EUR. Ta rezultat je pomenil pozitiven premik v smeri zniževanja nedonosnih naložb v bilancah bank glede na leto poprej, ko je bilo nedonosnih naložb v bankah za 76 milijard EUR več.

Kljub sorazmerno ugodnim povprečnim vrednostim nedonosnih naložb pa podrobnejši pregled stanja pokaže velike razlike med posameznimi državami. Slika 5 prikazuje države, kot so Grčija, Ciper, Portugalska, Italija in Irska, ki so konec leta 2015 izkazovale neprimerno večji delež nedonosnih naložb v bilancah bank od na primer Francije, Nemčije, Nizozemske in Velike Britanije.

*Slika 5: Delež nedonosnih naložb po izbranih državah (v odstotkih)*



*Vir: European Banking Authority (2019), Banka Slovenije (2020b).*

Pozitiven trend izboljšanja kakovosti sredstev EU bank se je v obdobju po letu 2015 nadaljeval. Evropski bančni organ (angl. European Banking Authority, v nadaljevanju EBA) v svojem letnem poročilu (2019) tako navaja, da se je kakovost sredstev EU bank v zadnjih štirih letih močno izboljšala. Tako je tehtano povprečje nedonosnih naložb v EU bankah v mesecu juniju 2019 znašalo 3 odstotke, medtem, ko je to povprečje še leta 2015 znašalo 6 odstotkov. Izračun tehtanega povprečja nedonosnih terjatev v letu 2019 tako predstavlja najboljši rezultat po letu 2014, ko je EBA uvedla usklajeno opredelitev nedonosnih terjatev v evropskih državah.

EBA v svojih smernicah (junij, 2019) izpostavlja razvoj in operacionalizacijo nedonosnih naložb, z namenom učinkovitega zniževanja deleža nedonosnih naložb v bilancah bank. Delež višine nedonosnih naložb v bilancah bank se izkazuje skozi razmerje nedonosnih naložb. V primeru, ko delež nedonosnih naložb v bilancah banke preseže 5 odstotkov, se taka banka uvrsti med banke z visokim deležem nedonosnih naložb (KPMG, 2019).

Zaradi različnih praks med državami članicami je EBA opredelila enotno definicijo nedonosnih naložb in restrukturiranih izpostavljenosti (Uradni list EU, 2015). Definicija nedonosnih naložb, podana s strani EBA, poleg pomembnega zneska zamude nad 90 dni upošteva tudi primere, ki predstavljajo restrukturirano izpostavljenost. Pri slednjih zaradi spremenjenih amortizacijskih načrtov pri večini ne prihaja do zamude nad 90 dni. Upoštevajoč Ebino definicijo se je delež nedonosnih naložb v letu 2015 v bankah povečal.

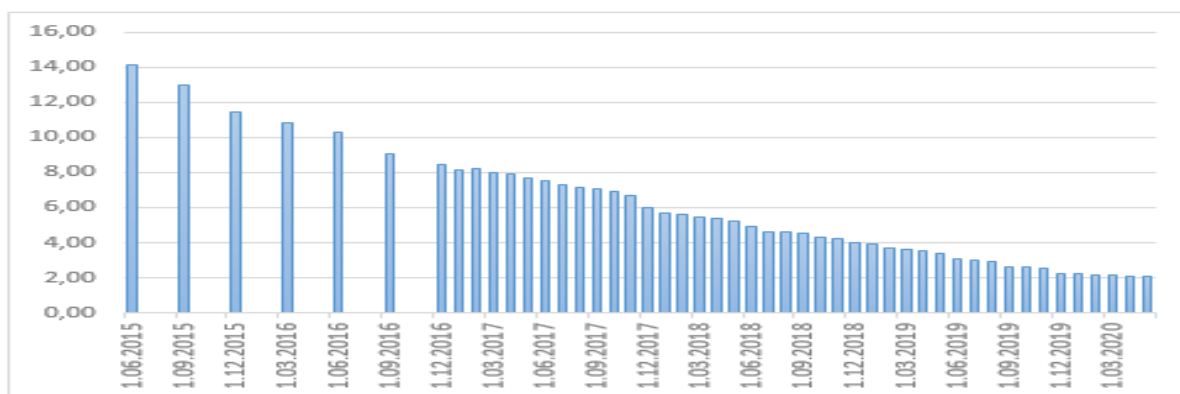
EBA je že julija 2014 izdala dokument, kjer je izraz »nedonosna naložba« (angl. non-performing loan) obrazložen (EBA, 2019, str. 10). Skladno z Uredbo (EU) št. 575/2013 Evropskega parlamenta in sveta z dne 26. junij 2013 o bonitetnih zahtevah za kreditne institucije in investicijske družbe ter o spremembi Uredbe (EU) št. 648/2012, člen 178 navaja opredelitev izraza »Neplačilo dolžnika«:

- Institucija meni, da obstaja majhna verjetnost, da bo dolžnik poravnal svoje kreditne obveznosti do institucije, njene nadrejene osebe ali katere koli 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 katere koli pomembne kreditne obveznosti do institucije, njene nadrejene osebe ali katere koli njej podrejene družbe. Za izpostavljenosti, zavarovane s stanovanjskimi ali poslovnimi nepremičninami malih in srednjih podjetij v kategoriji izpostavljenosti na drobno, in za izpostavljenosti do subjektov javnega sektorja, lahko pristojni organi 90 dni nadomestijo s 180 dnevi.

Ob upoštevanju nove, enotne definicije neplačila, so banke in hranilnice Banki Slovenije stanje nedonosnih naložb prvič poročale v letu 2015 (Banka Slovenije, 2015). Konec leta 2016 je prišlo do spremembe, kjer je bilo predpisano četrtletno poročanje nadomeščeno z mesečnim zajetjem podatkov (Banka Slovenije, 2020b).

Slika 6 prikazuje trend zniževanja deleža nedonosnih naložb v slovenskih bankah v obdobju 2015 do 2020. Potem ko je delež nedonosnih naložb v slovenskih bankah v sredini leta 2015 presegal 14 odstotkov, se je njihov delež do junija 2020 skrčil na skupaj manj kot 2 odstotka.

*Slika 6: Nedonosne naložbe (v odstotku celotne izpostavljenosti) pri slovenskih bankah*



*Vir: Banka Slovenije (2020b).*



V letih, ki so sledila zadnji finančni krizi, je bil razlog za trend rasti nedonosnih naložb bank tudi v šibkem ekonomskem okrevanju. Vendar pa zgolj makroekonomski faktorji ne morejo obrazložiti nihanja v deležu nedonosnih naložb v portfelju posameznih bank, ki delujejo na določenem trgu s podobnim poslovnim modelom. Scaradovi (2016, str. 13) tako dodatno navaja tri faktorje, s katerimi se ocenjuje vzroke za spremembe deleža nedonosnih naložb:

- Prvi faktor predstavlja stopnja kapitalizacije, kjer so banke z nižjim deležem kapitala med viri sredstev spodbujene k prevzemanju bolj tveganih projektov. Slednje se odraža tudi v višji stopnji moralnega hazarda, kjer kreditodajalci nosijo večji del tveganja.
- Drugi faktor predstavljajo banke z višjim donosom na kapital, ki so navadno bolj vodene in imajo vzpostavljene dobre kontrole delovanja, vse pa se na koncu odraža v nižjem deležu nedonosnih naložb.
- Tretji faktor predstavljajo različni okvirji delovanja nacionalnih regulatorjev.

Finančni trgi banke z višjim deležem nedonosnih naložb ocenjujejo kot bolj tvegane. Višina tveganja se odraža v stroških financiranja in ima posledično vpliv na izkrivljeno sliko dodeljevanja kreditov. Banke z visokim deležem nedonosnih naložb tako prenesejo višje stroške financiranja na svoje posojilojemalce v obliki višjih obrestnih mer (Donnery, Fitzpatrick, Greaney, McCann & O’Keeffe, 2018, str. 57).

## **4 DRUŽBI ZA UPRAVLJANJE SLABIH NALOŽB V SLOVENIJI**

Naloga slabe banke je upravljanje s prenesenimi nedonosnimi naložbami. Namen take družbe je, da v primernem času maksimira izkupiček premoženja oziroma minimizira izgubo. Za doseganje dobička sta med drugim pomembna čas in delujoč trg. V nasprotnem primeru, ko je delovanje slabe banke časovno in likvidnostno omejeno, pa je verjetnost poslovanja s končno izgubo velika. To kaže na nujno skrbnost priprave postopka upravljanja portfelja. Dolgoročni postopek obravnave portfelja se začne z njegovo identifikacijo, ki se nadaljuje z dejanskim prenosom nedonosnih naložb s strani banke na slabo banko (Homölle, Ruff & Türr, 2010).

V Sloveniji delujeta dve večji družbi za upravljanje slabih naložb, DUTB in hčerinska družba avstrijske slabe banke HETA. Neposredna primerjava dveh slabih bank, ki delujeta na slovenskem trgu, je v delu otežena zaradi narave večinskega dela portfelja, ki ga družbi upravljata. Medtem, ko večino portfelja DUTB predstavljajo terjatve iz naslova kreditnih pogodb, pa večinski del portfelja družbe HETA predstavljajo lizinski posli (Lipnik, 2015).

Upoštevajoč nekatere razlike v strukturi portfeljev družb, ki sta predmet primerjave, pa obe družbi delujeta na slovenskem trgu v okviru istega pravnega reda, sta deležni enakega mikroekonomskega okolja in delujeta v primerljivem časovnem obdobju. Obe družbi sta v 100-odstotni lasti države, DUTB v lasti Republike Slovenije in HETA v lasti Republike Avstrije.

Ne glede na nekatere omejitve je v nadaljevanju predstavljena primerjava obeh konceptov slabih bank, ki delujeta v Sloveniji, tako z vidika podobnosti kot z vidika večjih razlik glede zgodovine nastanka, identifikacije portfelja ter določitve vrednosti prenosa, opredelitve izhodnih strategij sredstev v upravljanju in primerjava velikosti slabih bank z vidika števila zaposlenih, velikosti bilančne vsote in višine letnih prihodkov.

#### **4.1 Družba za upravljanje terjatev bank, d .d.**

Slovenija je svojo slabo banko, DUTB, ustanovila marca 2013. Glavni namen ustanovitve slovenske slabe banke je bil olajšati prestrukturiranje sistemsko pomembnih bank, ki so se soočale z velikim deležem nedonosnih naložb. Poleg obstoječe oblike slabe banke, ki je v 100-odstotni lasti Republike Slovenije, so bili proučeni tudi drugi mogoči modeli, kot na primer ustanovitev posebnih družb s strani vsake posamezne banke ali prodaja slabih terjatev na trgu. Na podlagi razvoja portfelja nedonosnih naložb v Sloveniji in Evropi je bila nazadnje kot najboljša različica sprejeta odločitev glede ustanovitve ene slabe banke v lasti države (ESRB, 2017, str. 52).

Banke, ki so prejele državno pomoč v obliki dokapitalizacije, so bile dolžne prenesti nedonosne naložbe na slabo banko. Poleg tega so bili določeni še dodatni pogoji, vezani na pridobitev državne pomoči, ki so vključevali dezinvestiranje, umik iz določenih panog, zmanjšanje tržnega deleža in implementacijo izbrisa podrejenih obveznic (angl. bail-in). V proces ukrepov sta bili v letu 2013 v Sloveniji vključeni dve večji banki, Nova ljubljanska banka d. d. (v nadaljevanju NLB d. d.) in Nova kreditna banka Maribor d. d. (v nadaljevanju NKBM d. d.), katerima sta v letu 2014 sledili dve banki, Abanka Vipava d. d. in Banka Celje d. d. V letu 2016 sta bili k DUTB v celoti pripojeni še manjši banki Probanka, d. d. in Factor banka d. d. (ESRB, 2017, str. 52).

Družba DUTB je bila ustanovljena s strani Republike Slovenije z namenom nudenja pomoči pri prestrukturiranju sistemsko pomembnih bank, ki so se znašle v hudih likvidnostnih in solventnostnih težavah. Do konca leta 2013 je Republika Slovenija dokapitalizirala dve največji banki v državi, NLB d. d. in NKBM d. d., ki sta znaten del svojih slabih terjatev prenesli na DUTB (DUTB, 2013, str. 4).

Evropska Centralna Banka (v nadaljevanju ECB) je v drugi polovici septembra 2012 podala mnenje k predlogu zakona, ki ga je pripravilo Ministrstvo za finance, o Ukrepih Republike Slovenije za krepitev stabilnosti bank: »Pristojnost ECB, da poda mnenje, izhaja iz členov 127(4) in 282(5) Pogodbe o delovanju Evropske unije ter tretje in šeste alineje člena 2(1) Odločbe Sveta 98/415/ES z dne 29. junija 1998 o posvetovanju nacionalnih organov z Evropsko centralno banko glede osnutkov pravnih predpisov, saj se predlog zakona nanaša na Banko Slovenije in vsebuje pravila, ki se nanašajo na finančne institucije, kolikor pomembno vplivajo na stabilnost finančnih institucij in trgov. V skladu s prvim stavkom člena 17.5 Poslovnika Evropske centralne banke je to mnenje sprejel Svet ECB« (ECB, 2012).

Ministrstvo za finance Republike Slovenije je leta 2014 začelo pripravljati novelo ZUKSB iz leta 2012. Z novelo zakona ZUKSB - A, ki jo je 18. decembra 2015 sprejel državni zbor, je Republika Slovenija kot edini lastnik DUTB med drugim dobila večja pooblastila glede upravljanja in nadzora poslovanja DUTB, uvedla nov način imenovanja in razreševanja direktorjev ter omejila vlogo neizvršnih direktorjev. Dodatno med ključne spremembe in novosti zakona sodi razširitev vloge DUTB pri prestrukturiranju dolžnikov in omogoča pripojitev bank, ki so v postopkih likvidacije. ZUKSB - A se je spremenil v 36. členu zakona v delu, kjer je določen datum prenehanja delovanja DUTB. Iz prvotno določenega datuma 31. 12. 2017 se je prenehanje DUTB zamaknilo na konec leta 2022. V 36. členu ZUKSB - A je hkrati navedeno, da premoženje ter pravice in obveznosti DUTB ob prenehanju delovanja preidejo na Slovensko odškodninsko družbo, d. d., oziroma njenega pravnega naslednika.

DUTB velja za eno ključnih družb na slovenskem trgu, ki upravlja z nedonosnimi naložbami. Pravni okvir za delovanje DUTB določajo ZUKSB - A, Uredba o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti bank in Smernice za delovanje DUTB Vlade Republike Slovenije. DUTB se pri upravljanju z nedonosnimi naložbami srečuje z določenimi omejitvami. Tako se na primer 13. člen ZUKSB - A nanaša na prepoved dejanj, ki bi neupravičeno okoristila dolžnika. Na drugi strani na primer 17. in 28. člen ZUKSB - A dajeta družbi določeno konkurenčno prednost delovanja na trgu nedonosnih naložb. 17. člen ZUKSB - A v prvem odstavku določa, da se za DUTB ne uporabljajo določbe zakona, ki urejajo postopke zaradi insolventnosti pri izračunu deleža upnikov, ki soglašajo s sporazumom o finančnem prestrukturiranju. DUTB je svoj delež v teh družbah pridobila v okviru ukrepov, ki so predvideni po ZUKSB - A, kjer je eden izmed pomembnih ciljev DUTB med drugim prestrukturiranje družb. Hkrati skladno z 28. členom ZUKSB - A DUTB ni zavezana k priglasitvi koncentracije v skladu z zakonom, ki ureja preprečevanje konkurence, oziroma ni zavezana k oddaji obvezne prevzemne ponudbe v skladu z zakonom, ki ureja prevzeme. Vendar z omejitvijo, ki določa izgubo glasovalnih pravic v ciljni družbi, v kolikor vrednostnih papirjev oziroma deleža v roku petih let od pridobitve ne odsvoji.

DUTB je pri upravljanju premoženja deležna določenih izjem. Izjeme natančneje določa 29. člen ZUKSB - A. Med več izjemami izpostavljam možnost, da lahko DUTB v primeru ugotovljene stvarne ali pravne napake odstopi od prevzema posamezne nedonosne naložbe in od banke zahteva povračilo že prejetega plačila. To lahko zahteva v primeru, kadar zaradi ugotovljenih napak DUTB ne more uresničiti namena prevzema, ne more kako drugače odpraviti napake ali nadomestiti škode, nastale zaradi ugotovljene napake in lahko preneseno premoženje vrne v stanju, v kakršnem je bilo prejet.

DUTB je v 100-odstotni državni lasti, iz česar izhajajo določene fiskalne in pravne omejitve. Slednje se predvsem navezujejo na upoštevanje pravil o državnih pomočeh pri upravljanju sredstev, pravil, ki opredeljujejo javna naročila ter pravil pripoznave dolga v javnih financah.

Pri prenosu nedonosnih naložb na DUTB je nezanemarljiva tudi izjema od uporabe Zakona o javnih financah, in sicer vezano na poročta države za prevzete obveznosti DUTB. Tretji odstavek 22. člena ZUKSB - A določa, da se poročta države za prevzete obveznosti DUTB ne všttevajo v obseg poročtev države, določene v zakonu, ki ureja letno izvrševanje proračuna.

Poslanstvo DUTB je opredeljeno v Smernicah za delovanje DUTB (Ur. l. RS, 105/12), ki med drugim določa:

- Izvajanje ukrepov za krepitev stabilnosti bank v Republiki Sloveniji.
- Spodbujanje zaupanja v finančni sistem, delovanje v skladu s pravili poslovno – finančne stroke in upravljanja z nedonosnimi naložbami v skladu z najvišjimi etičnimi standardi, ob hkratnem izogibanju konfliktu interesov.
- Izvajanje proaktivnega, usklajenega in celovitega pristopa na primerih prestrukturiranja družb.
- Aktivno upravljanje sredstev.
- Upravljanje sredstev na način, ki bo omogočil prodajo sredstev po najboljši možni ceni.

Usmeritev v povrnitev vrednosti za Republiko Slovenijo in njene davkoplačevalce so pglavitne aktivnosti DUTB. Aktivnosti ne vključujejo le doseganja postavljenih finančnih ciljev, kot jih določata ZUKSB - A in Smernice za delovanje DUTB, ampak s prestrukturirani in izboljšavami v vodenju družb posredno pozitivno vpliva na krepitev ekonomskega položaja v Sloveniji (DUTB, 2016b, str. 1).

#### **4.2 HETA Asset Resolution d.o.o.**

Hypo Alpe Adria Bank AG, kateri je bila nadrejena Hypo Alpe Adria Bank International AG (v nadaljevanju HBInt), je bila ena izmed devetih provincialnih Avstrijskih bank. Banka je imela skladno z Zakonom o Koroški deželni hipotekarni banki za svoje obveznosti jamstvo dežele Koroške, ki je veljalo brez omejitev ter brez privolitve koroškega deželnega parlamenta (Ammann, Baudenbacher, Contzen, Griss & Weber, 2014).

Banka je ob izkazani hitri rasti poslovanja zgradila obsežno poslovno mrežo v srednji in vzhodni Evropi in dosegla svoj vrh ob prodaji Bayerische Landesbank, ki je v letu 2007 vstopila v lastniško strukturo banke s pridobitvijo 50,22 odstotkov lastniškega deleža (Ammann, Baudenbacher, Contzen, Griss & Weber, 2014).

Banka je delovala v širši alpsko jadranski regiji in bila v letu 2009 prisotna v 12 različnih državah (Hypo Group Alpe Adria, 2010, str. 8). Ob nastopu svetovne finančne krize je postalo poslovanje bančne skupine dolgoročno nevzdržno. V mesecu decembru 2009 je sledila nacionalizacija skupine HBInt s strani države Avstrije. Pglavitni razlog za vstop države v lastništvo banke je bila več kot 20 milijard EUR visoka garancija dežele Koroške za obveznosti banke, z lastnim letnim proračunom le v višini okoli 2 milijardi EUR. Finančni

propad dežele Koroške bi lahko imel nepredvidljive posledice tako za Zvezno republiko Avstrijo kot za deželo Koroško (Jergitsch, Plesser & Wijngaarden, 2017).

Po nacionalizaciji je HBInt nadaljevala svoje poslovanje, vendar se je delež slabih naložb z leti dodatno povečeval. V letu 2013 je Evropska komisija podala zahtevo, da se glede bančne skupine v težavah najde dolgoročna rešitev (Jergitsch, Plesser & Wijngaarden, 2017). Republika Avstrija je tako 29. junija 2013 predložila načrt za načrtovano likvidacijo HBInt, ki je predvidel zadosten čas za prodajo donosnih delov skupine, medtem ko se nedonosni deli skupine sčasoma ukinejo. Načrt je predvideval zmanjšanje bilančne vsote HBInt za 85 odstotkov, in sicer iz 43,3 milijarde EUR konec leta 2008, na 6,56 milijarde EUR konec leta 2017 (Ur. l. EU, 2014/341/EU).

Slovenski del bančne skupine HBInt sta tvorili družbi Hypo Alpe Adria Bank d. d. in Hypo Leasing d. o. o. V začetku junija 2014 se je finančna skupina HBInt uradno prestrukturirala in tako izpolnila eno izmed zahtev Evropske komisije. V procesu menjave lastništva se je Hypo Alpe Adria Bank d. d. preimenovala v Addiko bank d. d. Na drugi strani je v procesu prestrukturiranja prišlo do preimenovanja družbe Hypo Leasing d. o. o. v Hypo Alpe Adria Leasing d. o. o. ter hkratne ustanovitve dveh novih družb, HETA Asset Resolution d. o. o. in Hypo PREP d. o. o. Medtem ko je HETA ustanovljena kot slaba banka in upravlja nedonosne naložbe ter nestrateski del portfelja banke in leasinga, pa je namen ustanovitve družbe Hypo PREP d. o. o. upravljanje z naložbenimi nepremičninami (Zaletel, 2014).

HETA kot družba formalno obstaja od 1. oktobra 2013 naprej in velja za neposrednega pravnega naslednika družbe Hypo Leasing d. o. o. Pogodba o oddelitvi in prevzemu je bila podpisana 23. decembra 2013, na tej podlagi pa je bila družba HETA dne 2. junija 2014 vpisana v sodni in poslovni register (HETA, 2014, str. 4).

Avstrijski „Bundesgesetz über Sanierungsmaßnahmen für die Hypo Alpe-Adria-Bank International AG“, ki je bil objavljen 31. julija 2014 v avstrijskem Zveznem zakonskem listu (nem. Bundesgesetzblatt) in implementiran avgusta 2014 s strani države Avstrije, je utrl pot ustanovitvi družbe za likvidacijo portfelja HETA Asset Resolution AG in njenih hčerinskih družb. Namen družbe je bil v prevzemu in upravljanju precejšnjega dela premoženja propadle avstrijske banke HBInt in njena postopna ugasnitev do leta 2020. Poleg tega je bil v mesecu januarju 2015 sprejet avstrijski zakon o izterjavi in reševanju bank (nem. Bundesgesetz zur Sanierung und Abwicklung von Banken), objavljen v Zveznem zakonskem listu št. 98/2014, ki je v avstrijsko zakonodajo prenesel direktivo EU o izterjavi in reševanju kreditnih institucij in investicijskih družb v Republiki Avstriji. Posledično zaradi diskrecijskega dodatnega člena, ki je bil vključen med prenosom BRRD v avstrijsko zakonodajo, HETA Asset Resolution AG ni definirana kot banka, kot to določa EBA (Fillmann, 2015).

Zaradi izjemnega pomena kreditnih institucij za celotno gospodarstvo predvideva avstrijska zakonodaja posebne pravne predpise. Skladnost s sprejetimi standardi pa preverja avstrijska agencija (v nadaljevanju FMA), ki deluje kot bančni nadzorni organ (Buchegger, 2013).

Z namenom preprečitve stečaja finančnih institucij je Avstrija sprejela interventni bančni zakon in zakon o prestrukturiranju (v nadaljevanju BIRG), ki je začel veljati 1. januarja 2014 (Schellmann, 2014, str. 329).

Namen BIRG zakona je v oblikovanju preventivnih ukrepov za zgodnje odkrivanje morebitnih kriz. Hkrati daje ta zakon bančnemu nadzornemu organu možnost hitrega posredovanja z namenom stabilizacije finančnega trga (Meister & Schrank, 2014, str. 404).

V primeru poslabšanja finančnega stanja posamezne finančne ustanove je ta dolžna sestaviti načrt prestrukturiranja, ki vsebuje ukrepe za stabilizacijo poslovanja ustanove. Eden poglobitnih ciljev BIRG zakona je, da javna sredstva niso vključena v načrt prestrukturiranja. Poleg sanacijskega programa mora taka ustanova predstaviti načrt reševanja, ki je tajen. FMA je odgovorna za proučitev načrta reševanja posamezne finančne ustanove in mora v sodelovanju z avstrijsko nacionalno banko ugotoviti, ali je likvidacija ali reorganizacija finančne ustanove skladna z zakonom, brez škodljivih učinkov na avstrijski finančni sistem (Schellmann, 2014, str. 331).

Po izvedenih postopkih prodaje večjega dela bančne mreže nekdanje HBInt, je bila v letu 2015 s strani avstrijske države sprejeta odločitev, da se ne nadaljuje s kapitalsko podporo slabi banki, ki je nastala iz navedene bančne skupine. Zaradi neusklajenosti denarnih tokov je ta odločitev predstavljala likvidnostno tveganje za HETA Asset Resolution AG, saj bi družbi posojila zapadala prej, kot so bili predvideni denarni tokovi iz že sklenjenih lizinskih in kreditnih pogodb. Odsotnost jamstva države za posojila nadalje predstavlja tveganje za poplačilo podrejenih in navadnih upnikov (Lipnik, 2015).

Kljub vsemu so pogajanja potekala naprej in avstrijski odločevalci so upnikom HETA Asset Resolution AG za navadne obveznice ponudili 90-odstotno poplačilo, medtem ko je ponudba za podrejene obveznice predstavljala zgolj 45-odstotno poplačilo. Ponudba je bila veljavna med 7. septembrom in 7. oktobrom 2016. Prag uspešnosti ponudbe, ki je bila na koncu sprejeta in podprta s strani imetnikov 99,55 odstotka navadnih in 89,42 odstotka podrejenih obveznic HETA Asset Resolution AG, je v osnovi terjal soglasje imetnikov vsaj dveh tretjin navadnih in vsaj četrtnine podrejenih obveznic (Kotnik, 2016).

Sklep Evropske komisije z dne 3. september 2013 o državni pomoči (SA.32554 (09/C), 176/8) določa cilj HETA Asset Resolution AG, ki je čim hitrejše zmanjšane naložb v upravljanju.

Poslanstvo HETA Asset Resolution AG je prodaja portfelja naložb in hkrati ohranitev vrednost premoženja v upravljanju s pomočjo ustreznih ukrepov za izterjavo dolgov ali prestrukturiranjem sredstev (HETA, 2015b).

Cilji in namen družbe HETA Asset Resolution d. o. o., ki deluje v Republiki Sloveniji in velja za hčerinsko družbo avstrijske slabe banke, so enaki ciljem in namenu delovanja krovnih družb v Avstriji. To pomeni hitro in učinkovito prodajo sredstev in posledično poplačilo končnega lastnika, Republike Avstrije. Predvidena kratka življenjska doba družbe in njen razvoj sta med drugim določeni v usmeritvah Evropske unije, kjer pričakovani nadaljnji razvoj družbe predvideva prodajo sredstev družbe, ki naj bi bila zaključena do leta 2020. Zmanjševanju obsega portfelja se prilagaja tudi število zaposlenih in predvideno zaprtje družbe v letu 2020 (HETA, 2018, str. 7).

## **5 IDENTIFIKACIJA PORTFELJA IN DOLOČITEV VREDNOSTI PRENOSA**

V primeru, ko pride do odločitve, da banka del svojega portfelja proda, se pojavi vprašanje prave izbire sredstev, namenjenih za prodajo. V praksi je vsaka situacija edinstvena, toda prva odločitev navadno temelji na razlikovanju med donosnimi in nedonosnimi naložbami ter strateškimi in nestratskimi naložbami (Sheehan, 2011, str. 54).

Medtem ko je odločitev glede prodaje nestratskih in hkrati nedonosnih naložb navadno neproblematična, pa je potreben večji razmislek glede morebitne prodaje donosnih in hkrati nestratskih naložb ter nedonosnih in hkrati strateških naložb (Sheehan, 2011, str. 54).

Potem ko se posamezna banka odloči za nabor naložb, ki bodo predmet prodaje, je pomembno, da se naredi pregled portfelja naložb, namenjenih za prodajo z vidika višine in namena izpostavljenosti ter pripadajočih zavarovanj (Sheehan, 2011, str. 55).

Na primeru reševanja bank s strani DUTB in HETA je šlo v obeh primerih za aktivno vlogo države, tako Republike Slovenije kot Republike Avstrije. V obeh primerih sta bili državni tisti, ki sta narekovali način in čas prenosa oziroma oddvojitve portfelja nedonosnih naložb na slabi banki.

V primeru ponudbe nedonosnih naložb na trgu se banke sicer ozirajo na čas zaključevanja letnih bančnih bilanc, pri čemer pa se navadno srečujejo s tveganjem omejenega števila zainteresiranih kupcev, ki bi bili pripravljene za nedonosne naložbe banki prodajalki plačati njeno pričakovano ceno (Sheehan, 2011, str. 56).

### **5.1 Prenos nedonosnih naložb na DUTB**

DUTB je zgolj prejela informacijo in sama ni sodelovala v postopku določanja prenosnih cen nedonosnih naložb, ki so bile sicer določene s strani Evropske komisije in so poleg ocene nedonosnih naložb vključevale še stroške upravljanja in financiranja (DUTB, 2019a, str. 99).

V prvih mesecih delovanja DUTB, ki je bila formalno ustanovljena v mesecu marcu 2013, je bil s strani Evropske komisije in Vlade Republike Slovenije večkrat spremenjen način

prenašanja slabih terjatev. Posledično je bila strategija družbe večkrat predmet sprememb. Odločalo se je med dvema različnima strategijama, in sicer ali naj DUTB vstopi neposredno v lastništvo bank in jih upravlja skozi lastniško funkcijo ali pa naj od bank zgolj odkupi nedonosne in nestrategijske naložbe (DUTB, 2013, str. 5).

Prvi pravni prenosi nedonosnih naložb s strani NLB d. d. in NKBM d. d. na DUTB so bili izvedeni v mesecu decembru 2013, ko je DUTB izdala za eno milijardo EUR obveznic, kolikor je znašala prenosna vrednost nedonosnih naložb NLB d. d. in NKBM d. d. Slednje je bilo potrjeno tudi s strani Generalnega direktorata Evropske komisije za konkurenco. V mesecu januarju 2014 se je začel dejanski, stvarni prenos dokumentacije, vezane na nedonosne naložbe. Še pred zaključkom izdelave letnega poročila za 2013 je bilo izvedeno interno vrednotenje portfelja na strani in s tem določena poštena vrednost prenesenih nedonosnih naložb ob začetnem pripoznavanju. Tako je bila postavljena podlaga, na kateri je bilo mogoče izvajati nadaljnje aktivnosti (DUTB, 2013, str. 5).

Na svojih uradnih spletnih straneh DUTB navaja, da je bil postopek prenosa terjatev iz NLB d. d. ter NKBM d. d. na DUTB natančno določen in je potekal na naslednji način (DUTB, 2020):

- Z namenom poglobljene seznanitve s posameznimi primeri so bili najprej opravljeni vsebinski pogovori med DUTB in NLB d. d. ter NKBM d. d.
- Vzporedno s pogovori je potekal prevzem dokumentacije, ki se je vršil tako v digitalni kot fizični obliki.
- Sklenjene so bile cesijske pogodbe, na podlagi katerih je DUTB prevzel vlogo upnice iz naslova kreditov in njihovih zavarovanj.
- Po izvedbi vseh predhodnih postopkov je bil med banko in DUTB za vsak posamezni primer podpisan primopredajni zapisnik.

NLB d. d. in NKBM d. d. sta konec leta 2013 na DUTB prenesli za 3,3 milijarde EUR nedonosnih naložb, po večini slabih posojil, po prenosni vrednosti 1,008 milijarde EUR. Poleg tega je NKBM d. d. na DUTB prenesla še nepremičnine v vrednosti 11,6 milijona EUR. Abanka Vipava d. d. je na DUTB prenesla za 1,1 milijarde EUR nedonosnih naložb po prenosni vrednosti 423,8 milijonov EUR, Banka Celje d. d. pa je naredila prenos nedonosnih naložb po prenosni vrednosti 125,7 milijona EUR. Skupna prenosna vrednost je bila določena na vrednost 1,1 milijarde EUR (DUTB, 2017, str. 25).

Takoj po prevzemu nedonosnih naložb je DUTB sama dodatno izvedla oceno vrednosti dvajsetih posameznih posojil, za katere je ocenila, da je njihova poštena vrednost nižja od prenosne vrednosti. Začetno pripoznanje višine sredstev je bilo tako oslABLJENO še za dodatnih 92,6 milijonov EUR (DUTB, 2020).



V začetku leta 2016 sta bili k DUTB pripojeni še dve banki, Factor banka d. d. in Probanka, d. d. Ta transakcija je vplivala na višino sredstev v upravljanju DUTB, ki je ob pripojitvi obeh manjših bank v letu 2016 znašala 1,5 milijarde EUR (DUTB, 2017, str. 25).

Na primeru DUTB so bili pri posamični kreditni mapi razkriti naslednji podatki (Weiss, 2013):

- višina posojilnega posla;
- pogodbeni stranka, posojilojemalec (gre le za pravne osebe, saj terjatve do fizičnih oseb z izjemo kasnejše pripojitve Probanke, d. d. in Factor banke d. d. niso bile predmet prenosa na DUTB);
- osebe, ki so v banki posel odobrile (poleg podpisnika posojilne pogodbe tudi člani kreditnega odbora banke);
- zavarovanja posojila;
- obrestna mera, ročnost in drugi pogoji;
- aneksi k osnovni posojilni pogodbi.

Predmet prenosa so bile (Tomažič, 2017):

- terjatve bank do neplačnikov, pri katerih vrednost glavnice in natečenih obresti presega 500.000 EUR;
- kapitalske naložbe bank v delnice ali deleže v osnovnem kapitalu gospodarskih družb s sedežem v Republiki Sloveniji, ki so jih banke pridobile iz zavarovanj ali s konverzijo terjatev v kapital;
- nepremičnine, ki so jih banke pridobile iz zavarovanj.

Na podlagi objavljenih podatkov je razvidno, da banke na DUTB niso prenašale manjših izpostavljenosti do fizičnih oseb oziroma manjših podjetij in podjetnikov. Izjema je bila narejena v začetku leta 2016, ko sta bili k DUTB pripojeni manjši banki, Factor banka d. d. in Probanka, d. d. (DUTB, 2017, str. 25). Upravljanje kreditov manjših vrednosti namreč od slabe banke zahteva dobro delujočo infrastrukturo v obliki IT podpore in aktivnega klicnega centra z dodatnim številom zaposlenih (Sheehan, 2011, str. 72).

Pri prenosu sredstev s strani posameznih bank na DUTB je bil uporabljen diskont v višini 71 odstotkov, kar predstavlja najvišji diskont v primerjavi s primerljivimi prenosi nedonosnih naložb na slabe banke v EU.

Določitev vrednosti prenosa nedonosnih naložb ter pravilnost in smotrnost poslovanja DUTB v prvih letih delovanja so bili predmet mnogih kritik. Podjetja so se tako že vse od začetka delovanja slovenske slabe banke pritoževala nad ne ukrepanjem in počasnim odločanjem. Prav tako v samem začetku podjetjem ni bilo dovolj jasno dogovorjeno, kam oziroma koga lahko kontaktirajo na banki oziroma na DUTB (Weiss, 2014).

Pravilnost in smotrnost poslovanja DUTB v letih 2014 in 2015 je preverilo Računsko sodišče Republike Slovenije, ki je v svojem poročilu z dne 4. julij 2018 (št.: 3262-2/2015/141) izreklo negativno mnenje glede pravilnosti poslovanja DUTB. Hkrati je poslovanje družbe ocenilo kot neučinkovito in negospodarno. Tako DUTB pri odplačnem prevzemu nedonosnih naložb s strani bank ni sprejela ustreznih internih aktov in ni ravnala pregledno. Skladno z oceno Računskega sodišča odločanje v prvih dveh letih ni potekalo sistematično. Odločitve odborov DUTB niso bile vedno sprejete pregledno, učinkovito in sledljivo, prav tako določene odločitve niso bile sprejete na ustrezni ravni, hkrati pa niso bile vzpostavljene ustrezne kontrole pri prodaji premoženja. V nadaljevanju revizijskega poročila je dodatno izpostavljena nepregledna prodaja paketa terjatev do štirih družb, kjer ponudniki niso prejeli popolnih informacij ter niso bili deležni enakopravne obravnave (Računsko sodišče Republike Slovenije, 2018).

V skladu z ZBan-2 je poročilo Računskega sodišča označeno kot zaupno v delih, kjer so navedeni podatki komitentov, ki jih v skladu z ZBan-2 ni dopustno razkrivati. Dodatno je v več delih poročilo s strani NLB d. d. oziroma tretjih oseb označeno kot poslovna skrivnost v skladu z ZGD-1. Tovrstne podatke mora varovati tudi Računsko sodišče in jih brez dovoljenja NLB d. d. ne sme razkriti javnosti (Tomažič, 2017).

## **5.2 Prenos nedonosnih naložb na HETA**

Na drugi strani na primeru avstrijske slabe banke HETA ni šlo za prenos nedonosnih naložb na slabo banko, temveč za ustanovitev slabe banke na način oddvojitve družbe (Gandrud & Hallerberg, 2014, str. 16).

Za spremembo od DUTB, kjer so bile predmet prenosa po večini terjatve iz naslova kreditnih pogodb, so bile na primeru HETA predmet obravnave pretežno leasing pogodbe in nestrateske naložbe.

Poslovni leti 2013 in 2014 sta bili za skupino Hypo Alpe Adria v Sloveniji prelomni. Družba Hypo Leasing d. o. o, ki velja za predhodnico družbe HETA Asset Resolution d. o. o. v Sloveniji, je doživela največjo preobrazbo v svojem dotedanjem delovanju. Statusno pravnemu preoblikovanju, ki je bil z oddelitvijo izveden 2. junija 2014, so sledile strukturne spremembe. Bančna skupina je skupaj s strateškim delom leasinga izvajala aktivnosti, vezane na prodajo, medtem ko je bila na drugi strani oblikovana skupina podjetij, ki v nadaljevanju upravljajo nedonosne in nestrateske naložbe. Slednje ne predstavljajo zgolj nedonosnih naložb, temveč zaradi odločitve opustitve dotedanjega obsega delovanja, kot posledica izpolnitve ene od pomembnih obvez do Evropske komisije, vključujejo tudi donosne naložbe. Poleg HETA Asset Resolution d. o. o, ki je spremenila poslovni model iz komercialne lizinske družbe v družbo za upravljanje terjatev in premoženja, sta iz bivše Hypo Leasing d. o. o. v Sloveniji nastali še dve družbi, Hypo PREP d. o. o., ki je bila kasneje preimenovana v Centrice Real Estate Ljubljana d. o. o. z namenom upravljanja naložbenih nepremičnin kot so Stekleni dvor in Rotonda v Ljubljani ter nakupovalni centri Qlandia in

druge poslovne in stanovanjske enote po celotni Sloveniji in Hypo Alpe-Adria-Leasing d. o. o., ki nadaljuje z lizinski dejavnostjo pretežno osebnih in tovornih vozil in opreme (HETA, 2015c, str. 3).

Avstrijska slaba banka HETA Asset Resolution AG od oktobra 2014 naprej predstavlja preostanek nekdanje bančne skupine HBInt in upravlja z lizinsko dejavnostjo ter s sredstvi in naložbami, ki ne sodijo v osnovni bančni posel. Avstrijska HETA je bila formalno ustanovljena leto dni kasneje kot slovenski DUTB. Način ustanovitve, kjer je HETA uporabila lizinski steber nekdanje skupine kot osnovno za infrastrukturo tako v IT rešitvah kot zaposlenih, ki so že bili seznanjeni s portfeljem, je družbi omogočil odločilno prednost pred DUTB (Lipnik, 2015). Avstrijski skupini HETA je to hkrati omogočalo takojšnjo obravnavo zahtevnejših poslov za razliko od DUTB, kjer so se glede načina prenosa ter delovanja v začetnem obdobju s strani slovenske zainteresirane javnosti pojavili številni očitki (Weiss, 2014).

Skupščina delničarjev družbe HETA Asset Resolution AG je v mesecu oktobru 2014 sprejela sklep, na podlagi katerega se je v statut družbe izvedel vpis ustrezne in aktivne prodaje sredstev in posledično likvidacije družbe HETA Asset Resolution AG oziroma celotne skupine (HETA, 2015c, str. 24).

Avstrijska skupina HETA je v letu 2014 izvedla proces oddelitve od družb, ki so ostale pod okriljem Hypo SEE Holdinga. Projekt oddelitve je vključeval vzpostavitev nujne infrastrukture tako z ločitvijo portfelja, posameznih organizacijskih enot, informacijskih sistemov in računalniških omrežij. Hkrati je družba optimizirala notranje procese in k sodelovanju povabila več strokovnjakov z različnih področij (HETA, 2015c, str. 3).

Osnovni kapital družbe HETA Asset Resolution d. o. o. je znaša 1 milijon EUR in je sestavljen iz vložkov dveh družbenikov, kjer delež HETA Asset Resolution AG predstavlja poslovni delež v višini 25 odstotkov in delež HAR GMBH v višini 75 odstotkov (HETA, 2015a, str. 1).

Hkrati s spremembo statuta družbe, postopkom deregulacije družbe in izgube licence za bančno poslovanje, je družba spremenila računovodski pristop in pristop vrednotenja portfelja iz delujoče družbe v družbo v ugašanju (HETA, 2016, str. 25).

## **6 ANALIZA IN DOLOČITEV IZHODNIH STRATEGIJ SREDSTEV V UPRAVLJANJU**

Z vidika razumevanja trenutnega dogajanja in možnih nadaljnjih korakov je pomembno pravilno poznavanje strukture nedonosnih naložb, ki jih upravlja slaba banka. Redni periodični pregledi nedonosnih naložb so z vidika poznavanja trenutnega stanja in določanja izhodnih strategij predpogoj za uspešno delo slabe banke.

Zbiranje informacij, stvarna ocena trenutnih razmer, pisanje realističnih poslovnih načrtov in izdelava strategije unovčevanja terjatev so temelj priprave za celostno obdelavo nedonosnih naložb. Že določeni načrti in strategije ravnanja so lahko predmet spremembe, v kolikor so na voljo dodatne informacije, ki izhajajo iz dodatnih poizvedovanj ali pogovora s stranko. Pred dokončanjem strategije, poslovnih načrtov, začetka določenih ravnanj ali pogajanj je tako zelo pomembno, da je v celoti razumljivo naslednje (Sheehan, 2011, str. 76):

- vrednost sredstev za posojilodajalca,
- vrednost sredstev za posojilojemalca,
- vrednost sredstev za katerekoli tretje poroke,
- vrednost sredstev tretjim osebam.

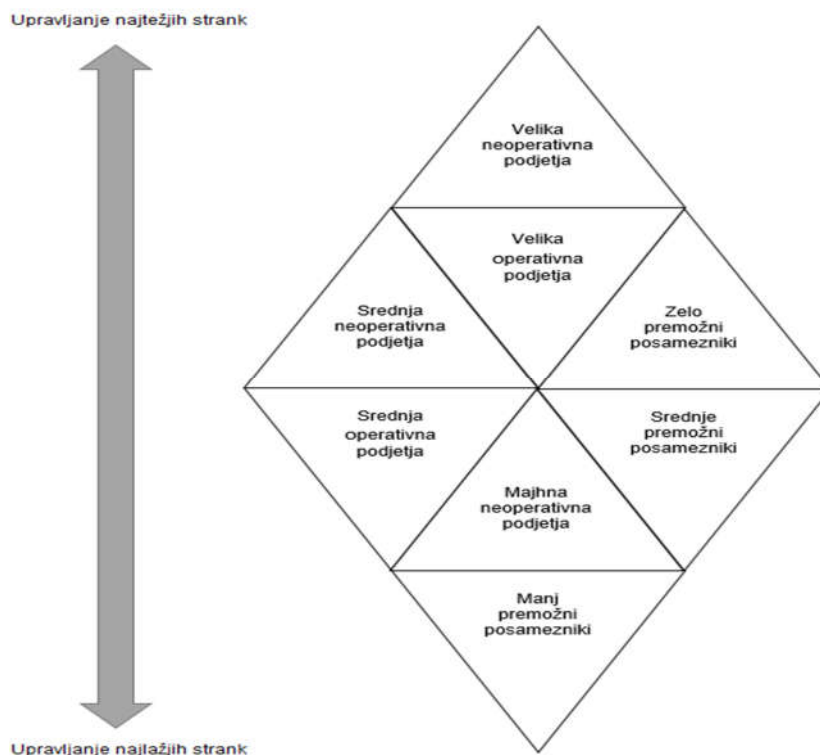
Trije vzporedni dejavniki prispevajo k uspešnosti izterjave slabe banke (Sheehan, 2011, str. 34):

- Slaba banka mora natančno razumeti in pravilno oceniti trg za vsa sredstva, katera ima prejeta v zavarovanje za izkazane terjatve. Tako mora dobro ločiti med tržnim sektorjem, ki se bo poslabšal najprej, in sektorjem, kjer se pričakuje najhitrejše okrevanje. Zaradi spremenjenih tržnih razmer je točnost take ocene ključna. Način in postopek ocene trga, ki ga izvajata DUTB in HETA, ni javno dostopen podatek. DUTB je v preteklih letih na podlagi analize trga v lastništvo prevzemala dodatne nepremičnine z namenom doseganja višje cene v prihodnjem obdobju. Nasprotno je poglobljen cilj HETA hitra in učinkovita prodaja portfelja nedonosnih naložb, kar na drugi strani predstavlja manjše tveganje spremembe trga.
- Prav tako je nujno, da slaba banka dobro razume portfelj, s katerim upravlja, in kvaliteto svojih dolžnikov ter oceno o njihovih predvidenih naslednjih korakih. Zahtevne strukture zavarovanj navadno predstavljajo dodaten izziv za slabo banko, prav tako pa dodatno nevarnost predstavlja morebitno nepoznavanje svojih dolžnikov. Organizacijska struktura DUTB in HETA kaže na veliko podobnost glede načina upravljanja nepremičnin, terjatev in naložb, kar se izvaja s pomočjo zaposlenih skrbnikov. Redni pregledi se izvajajo enkrat letno, oziroma večkrat letno v primeru ugotovljenih večjih sprememb, vezano na posamezno nepremičnino, terjatev ali naložbo.
- Ključni zaposleni na slabi banki morajo voditi pravi nivo komunikacije z vsemi deležniki in na ta način zagotavljati najboljši izplen za družbo. Neustrezna komunikacija navadno slabo situacijo še dodatno poslabša. DUTB in HETA za komunikacijo s strankami in potencialnimi investitorji uporabljata različne načine sporazumevanja (e-pošta, telefon, sestanki, spletna platforma itd.). Hkrati je pomembno sporazumevanje znotraj posamezne družbe, tako z vidika hitrega pretoka informacij kot ustreznega motiviranja zaposlenih.

Slika 7 prikazuje težavnost posojilojemalcev z vidika velikosti podjetja ter družbenim statusom posameznega dolžnika. Iz slike je razvidno, da predstavljajo navadno velika

podjetja in premožnejši posamezniki zahtevnejšega sogovornika za slabo banko. V praksi lahko posedujejo večji družbeni ugled in vpliv, oziroma razpolagajo z močno podporo odvetniških družb ter ostalih finančnih in davčnih svetovalcev.

Slika 7: Ilustracija težavnosti posojilojemalcev



Vir: Sheehan (2011, str. 80).

Portfelja DUTB in HETE se pomembno razlikujeta v strukturi terjatev. Pri DUTB prevladujejo terjatve iz naslova kreditnih pogodb, nasprotno pa pri HETA prevladujejo terjatve iz naslova leasing pogodb (Lipnik, 2015).

Upnik lahko skladno z zakonskimi in pogodbenimi določili prenese kreditno terjatev na tretjo osebo. Obligacijski zakonik v 417. členu opredeljuje, katere terjatve se lahko prenesejo s pogodbo. Izjemo predstavljajo tiste terjatve, katerih prenos je z zakonom prepovedan, oziroma sta se dolžnik in upnik predhodno dogovorila, da upnik ne sme prenesti terjatve na tretjo osebo.

Za razliko od terjatev iz naslova kreditnih pogodb, cesija terjatev iz leasing pogodb v skladu s prvim odstavkom 417. člena Obligacijskega zakonika ni mogoča oziroma je tak prenos sporen. Tveganje prenosa izhaja iz predmeta leasinga, kjer je prenos leasing pogodbe na tretjo osebo izvedljiv le ob upoštevanju 122. člena Obligacijskega zakonika, ki v prvem odstavku določa, da: »Vsaka stranka v dvostranski pogodbi lahko prenese pogodbo nekomu tretjemu, ki postane s tem imetnik vseh njenih pravic in obveznosti iz te pogodbe, če v to privoli druga stranka.«

Zaradi majhnega deleža leasing pogodb je v dokumentu, ki opredeljuje poslovno strategijo DUTB 2019–2022 navedeno, da bo družba oblikovala pakete leasing pogodb in jih v odkup ponudila zainteresiranim kupcem in leasing družbam (DUTB, 2019b, str. 23).

Razlika v strukturi sredstev DUTB in HETA vpliva na določanje izhodnih strategij s posameznimi strankami. Posamezne izhodne strategije, predstavljene v nadaljevanju, dejansko predstavljajo orodje obeh družb za doseganju ciljev, zaradi katerih sta bili ustanovljeni.

Pri prodaji kreditov, drugih naložb in prevzetih predmetov financiranja oziroma zavarovanja, se tako DUTB kot HETA poslužujeta lastne spletne platforme. S pomočjo spletne platforme družbi dosežeta širši potencialno zainteresirani krog investitorjev, ki so zaradi načina predstavljenih informacij enakopravno informirani. Natančnejše vrednotenje sredstev v upravljanju je pri DUTB in HETA izvedeno s strani pooblaščenih ocenjevalcev premičnin in nepremičnin.

V nadaljevanju je izpostavljena nujnost dobrega poznavanja portfelja slabih in nedonosnih naložb. Slaba banka lahko slednje doseže le z zadovoljivo strokovnostjo zaposlenih, ki so hkrati ustrezno motivirani.

Ustrezen način komunikacije med zaposlenimi oziroma različnimi oddelki, ki sestavljajo slabo banko, je ključen pri optimizaciji določanja izhodnih strategij, tako s časovnega kot prihodkovnega vidika. Izhodne strategije se presojajo z več vidikov, tako finančnega, davčnega, pravnega kot z oceno predmetov zavarovanj oziroma naložb. V najbolj zapletenih primerih se slabi banki pri oceni nedonosnih naložb poslužujeta zunanje pomoči štirih velikih revizijskih družb.

## **6.1 Reprogramiranje terjatev**

Vzporedno s tem, ko je DUTB postopoma gradila svojo poslovno strukturo, je vršila tudi analizo podjetij oziroma kandidatov z vidika primernosti vključitve v proces prestrukturiranja. Zaradi omejenih internih resursov se je družba v začetni fazi poslužila začasne pomoči zunanjih izvajalcev, ki so prispevali manjkajoče strokovno znanje in kompetence. Medtem ko se je DUTB nahajala še v pripravljalni fazi in še ni delovala v polni meri, se je družba z najemom zunanjih svetovalcev, ki so ji hkrati nudili ustrezno svetovanje na področju prestrukturiranja podjetij, izognila stroškom zaposlovanja stalnih sodelavcev. Ne glede na navedeno, pa so se aktivnosti, vezane na pridobitev ustreznih domačih in mednarodnih kadrov, začele izvajati v drugi polovici leta 2013 (DUTB, 2013, str. 5).

Za potrebe vrednotenja portfelja DUTB uporablja dve strategiji; strategijo prestrukturiranja in strategijo unovčevanja zavarovanj. V primeru, kjer je ocena uspešnosti prestrukturiranja vsaj 50-odstotna, družba uporablja strategijo prestrukturiranja. V nasprotnem primeru, kjer je vrednost odvisna izključno od zavarovanj in predvideni denarni tok za družbo predstavlja

prodajo teh sredstev, pa DUTB uporablja strategijo unovčevanja zavarovanj (DUTB, 2019a, str.41).

Posebna pozornost je s strani DUTB z izvajanjem hitrih operativnih in finančnih prestrukturiranj namenjena delujočim podjetjem. Tako je DUTB v letu 2016 ocenila, da bo do konca leta 2017 uspešno prestrukturirala večino svojega portfelja (DUTB, 2016b, str. 19).

Cilj, ki ga DUTB zasleduje na primerih prestrukturiranja dolžnikov, je v zagotovitvi dolgoročnega stabilnega poslovanja dolžnika, izboljšanje dolžnikove konkurenčnosti ter maksimiranje poplačila dolgov z denarnimi tokovi iz poslovanja. DUTB hkrati zasleduje cilje razdolževanja dolžnikov na vzdržno raven, kar posledično stabilizira poslovanje dolžnika in hkrati povečuje vrednost pri prodaji terjatev. V okviru prestrukturiranja lahko DUTB poleg podaljšav rokov za odplačilo dolgov, delnih razdolžitvev, izboljšanja kapitalskih struktur in zagotavljanja likvidnosti pretvori svoje terjatve do dolžnika v lastniško naložbo, prevzame druge lastniške deleže ali terjatve, oziroma lahko z denarnimi sredstvi ali stvarnim vložkom poveča kapital posameznih dolžnikov (DUTB, 2019a, str. 43).

Na drugi strani je poglaviten cilj družb v skupini HETA hitra in učinkovita prodaja portfelja nedonosnih naložb, katerega upravlja. Skupina HETA tako v svojem bistvu zasleduje vsa ravnanja, ki predstavljajo vnovčenje in siceršnjo likvidacijo portfelja v najkrajšem možnem času, na način, ki ohranja vrednost in kapital. Skladno z zavezami, ki jih je skupina HETA dala Evropski komisiji, mora družba odprodati nedonosne naložbe takoj, ko zanje prejme vsaj knjigovodsko vrednost, razen v primerih, ko je ta cena neprimerna glede na nesporno, objektivno oceno vrednosti nedonosne naložbe (Uradni list Evropske unije, 2014/341/EU).

V nadaljevanju se skupina HETA zavezuje, da sama novih poslov ne bo odobraval, podaljšanje oziroma reprogramiranje pogodb pa je izvedljivo zgolj v primeru, kadar obstaja realna in uresničljiva ter z dokazi podprta možnost, da bi tovrstno dejanje pomagalo izboljšati rezultat unovčitve oziroma dezinvestiranja portfelja. Omejitve Evropske komisije določajo tudi časovno omejitev možnih reprogramov pogodb na maksimalno eno leto dni, pri čemer je tak reprogram izvedljiv največ trikrat zaporedoma (Uradni list Evropske unije, 2014/341/EU).

Prav stroga merila, vezana na možnost reprogramiranja posameznih naložb, pravilnost katerih se preverja s strani neodvisnega organa (angl. Monitoring Trustee), predstavljajo še dodaten vzvod k hitri likvidaciji portfelja družb v skupini HETA. Kratka časovnica delovanja družbe HETA, ki deluje v Sloveniji in naj bi bila likvidirana, v kolikor poprej ne prodana, do leta 2020, opravičuje stroge omejitve, vezane na možnosti reprogramov posameznih pogodb.

## 6.2 Prodaja naložb

Z namenom premostitve nekaterih izzivov, ki zavirajo razvoj sekundarnih trgov nedonosnih naložb v Evropski Uniji, je vzpostavitev spletne platforme, namenjene prodaji nedonosnih naložb, koristna. Zbiranje in shranjevanje vseh ključnih podatkov, vezanih na portfelj nedonosnih naložb v centralnem podatkovnem skladišču, omogoča enakopravno obravnavo ter lažji dostop in oceno vrednosti portfelja nedonosnih naložb potencialnim vlagateljem, ki se morajo za uporabo in dostop ustrezno registrirati. Literatura navaja več prednosti uporabe spletne platforme, namenjene nedonosnim naložbam (ESRB, 2017, str. 35):

- spletna platforma lahko deluje kot centralni program, kjer so shranjeni vsi ključni podatki;
- potencialnim vlagateljem služi kot enoten kontakt in dostop do podatkov;
- pripomore k zožitvi razponov med ponudbami.

Vzpostavitev spletne platforme, namenjene nedonosnim naložbam, hkrati omogoča enakopravno obravnavo vseh zainteresiranih vlagateljev, kjer imajo različni potencialni vlagatelji dostop do nabora istih dokumentov in informacij, kar povečuje preglednost prodaje dela ali celotnega portfelja slabe banke ter na drugi strani olajša primerjavo med posameznimi ponudbami vlagateljev.

Tako HETA kot tudi DUTB za prodajo sredstev v upravljanju, kamor sodijo po večini nepremičnine, terjatve do svojih komitentov in lastniške naložbe, uporabljata lastni spletni platformi.

Spletna stran, ki jo uporablja DUTB, ponuja tekstovno in slikovno informativno gradivo in je na voljo v slovenskem in angleškem jeziku.

DUTB na svojih spletnih straneh prodaja sredstva v obliki lastniških naložb, terjatev in nepremičnin. Poleg seznama sredstev, ki so predmet prodaje, so na spletnem naslovu objavljena tudi pravila in postopki, ki so vezani na samo prodajo.

Seznam lastniških naložb, ki so v lasti DUTB, se na njeni spletni strani družbe obnavlja enkrat mesečno, investitorji pa lahko svoj interes glede nakupa izrazijo preko elektronske pošte. Spletna stran uporabniku ponuja še razne obrazce in kodeks korporativnega upravljanja. Podatki v objavljenem seznamu lastniških naložb so navedeni v slovenskem in v angleškem jeziku.

Spletna stran DUTB, kjer je prikazan seznam terjatev, ki so predmet prodaje, uporabniku predstavi osnovne podatke glede terjatev. Na voljo je tako v slovenskem kot angleškem jeziku, pri čemer so določeni podatki v angleški verziji navedeni v slovenskem jeziku.

Nepremičnine sodijo med ključna sredstva, ki jih DUTB prodaja. Uporabniku so na voljo vse osnovne informacije, vključno z opisanim postopkom nakupa nepremičnine.



Nepremičnine so dodatno ločene oziroma predstavljene po posameznih tipih, kot so posamezna zemljišča, stanovanja, hiše, pisarniški prostori, sošeske in novogradnje, trgovski objekti, turistični objekti, industrijske nepremičnine in ostalo. Poleg slikovnega in tekstovnega gradiva, je potencialnemu kupcu oziroma investitorju na voljo tudi interaktivni zemljevid s prikazanimi lokacijami in kratkimi opisi posameznih nepremičnin.

V letu 2015 je DUTB prodala za 133,2 milijona EUR terjatev. Med večje prodaje sodijo prodaje terjatev do družb ACH d. d. in Adrie Airways d. o. o. (DUTB, 2016a, str. 54). Obenem je DUTB v mesecu aprilu 2015 prodala 2,1 milijona delnic družbe Pivovarna Laško d. d. družbi Heineken po ceni 25,66 EUR za posamezno delnico (DUTB, 2016a, str. 26). V letu 2016 je DUTB glede na vir dosegla največ prilivov s prodajo terjatev in lastniških naložb (36,7 odstotka), nepremičnin (33,7 odstotka) ter plačil iz poslovanja (29,6 odstotka) (DUTB, 2017, str. 59). Med večja nepremičninska projekta, ki ju je DUTB prodala ali začela s procesom prodaje v letu 2016, sodita projekt Celovski dvori v Ljubljani s skupaj 226 stanovanji ter projekt Nokturno v Kopru, kjer je DUTB na javni dražbi v letu 2014 kupila 215 zastavljenih stanovanj (DUTB, 2017, str. 55 – 56). V letu 2017 je sledila prodaja večjih terjatev do družb DZS d. d., Delo prodaja d. d., Terme Čatež d. d., ter Cimos d. d. (DUTB, 2018, str. 31 in 40). Ugodne razmere na nepremičninskem trgu so se nadaljevale tudi v letu 2018, kjer med viri v strukturi prilivov družbe prevladujejo nepremičnine (55,5 odstotkov), ki jim sledijo plačila iz poslovanja (27,9 odstotkov) ter prodaja terjatev in lastniških naložb (16,6 odstotkov) (DUTB, 2019a, str. 57).

HETA je vseskozi izvajala prodajo svojega premoženja, z izjemo leasing poslov, kjer stranke redno poravnava svoje pogodbene obveznosti. Tudi z namenom olajšanja zaključitve posameznih poslov je družba za vse naložbe pripravila izračun predvidenih finančnih učinkov in si tako izboljšala likvidnost poslovanja. Med večjim premoženjem je družba prodala naložbe na Kaninu in tri hotele v Rogaški Slatini, medtem ko naprodaj ostaja večje zemljišče nekdanjega Delamarisa v Izoli (Lipnik, 2015).

Glavna spletna stran, ki jo je za prodajo nedonosnih naložb uporabljala HETA, AAAPlatform, je bila v začetku leta 2020 zaradi prodajnih postopkov družbe, ki so bili v zaključni fazi, ukinjena. Spletna stran AAAPlatform je potencialnim kupcem in investitorjem ponujala dodatne informacije, kot so natančnejši opis prodajnega predmeta, galerijo fotografij, ceno, posamezne karakteristike predmeta ter kontaktno osebo; vezane na premičnine, kot so osebna vozila, tovorna vozila, plovila, mehanizacija in druga oprema ter nepremičnine v obliki poslovnih in stanovanjskih enot za prodajo na območju srednje in jugovzhodne Evrope.

Spletna stran je ponujala tudi možnost napredne uporabe, kjer pa je bil predpogoj prijava potencialnega kupca oziroma vlagatelja v sistem. Napredna uporaba spletne strani je omogočala medsebojno primerjavo predmetov, osebni kontakt s prodajalcem ter vpogled v dodatno dokumentacijo. Hkrati so imeli vsi, ki se prijavijo v sistem AAAPlatform tudi možnost prejemanja mesečnih novic in aktualne ponudbe iz celotne regije. Informativno

gradivo je bilo vlagateljem na voljo tako v slovenskem kot angleškem jeziku (AAAPlatfrom, brez datuma).

Spletna stran AAAPlatfrom je svojo ključno vlogo odigrala v samem procesu prodaje slovenskega dela HETA novemu investitorju in bila ob zaključku prodajnih aktivnosti družbe v začetku leta 2020 tudi ukinjena.

Slovenski del HETA je skozi celotno svoje obdobje delovanja, vključno v letih 2017 in 2018, uspešno izvajal strategijo pospešenega dezinvestiranja sredstev v upravljanju. V letu 2017 se je nadaljeval trend zniževanja bilančne vsote družbe kot tudi števila zaposlenih. Poslovno leto 2017 je družba zaključila s čistim poslovnim izidom v višini 47 milijonov EUR, pri čemer je bil to rezultat tako prihodkov iz naslova obresti iz financiranja, prihodkov iz najemnin in odprave izračunanih rezervacij prodanih sredstev, saj je družba zasledovala cilj maksimiranja finančnega rezultata ob prodaji sredstev (HETA, 2018, str. 6).

Strategijo pospešenega zniževanja sredstev je HETA nadaljevala tudi v letu 2018. Tako je družba zgolj v tem letu uspela v primerjavi s predhodnim letom znižati skupno višino terjatev iz naslova finančnega leasinga, naložbenih nepremičnin in sredstev za prodajo za preko 33 odstotkov. Čisti poslovni izid v letu 2018 je znašal 27,8 milijonov EUR in je bil podobno kot leto poprej poleg prihodkov od obresti iz finančnega leasinga in prihodkov od najemnin, predvsem rezultat prihodkov iz naslova prodaje naložbenih nepremičnin ter prevrednotenja terjatev in odprave izračunanih rezervacij prodanih sredstev družbe (HETA, 2019, str. 6).

HETA je v letu 2018 še dodatno pospešila likvidacijo svojega portfelja. Tako je na svoji spletni strani objavila razpis za prodajo 56 milijonov EUR terjatev do štirih različnih slovenskih družb. Terjatve so bile zavarovane z različnimi nepremičninami in razlastnjenimi delnicami Nove Ljubljanske banke d. d. in Abanke d. d. Zavezujoče ponudbe so bile upoštevane zgolj v primeru predstavljene popolne dokumentacije v zvezi s predpisi za preprečevanje pranja denarja ter dokazila o zadostnih sredstvih za predvideni nakup (STA, 2018b).

Medtem ko si obe družbi pri prodaji sredstev pomagata s predstavitvami na spletu, pa je bila spletna platforma AAAPlatfrom uporabljena tudi za transparenten postopek prodaje družbe HETA s strani države Avstrije novemu lastniku. Z zaključkom prodajnega procesa je HETA dosegla enega izmed svojih ciljev, posledično pa je bila spletna platforma AAAPlatfrom v mesecu februarju 2020 ukinjena.

### **6.3 Pravni postopki**

Zaradi dolgotrajnosti postopkov, stroškov in negotovega izida, se družbe navadno izogibajo pravnim postopkom, oziroma se poslužujejo drugih metod za ureditev medsebojnih poslovnih razmerij. Zaradi specifičnosti posla upravljanja nedonosnih naložb pa je končna rešitev večkrat mogoča le ob uporabi pravnih postopkov.

Posel izterjave nedonosnih naložb je navadno kategoriziran v tri različne tipe, ki se v grobem delijo na (Sheehan, 2011, str. 73):

- Izterjava manjših nezavarovanih zneskov, kot so bančne kreditne kartice in manjši krediti. V teh primerih je v postopkih izterjave pomembna učinkovita komunikacija. Pri manjših kreditih je pomembna časovna komponenta, kjer velja, da starejši kot je kredit, manjše so možnosti uspešne izterjave.
- Izterjava hipotekarnih kreditov. Običajno gre za večje število kreditov, kjer je za uspešno izterjavo potrebna dobra informacijska podprtost. Ker gre v danih primerih za zahtevnejšo izterjavo, je navadno v proces izterjave vključenih več posameznikov s specialističnimi znanji.
- Intenzivna izterjava dolgov za podjetja in večja zavarovanja. Posojila podjetjem ter večja zahtevnejša zavarovanja zahtevajo vrhunska znanja s področja upravljanja premoženja. V teh primerih imamo opravka s posameznimi kompleksnejšimi posojilojemalci, ki so obravnavani individualno.

V primerih, kadar z ukrepi finančnega in operativnega prestrukturiranja v prihodnje ni mogoče ustvariti vrednosti, ki bi preseгла vrednost iz naslova izterjave in unovčevanja zavarovanj, se DUTB v izhodni strategiji sredstev v upravljanju odloči za strategijo unovčevanja zavarovanj (DUTB, 2019a, str. 44).

Poslovna strategija družbe DUTB, ki je bila pripravljena septembra 2016, je med drugim predvidela, da bo DUTB do konca leta 2017 uspešno prestrukturirala večino svojega portfelja (DUTB, 2016b, str. 19). To posredno pomeni pričakovano večjo aktivnost družbe na področju unovčevanja zavarovanj po tem datumu. Zaradi kompleksnosti primerov in dolgotrajnosti sodnih postopkov v Sloveniji je ocena časovnega okvirja unovčitve zavarovanj zahtevna in hkrati pomembna z vidika vrednotenja nedonosnih naložb.

Izvršilni postopki v Sloveniji so nadpovprečno dolgi (1297 dni) in se na primeru razvitih zahodnoevropskih ekonomij lahko primerjajo le z Italijo (1223 dni), medtem ko izvršilni postopki na primer v Avstriji v povprečju trajajo le 397 dni (Brei, Gambacorta, Lucchetta & Parigi, 2020, str.28).

V nasprotju z DUTB skupina HETA zaradi strogih pravil Evropske komisije ni izvajala dolgoročnih reprogramov. Iz naložbe se je HETA zato umikala na druge načine, kot na primer z refinanciranjem in prodajo terjatev. Zaradi pretežno leasing pogodb, ki v več primerih niso bile redno servisirane, oziroma so bila kršena pogodbeno določila, je HETA kot eno izmed izhodnih strategij sredstev v upravljanju uporabila tudi možnost odvzema premičnin in nepremičnin nazaj v lastno posest. Pot prevzema sredstva nazaj v lastno posest je dolgotrajna v primerih, ko leasingojemalec ne sodeluje, saj se mora leasingodajalec poslužiti sodne poti. To lastniku sredstva povzroča dodatno škodo in stroške, saj v času trajanja sodnega postopka premične ali nepremičnine nima v svoji posesti in iz nje nima denarnih učinkov. Prav tako premičnine ali nepremičnine ne more oddati ali prodati, hkrati

pa le-ta v času izgublja na vrednosti. V praksi se obenem večkrat pojavijo določeni dodatni stroški, ki so vezani na lastništvo dotičnih premočnin oziroma nepremičnin.

## **7 PRIMERJAVA POSLOVANJA DRUŽB ZA UPRAVLJANJE HETA IN DUTB**

Velikost gospodarskih družb ureja Zakon o gospodarskih družbah (ZGD-1). Družbe se pri uporabi tega zakona razvrščajo na mikro, majhne, srednje in velike družbe z uporabo navedenih meril na bilančni presečni dan letne bilance stanja (ZGD-1, 55. člen):

- vrednost aktive,
- čisti prihodki od prodaje in
- povprečno število delavcev v poslovnem letu.

Na podlagi navedenih kriterijev obe družbi sodita med velike gospodarske družbe. Primerjava obeh družb se v nadaljevanju osredotoča na naslednje elemente primerjave: višina sredstev v upravljanju, doseganje donosnosti sredstev, višina prihodkov in dobičkonosnost le teh, število zaposlenih ter ocena stroškov dela.

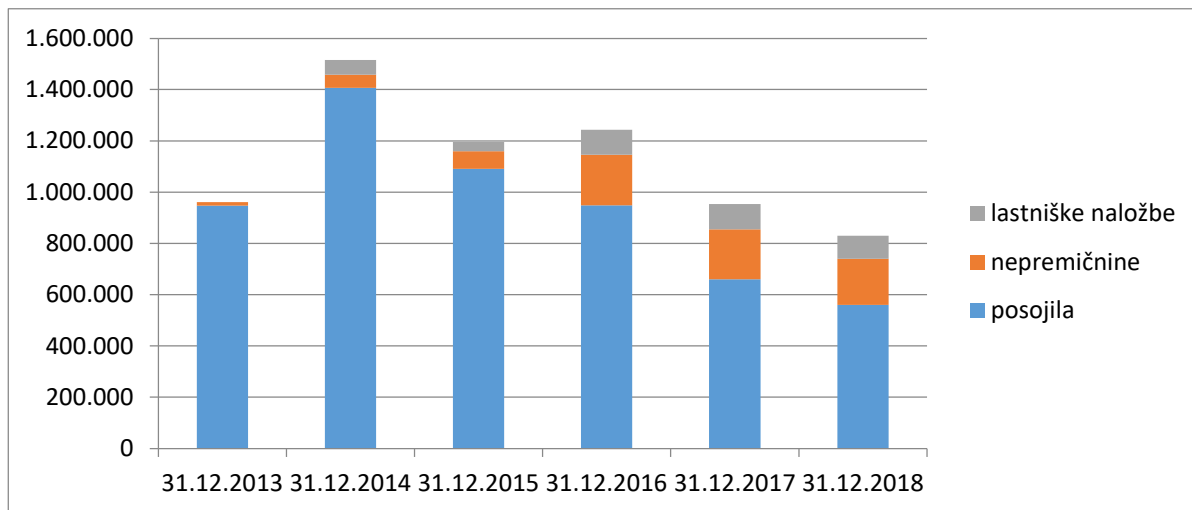
### **7.1 Primerjava višine sredstev v upravljanju**

Bilančna vsota DUTB predstavlja odkupno vrednost terjatev in se skozi celotno obdobje delovanja družbe zaradi odplačevanja in unovčevanja sredstev spreminja. Portfelj DUTB v večini sestavljajo posojila, ki so v več primerih zavarovana z zastavljenim premoženjem dolžnikov. Zastavljeno premoženje predstavljajo nepremičnine, naprave in oprema. Podjetja, ki so predmet obravnave s strani DUTB, izhajajo iz različnih panog, kar v delu otežuje reševanje, hkrati pa je zato potrebnega več specializiranega znanja (Lipnik, 2015).

Slika 8 prikazuje strukturo nedonosnih naložb v upravljanju DUTB v letih od 2013 do 2018. Za razliko od HETE, ki je nastala z oddelitvijo, je DUTB nastala kot povsem nova družba v 100- odstotnem lastništvu Republike Slovenije, na katero so v letih 2013 in 2014 banke NLB d. d., NKBM d. d., Abanka Vipa d. d. in Banka Celje d. d. prenesle del nedonosnih naložb skupaj z garancijami za določene terjatve. Znižanje bilančne vsote v letu 2015 je rezultat aktivnega upravljanja nedonosnih naložb DUTB, kjer je z doseženimi prilivi v višini 356 milijonov EUR DUTB hkrati zmanjšala zadolžitev in obseg državnih garancij. Ustvarjeni prilivi iz upravljanja nedonosnih naložb so v letu 2015 predstavljali 22 odstotkov vrednosti prenesenih nedonosnih naložb, kar je precej več od minimalne letne meje 10 odstotkov, kot to DUTB v 11. členu narekuje ZUKSB-A (DUTB, 2016a, str. 1). Na drugi strani izkazuje bilančna vsota DUTB ponovno rast v letu 2016, kar pa je posledica odločitve slovenske vlade, da se dve manjši banki Probanka, d. d. in Factor banka d. d. v začetku leta 2016 s poenostavljenim postopkom pripojita k DUTB. Posledica pripojitve dveh manjših bank je

tudi pridobitev manjšega leasing portfelja, ki pa je na sliki 11 prikazan med posojili (DUTB, 2017, str. 3).

Slika 8: Nedonosne naložbe v upravljanju (v TEUR)



Vir: DUTB (2019a, str. 2).

DUTB po letu 2016 izkazuje letno postopno zniževanje bilančne vsote. V letu 2017 se je bilančna vsota družbe glede na predhodno leto zmanjšala za 23 odstotkov, medtem ko je v letu 2018 DUTB znižala svojo bilančno vsoto za 13 odstotkov, kar je posledica delne likvidacije portfelja terjatev, kateremu sta sledila portfelja nepremičnin in lastniških naložb.

Na višino portfelja nepremičnin so imeli dodaten vpliv prevzemi nepremičnin v lastništvo. Slednje DUTB upravičuje z 14,7 milijona EUR ustvarjene razlike v ceni, dosežene pri prodaji nepremičnin v letu 2018 (DUTB, 2019a, str. 2). Na presečni dan, 31. 12. 2018, je DUTB upravljala 830,1 milijona EUR poštene vrednosti sredstev. Večino sredstev družbe so s 67 odstotki predstavljala posojila, nepremičnine z 22 odstotki in lastniške naložbe v višini 11 odstotkov (DUTB, 2019a, str. 39).

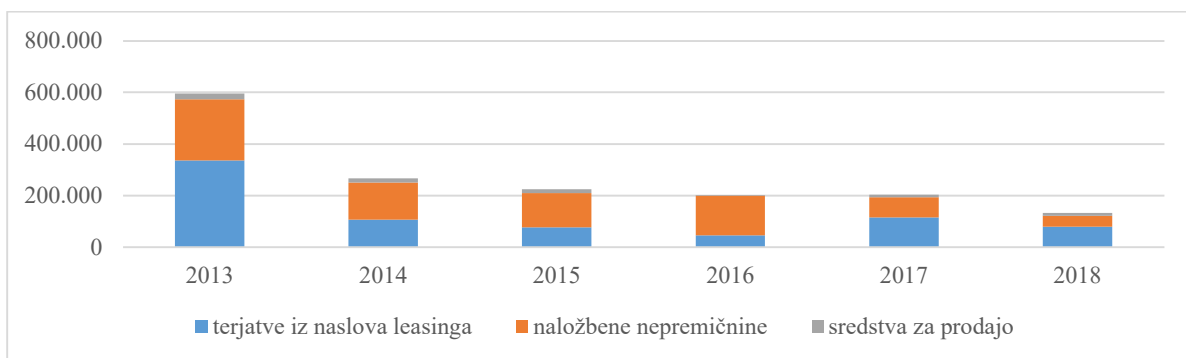
V celotnem proučevanem obdobju med nedonosnimi naložbami v upravljanju prevladujejo posojila, katerih delež pa se je po letu 2016 začel zniževati na račun deleža nepremičnin. Slednje DUTB pridobiva iz stečajnih postopkov na način, da je pozvana k prevzemu predmeta zavarovanja, iz naslova poravnave s stranko ali pa sama aktivno sodeluje kot kupec na dražbah, posebej v primerih, ko oceni, da ima določena nepremičnina potencial doseganja višje prodajne cene, kot je le ta dosežena v izvršilnih postopkih.

Največjo vrednost zavarovanj nedonosnih naložb, ki so bila prenesena na DUTB, predstavljajo nepremičnine. Zaradi slabe kakovosti prenesenih nedonosnih naložb na DUTB je večina zavarovanj predmet unovčevanja na trgu, tako s strani dolžnikov kot stečajnih upraviteljev. V primeru prodaje zavarovanj iz naslova izvršb ali stečajnih postopkov je končna prejeta kupnina zmanjšanja za stroške prodajnih postopkov. V določenih primerih,

kjer je DUTB pozvana s strani stečajnega upravitelja na prevzem zavarovanja oziroma v primerih, ko DUTB oceni, da lahko s prevzemom zavarovanja v dražbenem postopku prepreči doseganje prenizke prodajne cene, lahko pride tudi do prevzema zavarovanja, največkrat nepremičnine, z namenom kasnejše prodaje na trgu. Odločitev glede prevzema zavarovanja v upravljanje je sprejeta na podlagi predhodne ocene, ali lahko DUTB s svojim aktivnim upravljanjem nepremičnin, kar v določenih primerih pomeni tudi popravilo napak ali razvoj nepremičnine, na trgu kasneje doseže višjo ceno kot stečajni upravitelj ali dolжник sam (DUTB, 2019a, str. 51).

Slika 9 v nadaljevanju prikazuje nedonosne naložbe v upravljanju HETA. Konec leta 2013 je slovenski del avstrijske slabe banke HETA upravljala 595 milijonov EUR sredstev, kjer so s 56 odstotki prevladovala terjatve iz naslova leasinga, katerim so z 39 odstotki sledile naložbene nepremičnine ter sredstva za prodajo.

*Slika 9: Nedonosne naložbe v upravljanju družbe HETA (v TEUR)*



*Vir: HETA (2014), HETA (2015c), HETA (2016), HETA (2017), HETA (2018), HETA (2019).*

V skladu z avstrijskim Zveznim zakonom o ustanovitvi družbe za prodajo terjatev (nem. Bundesgesetz zur Schaffung einer Abbaueinheit), je bil v letu 2014 izveden celosten pregled portfelja (angl. Asset Quality Review). Namen pregleda je bil ustrezno vrednotenje sredstev družbe in je sledil ciljem skupine, da se prodaja izvede na najboljši in najhitrejši način (HETA, 2015c, str. 3).

Rezultat vrednotenja je bil v oblikovanju visokih dodatnih slabitev terjatev in hkratnem znižanju nedonosnih naložb v upravljanju, ki so konec leta 2014 znašala 266 milijonov EUR. V nadaljevanju izkazane terjatve iz naslova leasinga se v letu 2017 glede na predhodno obdobje močno povečajo, kar pa je posledica odprave predhodno oblikovanih slabitev iz naslova terjatev.

Družba HETA ima skozi celotno svoje delovanje večino svojega premoženja usmerjenega v dolgoročno in kratkoročno posojila drugim ter v naložbene nepremičnine.

HETA finančne naložbe pripoznava po pošteni vrednosti (HETA, 2016, str. 34). Oblikovanje popravkov vrednosti terjatev sledi obvezi družbe HETA, da se naložbe hitro in učinkovito

prodajo. Ob upoštevanju tržnih cen zavarovanj in drugih okoliščin, kot so na primer potreben čas za prodajo, omejitve v primeru prodaje preko javnih dražb in stroškov prodaje, naj bi popravki vrednosti terjatev odražali uresničljivo prodajno ceno terjatev na trgu (HETA, 2016, str. 27).

Konec leta 2013 je imela HETA v upravljanju skupno 595.2 milijona EUR naložb, ki pretežno predstavljajo terjatve iz naslova leasinga, naložbene nepremičnine in naložbe za prodajo. V letu 2014 je zaznan močan padec vrednosti sredstev, ki skupno znašajo 266.1 milijona EUR. To lahko med drugim pripišemo dejstvu, da izračun popravkov temelji na predpostavki, da bodo vse terjatve prodane v relativno kratkem času. Pri določanju prodajne vrednosti terjatve se je upoštevala tržna cena zavarovanj in druge okoliščine, ki so pomembne pri vrednotenju terjatev. HETA je pri določanju tržne cene terjatev upoštevala dodatne diskonte, ki odražajo pričakovani čas prodaje, prodajo preko sodišča v obliki javnih dražb in stroške prodaje (HETA, 2015c, str. 35). V letu 2017 družba izkazuje poskok v vrednosti terjatev. Prevrednotenje finančnih naložb je bilo izvedeno v skladu z internimi politikami slabitve finančnih naložb. HETA poštene vrednosti finančnih naložb ne razkriva, saj le-to smatra kot pomembno poslovno skrivnost, katere razkritje bi lahko imelo pomemben negativen vpliv na gospodarski položaj družbe (HETA, 2019, str. 48). Ne glede na rahlo povečanje sredstev v letu 2017, HETA skladno s svojo strategijo znižuje vrednost sredstev v upravljanju, ki so konec leta 2018 skupno znašala 132.7 milijonov EUR.

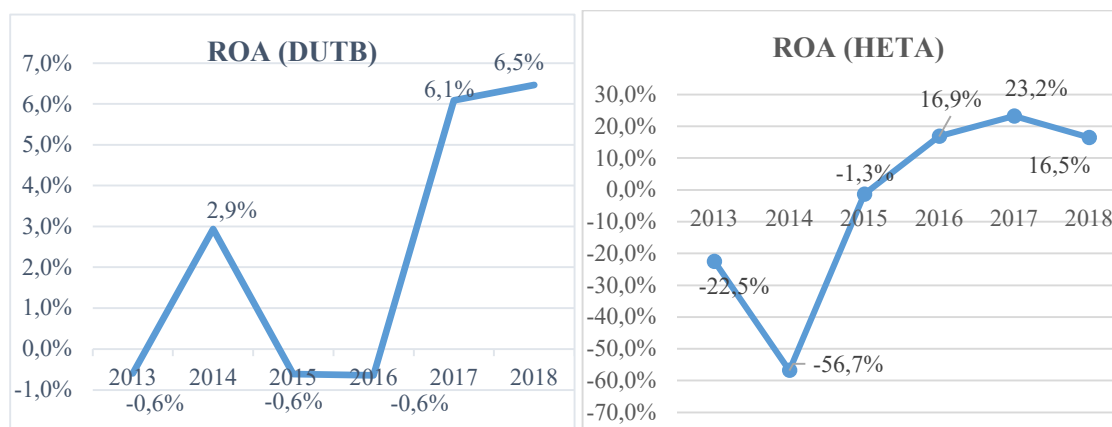
Iz naslova aktivnega upravljanja nedonosnih naložb je HETA skozi celotno proučevano obdobje 2014 do 2018 uspela iz naslova presežka likvidnostnih sredstev redno poplačevati svoj dolgoročni finančni dolg do matične družbe HETA Asset Resolution AG v Avstriji, ki je konec leta 2014 znašal 237,7 milijona EUR, konec leta 2018 pa le še 9,6 milijonov EUR. HETA je v času svojega delovanja tako uspela poplačati finančen dolg lastniku in je na ta način dosegla enega izmed ciljev ustanovitve družbe.

#### 7.1.1 Primerjava izračuna letne donosnosti sredstev na primeru DUTB in HETA

Donosnost sredstev (angl. Return on Assets, v nadaljevanju ROA) je finančni kazalnik, ki nam pove, kako uspešna je posamezna družba pri upravljanju sredstev. Rezultat izračuna kazalnika ROA za obe družbi je prikazan na sliki 10. Kazalnik je izračunan na podlagi javno objavljenih podatkov glede višine sredstev v upravljanju obeh družb ter doseženem končnem rezultatu.

Primerjava kazalnika ROA za DUTB in HETA pokaže na velike razlike v končnem izračunu. Za razliko od doseženega ROA v letu 2014, DUTB izkazuje negativno donosnost sredstev do vključno leta 2016. V letih 2017 in 2018 je ROA, ki ga dosega DUTB, pozitiven ter izkazuje pozitiven trend rasti. Na drugi strani je izračun kazalnika ROA za HETA do vključno leta 2015 negativen, temu pa sledi obdobje pozitivnega kazalnika ROA v obdobju od 2016 do 2018.

Slika 10: Donosnost sredstev (ROA) v odstotkih



Vir: DUTB (2013), DUTB (2015), DUTB (2016a), DUTB (2017), DUTB (2018), DUTB (2019a); HETA (2014), HETA (2015c), HETA (2016), HETA (2017), HETA (2018), HETA (2019).

Z analizo kazalnika ugotavljam, da sta pozitivno donosnost sredstev družbi dosegli šele v letu 2016 (HETA), oziroma 2017 (DUTB), pri čemer pa HETA ustvarja višji donos na sredstva v upravljanju. Glede na rezultat kazalnika ROA po letu 2016, ki ga izkazuje HETA, bi lahko domnevali, da HETA v obdobju 2016 do vključno 2018 za razliko od DUTB bolje upravlja s sredstvi v obliki nedonosnih naložb.

Vendar pa zgodnejši podatki, predvsem za leti 2013 in 2014, kažejo na globoko negativen ROA kazalnik prav na primeru HETA, kar je lahko rezultat visokih popravkov vrednosti nedonosnih naložb. Slednje bi, ob predpostavki aktivnega upravljanja nedonosnih naložb v naslednjih letih ter ob upoštevanju izboljšanja razmer v gospodarstvu in na nepremičninskem trgu, lahko bil eden izmed razlogov za doseganje višjega kazalnika ROA na primeru HETA.

Zaradi nepoznavanja kakovosti portfelja nedonosnih naložb ter načina in metod oblikovanja popravkov vrednosti nedonosnih naložb, tako na strani DUTB kot HETA, je primerjava, kako učinkovito družbi upravljata svoja sredstva v obliki nedonosnih naložb, otežkočena in lahko zato vodi do napačnih zaključkov.

## 7.2 Primerjava prihodkov

Družbi DUTB in HETA pripravljata finančne izkaze po različnih računovodskih standardih; DUTB po mednarodnih računovodskih standardih in HETA po slovenskih računovodskih standardih. V letnih poročilih družbi prikazujeta Izkaz poslovnega izida v različnih oblikah, zato podatki o prihodkih niso povsem primerljivi. DUTB je spremenila obliko predstavitve izkaza poslovnega izida v letu 2015, zato leti 2013 in 2014 nista prikazani.

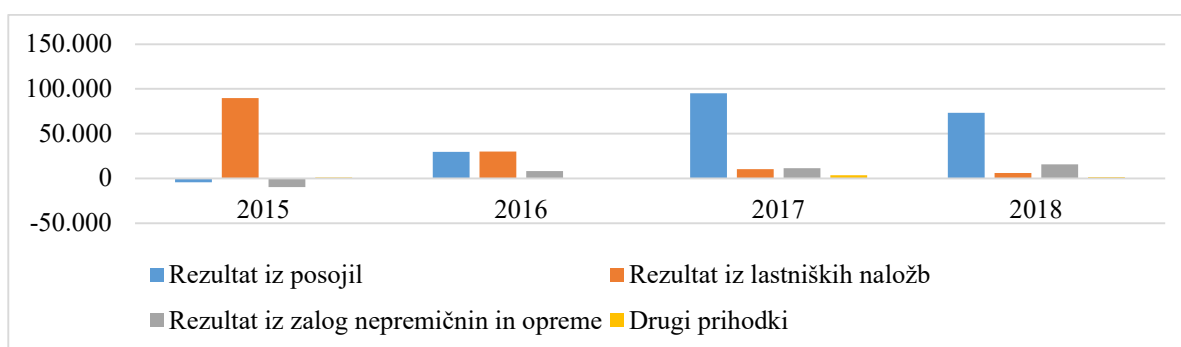
Upravljanje z nedonosnimi naložbami, med katerimi prevladujejo nedonosna posojila, je primarna dejavnost DUTB. Za dobičkonosno poslovanje morajo realizirani kapitalski dobički in prihodki iz prevrednotenja sredstev presežati stroške poslovanja in odhodke za



financiranje. Zaradi lažje predstavitve poslovanja je DUTB spremenila obliko izkaza poslovnega izida, saj ZGD-1 omogoča format, ki se razlikuje od predpisanega, hkrati pa je spremenjena oblika skladna z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja (DUTB, 2019a, str. 61).

Slika 11 prikazuje ustvarjene prihodke, ki jih DUTB izkazuje v svojih letnih poročilih. Zaradi narave poslovanja družbe ter doseženih končnih cen pri prodaji, ji izkazani prihodki po posameznih segmentih letno precej nihajo. Glavnina izkazanih prihodkov izhaja iz portfelja posojil, katerim sledi portfelj nepremičnin.

*Slika 11: Prihodki DUTB (v TEUR)*



*Vir: DUTB (2016a), DUTB (2017), DUTB (2018), DUTB (2019a).*

Za DUTB je bilo posebno uspešno leto 2017, ko je družba zabeležila rekorden dobiček po davkih v višini 67 milijonov EUR. Ustvarjena presežna likvidnost pa je družbi omogočila več predčasnih poplačil dolga (DUTB, 2018, str. 2).

V obdobju med leti 2013 in 2018, kar predstavlja prvo polovico predvidenega delovanja DUTB, je slednja večino prihodkov ustvarila iz naslova unovčitve večjih, kompleksnejših poslov. Primeri, ki jih DUTB še vodi med svojimi naložbami, so zahtevnejši, negotovi primeri, čas reševanja je zato predvidoma daljši. Hkrati je DUTB v letu 2017 na podlagi spremenjene usmeritve, s ciljem ustvarjanja večje dodane vrednosti in doseganja večjih pozitivnih učinkov, začela v večjem številu s prevzemanjem nepremičnin iz naslova zavarovanj v insolvenčnih postopkih. Trend rasti prevzemov zavarovanj v obliki nepremičnin iz insolvenčnih postopkov se je zaradi višjih vrednotenj, kot posledica dviga nepremičninskega trga, nadaljeval tudi v letu 2018 in se predvidoma zaključil v letu 2019 (DUTB, 2019b, str. 1).

Kapitalski dobički oziroma izgube tvorijo rezultat iz posojil in predstavljajo razliko med knjigovodsko vrednostjo iz zadnjega prevrednotenja in prodajno vrednostjo. Rezultat iz prevrednotenja iz naslova posojilnega portfelja in v manjši meri portfelja finančnega najema, ima velik vpliv na rezultat iz posojil. Rezultat iz posojil je v letu 2018 znašal 73,1 milijona EUR in je rezultat prevrednotenja in rezultat realiziranih kapitalskih dobičkov (DUTB, 2019a, str. 61).

Iz naslova lastniških naložb je v letu 2018 končni rezultat znašal 5,8 milijona EUR. Spremembe v borznih tečajih so imele negativen vpliv na rezultat iz prevrednotenj, kar je pretehtalo rezultat iz kapitalskih dobičkov in dividendnimi prejemki (DUTB, 2019a, str. 62).

Večji del prihodkov, ki jih DUTB ustvari od prodaje zalog nepremičnin in opreme, se nanaša na zaloge nepremičnin. Doseženi prihodki od prodaje zalog v višini 46,2 milijona EUR v letu 2018 nadaljujejo pozitiven rezultat uspešne prodaje nepremičnin v lasti DUTB (DUTB, 2019a, str. 62).

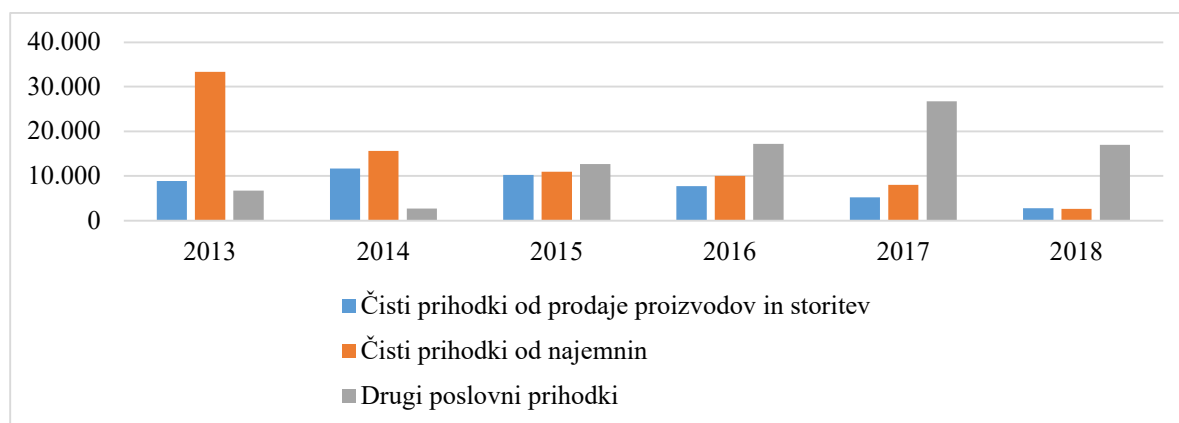
Med drugimi prihodki od posojil so izkazani zneski odpravljenih rezervacij za izdane bančne garancije, tečajne razlike in provizije (DUTB, 2019a, str. 134).

V obdobju od svoje ustanovitve do konca leta 2018 je DUTB odplačala slabih 1,3 milijarde EUR dolga. Hkrati mora do konca leta 2022 vrniti še slabih 700 milijonov EUR. DUTB je poleg rednih obresti letno dolžna plačevati tudi nadomestilo za državno pomoč. V letu 2018 je ta znašala 8 milijonov EUR (DUTB, 2018, str. 7). DUTB je tako v prvi polovici delovanja uspela odplačati 65 odstotkov dolga, s čimer postopoma dosega enega izmed ciljev, zaradi katerih je bila družba ustanovljena.

Na drugi strani družba HETA izkaz poslovnega izida sestavlja v skladu s Slovenskimi računovodskimi standardi in Zakonom o gospodarskih družbah. Izkaz poslovnega izida je predstavljen po različici I (HETA, 2019, str. 39).

Slika 12 prikazuje prihodke družbe HETA ob neupoštevanju finančnih prihodkov iz danih posojil, ki se sicer družbi letno v povprečju znižujejo skladno z odprodajo nedonosnih naložb. Čisti prihodki od prodaje proizvodov in storitev se pri HETA v glavnini nanašajo na prihodke od obresti. Družba je največ tovrstnih prihodkov ustvarila v letu 2014, v sledečih letih se prihodki skladno z zniževanjem portfelja znižujejo. Prihodki od najemnin v glavnini predstavljajo najemnine za naložbene nepremičnine. Največ prihodkov iz najemnin je HETA ustvarila v letu 2013, nato se le-ti znižujejo kot logična posledica prodaje sredstev.

*Slika 12: Prihodki HETA (v TEUR)*



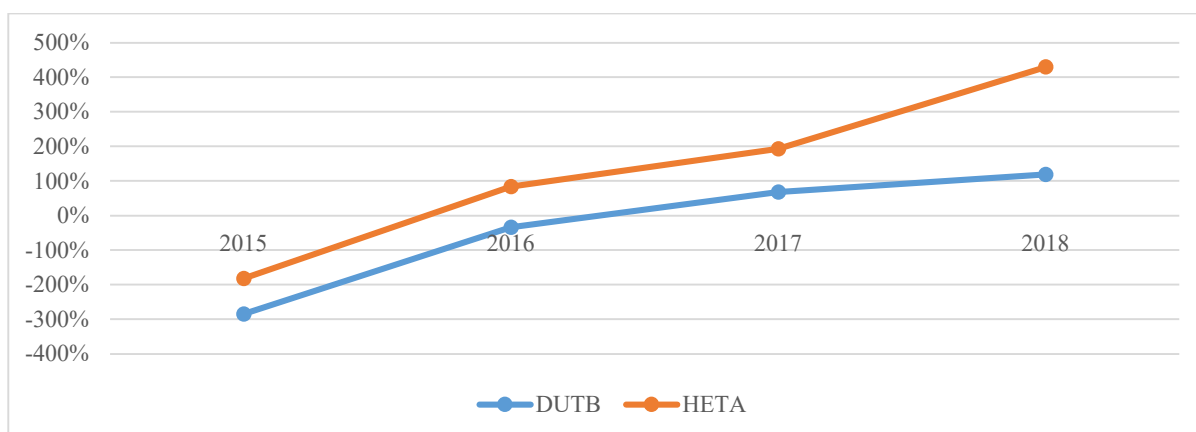
*Vir: HETA (2014), HETA (2015c), HETA (2016), HETA (2017), HETA (2018), HETA (2019).*

Najbolj volatilni so drugi poslovni prihodki HETA, ki v večini sestojijo od odprave rezervacij in dobička iz prodaje osnovnih sredstev (prodaje sredstev v poslovnem najemu). V nasprotju s čistimi poslovnimi prihodki le-ti v proučevanem obdobju naraščajo zaradi prodaje sredstev družbe.

### 7.2.1 Primerjava dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja družb DUTB in HETA

Zaradi različnih oblik prikaza Izkaza poslovnega izida v letnih poročilih družb DUTB in HETA ter nepoznavanja načina in stopnje popravkov nedonosnih naložb, je dejansko dosežena dobičkonosnost prihodkov obeh družb težko merljiva. Kazalnik izračuna dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja, ki je prikazan na sliki 13, je izkazan kot razmerje med čistim poslovnim izidom posameznega obračunskega obdobja in izkazanimi poslovnimi prihodki družb.

Slika 13: Primerjava dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja



*Vir: DUTB (2013), DUTB (2015), DUTB (2016a), DUTB (2017), DUTB (2018), DUTB (2019a); HETA (2014), HETA (2015c), HETA (2016), HETA (2017), HETA (2018), HETA (2019).*

Skozi celotno proučevano obdobje 2015 do 2018 HETA izkazuje boljše razmerje med končnim dobičkom in poslovnimi prihodki, kar lahko predstavlja boljše stroškovno učinkovitost poslovanja HETA v primerjavi z DUTB.

### 7.3 Primerjava števila zaposlenih

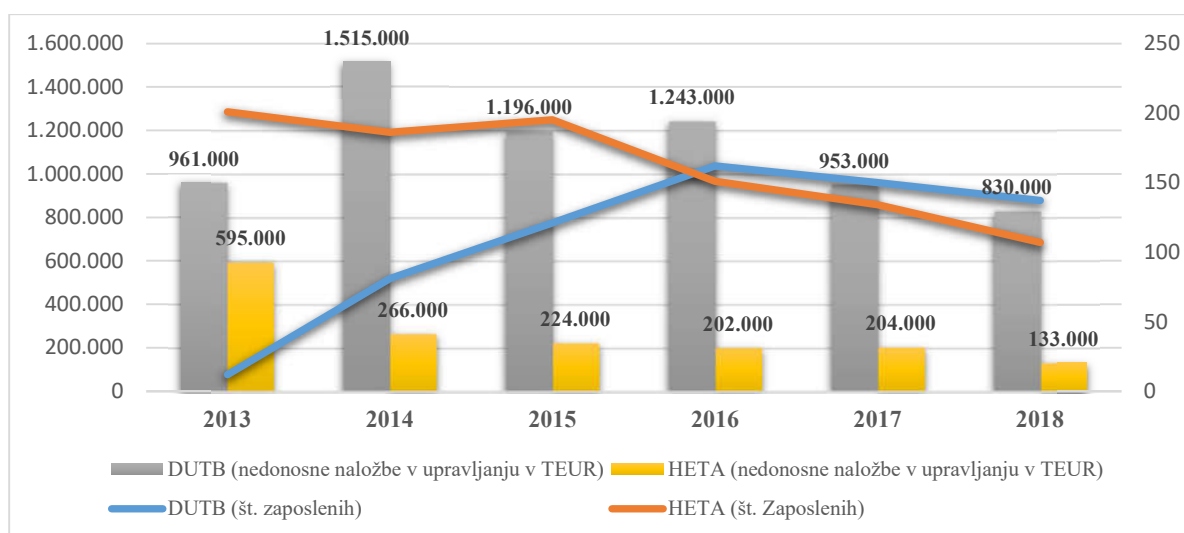
V času ustanavljanja slabe banke je potrebna celovita obravnava zaposlenih ter vodstvenega kadra. Tako je pomembno, kdo bo tako ustanovo vodil ter kateri bančni kader je predmet zaposlitve oziroma prezaposlitve. Ker gre v več primerih za bivše zaposlene pri določenih bankah, to za posamezne banke predstavlja težko odločitev. Nekateri zaposleni dojamejo prezaposlitev na slabo banko kot izkaz nezaupanja, se počutijo razvrednotene in žrtve, zato obstaja nevarnost, da privzamejo zgolj preživetveno mentaliteto. Ker je kvaliteta izterjave slabih naložb odvisna od aktivnosti posameznih zaposlenih, je priporočljiva predhodna

informiranost zaposlenih, ali bodo na primer po opravljenem delu na slabi banki imeli možnost vrnitve na osnovno banko (Sheehan, 2011, str. 43).

K motiviranju zaposlenih predstavlja plačilo pomemben dejavnik. Prav slednje je nujno, da ne predstavlja občutka zapostavljenosti, kar lahko privede do izkrivljenih praks. Hkrati je pomembna transparentnost in integriteta vodstvenega kadra. Deveti člen ZUKSB - A zahteva prijavo premoženjskega stanja in nadzor nad premoženjskim stanjem članov upravnega odbora DUTB, ki ga opravlja Komisija za preprečevanje korupcije Republike Slovenije (ZUKSB - A, 2015).

Slika 14 prikazuje trenda rasti in padca števila zaposlenih na primeru družb DUTB in HETA v obdobju od 2013 do 2018. Zaradi razlik pri načinu ustanovitve slabih bank, kjer je bila HETA ustanovljena z oddvojitvijo portfelja nedonosnih naložb ter pripadajoče infrastrukture, vključno z zaposlenimi, pa je nasprotno DUTB svojo organizacijsko strukturo gradil od samega začetka. DUTB, ki je imela konec leta 2013 le 12 zaposlenih, se je po nastanku postopno kadrovske krepila. S svojim delom pa je v praksi začela šele v letu 2014, ko je prišlo do dejanskega prenosa nedonosnih naložb iz bank na DUTB. Iz tega naslova izhaja velika razlika v številu zaposlenih pri obeh družbah v prvih dveh oziroma treh letih delovanja. Izkazan negativen trend števila zaposlenih na primeru DUTB in HETA po letu 2016 je posledica aktivnosti zmanjševanja sredstev v obliki nedonosnih naložb v upravljanju. Hkrati ocenjeni agresivnejši pristop pri odprodaji nedonosnih naložb na strani HETA po letu 2016 vpliva na hitrejše zniževanje števila zaposlenih v primerjavi z DUTB.

*Slika 14: Število zaposlenih na dan 31. 12. v obdobju 2013–2018 in višina bilančne vsote DUTB in HETA*



*Vir: DUTB (2013), DUTB (2015), DUTB (2016a), DUTB (2017), DUTB (2018), DUTB (2019a); HETA (2014), HETA (2015c), HETA (2016), HETA (2017), HETA (2018), HETA (2019).*

Glavna kadrovska aktivnost DUTB v letu 2014 je bila izbira ustreznega kadra, zaposlovanje in uvajanje novih sodelavcev. Število zaposlenih je ob koncu leta 2014 naraslo z 12 na skupaj

81. Večina novo zaposlenih je v prvi polovici leta okrepila organizacijsko enoto za upravljanje terjatev. Prvi večji skupini novo zaposlenih je v drugi polovici leta sledila krepitev organizacijske enote za nepremičnine, saj je prišlo do rasti števila nepremičnin v upravljanju (DUTB, 2015, str. 80). Na področjih, kjer je bilo to potrebno, je DUTB nadaljevala z zaposlovanjem dodatnega kadra tudi v letu 2015, kjer se je število zaposlenih povečalo z začetnih 81 na skupaj 121 ob koncu leta 2015 (DUTB, 2016a, str. 75).

S pripojitvijo Factor banke d. d. in Probanke, d. d. ter posledičnega prevzema terjatev, premoženja ter zaposlenih in hkrati prevzema izvajanja storitev, katere so pred tem za DUTB izvajali zunanji izvajalci, se je število zaposlenih na DUTB v letu 2016 povečalo s 121 na 162 zaposlenih. Posledica prevzema podpornih organizacijskih enot, računovodskih, pravnih in IT nalog ter marketinga in odnosov z javnostmi in nalog javnega naročanja od zunanjih izvajalcev je pomenila največjo spremembo v številu zaposlenih (DUTB, 2017, str. 81). V letu 2017 je sledilo zmanjšanje obsega portfelja in optimizacija poslovnih procesov, kar je imelo vpliv na število zaposlenih, ki se je v letu 2017 zmanjšalo za 7 odstotkov, s 162 na 150 (DUTB, 2018, str. 75). DUTB je v osnovi projektna družba z načrtovanim prenehanjem poslovanja konec leta 2022. To se posledično odraža tudi v stalnem prilagajanju števila zaposlenih. Število zaposlenih se je tako skupaj z zniževanjem velikosti portfelja nedonosnih naložb in nepremičnin v upravljanju znižalo tudi v letu 2018 s 150 na 137 (DUTB, 2019a, str. 76).

DUTB vse od ustanovitve dalje vodijo trije izvršni direktorji, medtem ko družbena pogodba za družbo HETA v svojem osemnajstem členu določa, da ima družba poslovodstvo, ki ga sestavlja največ pet članov, direktorjev (HETA, 2015a, str. 9). V obdobju med 2014 in 2016 so družbo vodili trije direktorji, po tem obdobju pa sta družbo do leta 2020 vodila dva direktorja.

Na drugi strani zaposleni na HETI večinoma izhajajo iz nekdanje finančne skupine Hypo Alpe Adria, del zaposlenih pa se je zaradi specifičnosti portfelja, kjer prevladujejo nepremičnine, družbi pridružilo naknadno. V letu 2014 se je število zaposlenih zmanjšalo iz 201 na skupno 186 zaposlenih. Zaradi potreb po dodatnem strokovnem kadru pa je v letu 2015 število zaposlenih narastlo na 195. Namen delovanja družbe HETA je hitra in učinkovita prodaja sredstev in s tem poplačilo končnega lastnika, Republike Avstrije. Glede na postavljene plane naj bi bila prodaja sredstev družbe, ki deluje v Republiki Sloveniji, zaključena do leta 2020. Skladno z zmanjševanjem obsega portfelja nedonosnih naložb in nepremičnin v upravljanju je HETA postopno zniževala tudi število zaposlenih in hkrati zasledovala cilj končanja delovanja družbe v letu 2020. Konec leta 2016 je bilo tako v družbi še 151 zaposlenih (HETA, 2016, str. 7). Število zaposlenih se je skladno s pričakovanim razvojem družbe nadalje zmanjševalo in je konec leta 2017 znašalo 134 zaposlenih, konec leta 2018 pa le še 107 zaposlenih (HETA, 2019, str. 7). V mesecu juniju 2020 je bila družba skupaj s celotno infrastrukturo, torej tudi zaposlenimi, prodana privatnemu investitorju.

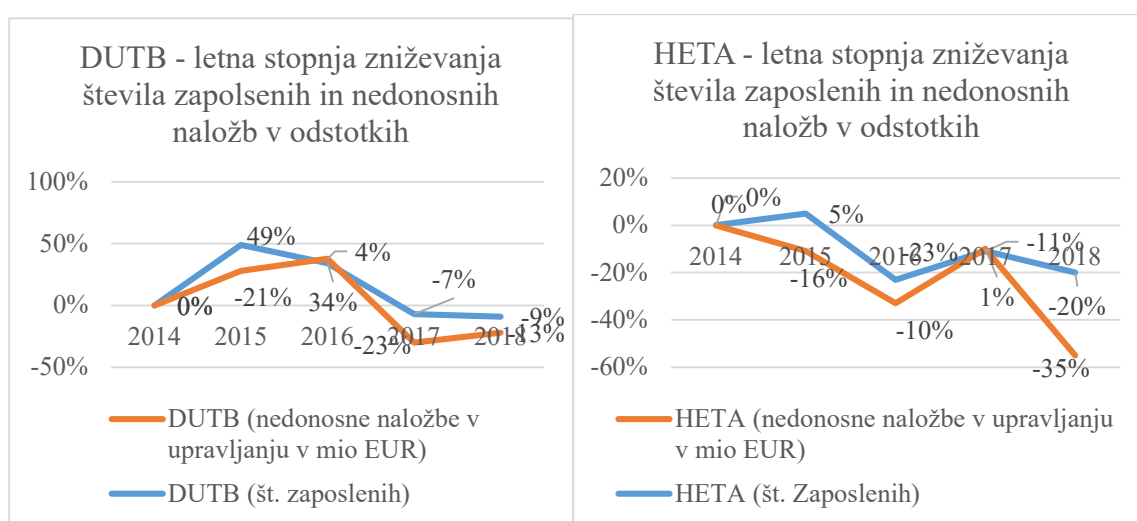
Tako DUTB kot HETA skozi opazovano obdobje postopoma prilagajata število zaposlenih velikosti portfelja, ki ga upravljata, pri čemer imajo zaposleni na DUTB svoj sindikat, medtem ko ga zaposleni na družbi HETA nimajo.

### 7.3.1 Stopnja spremembe števila zaposlenih

Slika 15 prikazuje stopnjo spremembe števila zaposlenih ter nedonosnih naložb, izraženo v odstotkih. Izračun je napravljen na podlagi spremembe števila zaposlenih in višine nedonosnih naložb glede na predhodno leto. Zaradi postopkov ustanavljanja obeh družb, večjega zaposlovanja na strani DUTB ter prilagoditve vrednosti nedonosnih naložb je za potrebe prikaza kot izhodiščno leto prikazano leto 2014.

Iz dostopnih podatkov, ki jih prikazuje slika 15, je pri obeh družbah, tako DUTB kot HETA, razviden trend postopnega zniževanja tako bilančne vsote obeh družb kot tudi števila zaposlenih. Hkrati je razvidno, da je po letu 2016 stopnja spremembe bilančne vsote v smeri zmanjševanja v povprečju večja od stopnje spremembe števila zaposlenih. Slednje kaže na rezerve, ki jih imata obe družbi na stroškovni strani.

*Slika 15: DUTB in HETA – letna stopnja zniževanja števila zaposlenih in nedonosnih naložb v odstotkih*



*Vir: DUTB (2013), DUTB (2015), DUTB (2016a), DUTB (2017), DUTB (2018), DUTB (2019a); HETA (2014), HETA (2015c), HETA (2016), HETA (2017), HETA (2018), HETA (2019).*

Večja omejitev pri primerjavi je nepoznavanje strukture dejanskih portfeljev nedonosnih naložb obeh družb, število in zahtevnost posameznih pogodb ter odstotek dejanskega popravka naložb.

### 7.3.2 Ocena stroškov dela

Povprečni strošek letne plače na zaposlenega na DUTB je v letu 2018 znašal približno 58 tisoč EUR (DUTB, 2019a, str. 137) in presega povprečen letni strošek plače na zaposlenega na HETA, ki je v letu 2018 znašala približno 51 tisoč EUR (HETA, 2019, str. 17).

Razlog bi lahko bil v različnih izobrazbenih strukturah zaposlenih. DUTB ima v letu 2018 54 odstotkov zaposlenih s VII. stopnjo izobrazbe, medtem ko ima HETA v letu 2018 45 odstotkov zaposlenih z isto stopnjo izobrazbe (HETA, 2019, str. 8). HETA ima tudi večji delež, 23 odstotkov, zaposlenih s V. stopnjo izobrazbe, medtem ko jih je v DUTB s to stopnjo izobrazbe zgolj 7 odstotkov (DUTB, 2019a, str. 76).

## 8 PRENEHANJE DELOVANJA SLABE BANKE

Večje slabe banke, ki so nastale kot posledica zadnje finančne krize, še delujejo oziroma še niso začele s postopki za prenehanje poslovanja. Poleg postopne likvidacije je lahko rezultat prenehanja delovanja slabe banke tudi pripojitev k drugi inštituciji ali družbi, prodaja družbe ali preobrazba v nepremičninsko družbo po principu preobrazbe iz družbe, ki zasleduje cilj povrnitve vrednosti, v družbo, ki zasleduje cilj ustvarjanja dodane vrednosti.

ZUKSB - A v 36. členu kot datum prenehanja DUTB določa 31. 12. 2022. V tretjem odstavku 36. člena ZUKSB - A je nadalje določeno, da »premoženje ter pravice in obveznosti DUTB, kot so določene s tem zakonom, preidejo na Slovensko odškodninsko družbo, d. d. oziroma njenega pravnega naslednika, pri čemer pravno nasledstvo DUTB podrobneje uredi vlada s podzakonskim aktom po predhodnem poročanju državnemu zboru.«

S podaljšanjem delovanja DUTB do konca leta 2022 je DUTB pridobila dodatni časovni okvir za izpeljavo prestrukturiranja oziroma pravnih postopkov. Zaradi ugodnega gibanja nepremičninskega trga v Sloveniji ter spremenjene usmeritve je DUTB že v letu 2017 začela s številčnejšim prevzemanjem nepremičnin v obliki zavarovanj na zalogo, s ciljem ustvarjanja večje dodatne vrednosti in višjega iztržka, kot je bilo to ocenjeno v insolvenčnem postopku. Trend prevzemanja nepremičnin v insolvenčnih postopkih je družba DUTB nadaljevala tudi v letih 2018 in 2019 (DUTB, 2019b, str. 1).

Z dejanji prevzemanja nepremičnin na zalogo je DUTB posledično začela zasledovati možnost svoje preobrazbe v neke vrste nepremičninsko družbo, ki bi tudi ob pomoči že prevzetih nepremičnin razvijala nove nepremičninske projekte. Preobrazba iz družbe, ki zasleduje cilj povrnitve vrednosti, v družbo, ki zasleduje cilj ustvarjanja dodane vrednosti na področju nepremičnin, predstavlja eno izmed možnih nadaljnjih strategij družbe DUTB. Problematika omenjenih načrtov je obstoječe 100 odstotno državno lastništvo DUTB. To predstavlja prevzemanje tveganja nadaljnjega delovanja družbe s strani davkoplačevalcev. Namen ustanovitve DUTB je bil namreč razbremenitev bank nedonosnih naložb, ki so med

drugim tudi rezultat prevzemanja previsokega tveganja na strani investitorjev ter bank. Prvotni namen ustanovitve DUTB tako ni bil prevzemanje novih poslovnih tveganj. Sodelovanje zasebnega kapitala bi lahko v takem primeru uporabilo potencial, ki ga ima DUTB v obliki infrastrukture in nepremičninskega fonda, hkrati pa bi tveganje odločitev prešlo iz davkoplačevalcev na zasebni kapital.

DUTB na svojih spletnih straneh navaja, da bo podrobno strategijo prenehanja delovanja družbe in akcijski načrt družba pripravila v letu 2020. Namen strategije prenehanja delovanja družbe je v zmanjšanju tveganja morebitne razprodaje premoženja ob koncu življenjske dobe družbe.

V začetku leta 2020 so predstavniki DUTB vodjem koalicijskih vladnih strank predstavili možnost delovanja DUTB tudi po predvidenemu datumu prenehanja delovanja, kjer bi DUTB v Sloveniji gradila najemna stanovanja in domove za starejše. Nadaljnje poslovanje družbe je bilo predstavljeno po vzoru Španije, Irske, Portugalske in Nemčije, z namenom ohranitve strokovnega znanja in potenciala v obliki nepremičnin, prevzetih v insolvenčnih postopkih. Navedeno bi se lahko uporabilo za doseganje ciljev stanovanjske in demografske politike Republike Slovenije (Šimac, 2020).

Nedolgo po srečanju predstavnikov DUTB in predstavnikov slovenske vlade je prišlo do odstopa takratne vlade ter posledično do nastopa nove vlade in obenem epidemije COVID-19. Zaradi navedenega je pričakovan vsaj nekajmesečni zamik pri odločanju glede nadaljnje strategije delovanja DUTB. Glede na dejstvo, da je prenehanje delovanja DUTB predvideno v volilnem letu 2022, bo usoda družbe v veliki meri odvisna od nadaljnjih notranjih političnih razmerij v Republiki Sloveniji.

Medtem ko je prenehanje delovanja DUTB predvideno konec leta 2022, pa je novembra 2018 avstrijska Heta Asset Resolution AG začela z uradnim postopkom za prodajo slovenske podružnice HETA ter njenih dveh hčerinskih družb, TCK d. o. o. in TCV d. o. o. Znesek terjatev vseh treh družb skupaj je na presečni datum 30. 9. 2018 znašal 551 milijonov EUR, hkrati pa so izkazovale za 110 milijonov EUR vrednosti nepremičnin. Pri prodajnih postopkih je družbi HETA svetovala družba Deloitte d. o. o. HETA si je sicer v prodajnem postopku pridržala pravico, da lahko kadarkoli, brez obveznosti obrazložitve, po lastni presoji spremeni, ustavi ali prekine prodajni postopek (Perčič, 2018).

V prvem krogu prodaje slovenske podružnice HETA so se od skupaj dvanajstih kandidatov v ožji krog uvrstili štirje potencialni kupci, ki so oddali najvišje nezavezujoče ponudbe: švicarski investitor v nedonosne naložbe DDM Holding AG (v nadaljevanju DDM), češki sklad APS SK Servicing s. r. o. (v nadaljevanju APS), norveški B2 Kapital d. o. o. (v nadaljevanju B2) in srbska skupina MK Group. Vsi štirje zainteresirani kupci so že aktivni na slovenskem trgu oziroma v bližnji regiji. Tako je sklad DDM od NLB d. d. kupil sveženj terjatev do fizičnih oseb v višini 100 milijonov EUR ter 246 milijonov EUR vreden sveženj terjatev od Abanke Vipa d. d. do problematičnih podjetij v regiji. Sklad B2 je v Sloveniji



odkupil za 168 milijonov EUR terjatev banke Unicredit d. d., hkrati pa je skupaj s skladom DDM sodeloval pri nakupu hrvaške podružnice avstrijske družbe HETA. Češki sklad APS je sodeloval pri nakupu svežnja slabih terjatev do strank NLB d. d. na Balkanu, poleg tega pa je skupaj s skladom Apollo Global Management, ki je hkrati lastnik NKBM d. d. banke v Sloveniji, odkupil večji del HETA v Srbiji. MK Group sodi v skupino Miodraga Kostića, ki preko banke AIK Bank a. d. obvladuje Gorenjsko banko d. d. (Perčič, 2019).

Javni agenciji Republike Slovenije za varstvo konkurence so prevzem slovenskega dela HETA priglasile tri ciprske družbe: Ermaged Limited, Mormont Limited in Wirfil Limited. S končnim prevzemom so poleg navedene agencije morali soglašati še varuhi konkurence na Hrvaškem, v Črni gori in v Srbiji (Perčič, 2019). V juniju 2020 je slovenski del skupine HETA dobil novega lastnika, ciprsko družbo Ermaged Limited (Perčič, 2020).

Način prevzema slovenskega dela HETA, kjer je investitor poleg portfelja in nepremičnin kupil tudi infrastrukturo družbe, kaže na nadaljnji potencial, ki ga ima slaba banka v smeri razvoja delovanja slabe banke iz družbe, ki davkoplačevalcem povrne vrednost, v družbo, ki ustvarja novo vrednost, hkrati pa tveganje nadaljnjega poslovanja preide s strani davkoplačevalcev na zasebni kapital.

V zvezi s prenehanjem delovanja obeh družb je bil na primeru HETA s prodajo oziroma menjavo njenega lastništva v letu 2020 izpolnjen eden pomembnejših ciljev družbe. Na primeru DUTB, ki je v 100 odstotnem lastništvu Republike Slovenije, je v skladu s prvim odstavkom 36. člena ZUKSB – A kot datum prenehanja delovanja družbe predviden 31. 12. 2022. Premoženje ter pravice in obveznosti DUTB na podlagi tretjega odstavka tega člena preidejo na Slovensko odškodninsko družbo, d.d. oziroma njenega pravnega naslednika, pri čemer je podrobno pravno nasledstvo DUTB predmet ureditve v podzakonskem aktu vlade.

## **SKLEP**

Nedonosne naložbe za posamezno banko predstavljajo breme v obliki stroškov dokapitalizacije, tveganja ugleda ter nezaupanja pri poslovnih partnerjih, tako na strani kreditodajalcev kot na strani kreditojemalcev. Zaradi tveganja, da finančni krizi sledi gospodarska kriza, je ustrezno reševanje bančnega sistema smotno.

Tako Slovenija kot Avstrija sta v začetku za namen reševanja bank v težavah uporabili inštrument dokapitalizacije bank. Temu je s strani posamezne države sledila ustanovitev družb za upravljanje terjatev oziroma tako imenovanih slabih bank, kamor so bile večinoma prenesene nedonosne in nestrategske naložbe bank v težavah.

Za namen prikaza primerjave dveh konceptov slabih bank, ki delujeta v Sloveniji, je v magistrskem delu predstavljeno delovanje družb DUTB in HETA. V posameznih poglavjih dela je tako prikazana primerjava časovnega vidika nastanka posamezne slabe banke ter struktura in vrednost portfelja, ki je bil predmet prenosa. Hkrati so izpostavljene različne

možnosti oblikovanja izhodnih strategij sredstev v upravljanju ter primerjava poslovanja slabih bank.

Glede primerjave delovanja dveh slabih bank v Sloveniji, slovenske DUTB in avstrijske HETA, izpostavljam, da je le-ta zaradi omejenega nabora javno dostopnih podatkov v delu otežena. Za obe družbi, ki sta predmet primerjave, tako niso javno dostopni podatki glede dejanske kakovosti nedonosnih naložb, poslovnih deležev ter nepremičnin, katere upravljata. Prav tako niso javno dostopni podatki glede načina in višine izračuna popravkov vrednosti naložb, način izdelave cenitev za interno rabo, število posameznih pogodb ter interne politike, ki določajo ravnanje z nedonosnimi naložbami.

Ugotovitve v poglavju 4 kažejo nekatere podobnosti obeh slabih bank, in sicer v načinu izvedbe koncepta ustanovitve družb, ki temelji na posrednem oziroma neposrednem 100-odstotnem državnem lastništvu. To sicer hkrati pomeni, da vsa finančna tveganja nosi država oziroma posredno davkoplačevalci. Obe družbi nadalje delujeta v slovenskem pravnem redu, ki pa, kot prav tako ugotavljam v poglavju 4, za delovanje DUTB določa nekatere izjeme. Pri aktivnostih v zvezi s prestrukturiranjem in prodajo portfelja nedonosnih naložb ter aktivnostih v zvezi z upravljanjem nepremičnin so v poglavju 5 predstavljene razlike med obema družbama, ki se kažejo tako v sami strukturi nedonosnih naložb, časovnem trajanju posamezne slabe banke ter v možnih izhodnih strategijah obeh slabih bank. Obe družbi skozi celotno primerjalno obdobje prilagajata potrebno število zaposlenih, ki pa se kot smo ugotovili v poglavju 7, v povprečju znižuje počasneje od višine nedonosnih naložb, ki jih družbi upravljata. Slednje predstavlja manjšo stroškovno učinkovitost ter določene rezerve, ki jih imata obe družbi na svoji stroškovni strani.

Jasnega odgovora na vprašanje, ali se je kateri model obravnavanih slabih bank v Sloveniji izkazal za učinkovitejšega, ni mogoče podati. Pot do čim večje povrnitve sredstev davkoplačevalcem je pri obeh družbah različna. V poglavjih 2 in 6 ugotavljam, da ima DUTB na voljo daljše obdobje delovanja, ki ji omogoča izvajanje reprogramov in s tem tudi postopno sanacijo dela podjetij, ki so se znašla v težavah. Hkrati v poglavju 2 ob primerjavi konceptov banke in slabe banke ugotavljam, da lahko nastop družbe HETA, zaradi krajše dobe delovanja ter večjih omejitev glede možnosti ravnanja z nedonosnimi naložbami, ocenimo kot agresivnejši ter usmerjen k čimprejšnjim poplačilom. Primerjalna analiza uspešnosti poslovanja obeh družb, merjena skozi izračun kazalnika ROA in izračun dobičkonosnosti prihodkov iz poslovanja, narejena v poglavju 7, sicer kaže na uspešnejše delovanje HETA. Glede na omejen nabor javno dostopnih podatkov, pa zgolj navedena kazalnika ne moreta biti zadostna podlaga za določitev učinkovitejšega modela slabe banke.

Glede na raziskovalno vprašanje, ali sta DUTB in HETA dosegli cilje, zaradi katerih sta bili ustanovljeni, lahko ugotovimo, da sta družbi vsaka zase dosegli večino ciljev. Primarni cilj avstrijskega modela, ki je zasledoval čimprejšnji umik iz nedonosnih naložb, je HETA, kot to ugotavljam v poglavju 7, dosegla s poplačilom celotnega finančnega dolga iz naslova presežne likvidnosti. Dodatno v poglavju 8 ugotavljam, da je bil s strani Republike Avstrije

v letu 2020 uspešno izveden umik iz lastništva družbe. V poglavju 7 prav tako ugotavljam, da je DUTB v proučevanem obdobju 2014–2018 dosegala zastavljene letne plane prilivov ter uspela v polovici svojega obstoja do vključno leta 2018 iz presežne likvidnosti poplačati 65 odstotkov finančnega dolga. Hkrati je DUTB z izvedenimi prestrukturiranjem posredno nudila pomoč slovenskemu gospodarstvu.

Medtem ko se je Republika Avstrija z zaključkom dve leti trajajočega prodajnega postopka v letu 2020 v celoti umaknila iz lastništva HETA ter se tako izognila nadaljnjemu moralnemu hazardu, pa mora DUTB še pripraviti akcijski načrt prenehanja družbe. Ob ugodnih razmerah na nepremičninskem trgu v obdobju 2017–2019 je DUTB v svojo posest prevzemala nepremičnine s ciljem doseganja večje dodane vrednosti ob kasnejši prodaji teh sredstev. DUTB tako z delnim večanjem nepremičninskega portfelja nakazuje na nadaljnje možnosti svojega obstoja tudi po letu 2022 v obliki nepremičninske družbe. Ob nespremenjeni prihodnji obliki lastništva DUTB bi to pomenilo prevzemanje dodatnega tveganja na strani davkoplačevalcev, kar pa, kot to ugotavljam v poglavju 8, ni bil prvotni namen ustanovitve DUTB.

## LITERATURA IN VIRI

1. AAAPLATFORM. (brez datuma). *Prodajna spletna stran podjetja HETA Asset Resolution*. Pridobljeno 18. decembra 2019 iz <https://www.aaaplatform.com/sl>
2. Aggarwal, S., Aritomo, K., Brenna, G., Clark J., Guse, F. & Härle, P. (2012). Excellence in managing wind-down portfolios. *McKinsey Working Papers on Risk*, 31, 3.
3. Ammann, M., Baudenbacher, C., Contzen, E. W., Griss, I. & Weber, P. (2014, 2. december). *Bericht der unabhängigen Untersuchungskommission zur transparenten Aufklärung der Vorkommnisse rund um die Hypo Group Alpe-Adria. Rz 143*. Pridobljeno 6. marca 2020 iz <http://cdn.untersuchungskommission.at/pdf/BerichtHypo-Untersuchungskommission.pdf>
4. Arque, G. & Fernandez, E. (2017, 17. julij). *A „Bad Bank“ for Europe? FAES. Foundation for Social and Social Studies*. Pridobljeno 9. julija 2020 iz [https://fundacionfaes.org/file\\_upload/news/pdfs/20170725171824.pdf](https://fundacionfaes.org/file_upload/news/pdfs/20170725171824.pdf)
5. Baumgardner, A. M., Grundman, J. & Pinedo, A. T. (2009, 18. februar). *Good Bank - Bad Bank: A Clean Break and a Fresh Start. Morrison in Foerster*. Pridobljeno 16. maja 2020 iz <https://media2.mofo.com/documents/20090218goodbankbadbank.pdf>
6. Bolder, M. & Wargers, M. (2012). *Modell „Bad Bank“: Hintergrund – Konzept – Erfahrungen Ein Praxisbericht zur Arbeit der Ersten Abwicklungsanstalt*. Wiesbaden: Gabler Verlag, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
7. Brei, M., Gambacorta, L., Lucchetta, M. & Parigi, B.M. (2020, januar). *BIS Working Papers – Bank for International Settlements. No 837. Bad bank resolutions and bank lending*. Pridobljeno 2. julija 2020 iz <https://www.bis.org/publ/work837.pdf>

8. Banka Slovenije (2014, maj). *Financial Stability Review, May 2014*. Pridobljeno 16. aprila 2020 iz [https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdqeogbZgDhehc\\_fsr\\_en\\_screen4.pdf](https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/gdqeogbZgDhehc_fsr_en_screen4.pdf)
9. Banka Slovenije. (2015, 24. november). *Sporočilo za javnost – Objava nedonosnih izpostavljenosti bank in hranilnic po novi, enotni definiciji Evropskega bančnega organa*. Pridobljeno 25. avgusta 2020 iz <https://www.bsi.si/mediji/128/sporocilo-za-javnost-objava-nedonosnih-izpostavljenosti-bank-in-hranilnic-po-novi-enotni-definiciji-evropskega-bancnega-organa-eba>
10. Banka Slovenije. (2020a, junij). *Napovedi makroekonomskih gibanj v Sloveniji*. Pridobljeno 7. julija 2020 iz <https://bankaslovenije.blob.core.windows.net/publication-files/napovedi-makroekonomskih-gibanj-junij-2020.pdf>
11. Banka Slovenije (2020b, 30. junij). *Podatki o nedonosnih izpostavljenostih*. Pridobljeno 6. julija 2020 iz <https://www.bsi.si/financna-stabilnost/nadzor-bancnega-sistema/nadzorniska-razkritja/podatki-o-nedonosnih-izpostavljenostih>
12. Buchegger, W. (2013). *Insolvenzrecht. 247f*. Wien: Verlag Österreich.
13. Confort, N. (2019, 6. julij). *What's a Bad Bank and How Can It Help Deutsche Bank?* Pridobljeno 5. marca 2020 iz <https://www.bloomberg.com/news/articles/2019-07-06/what-s-a-bad-bank-and-how-can-it-help-deutsche-bank-quicktake>
14. Cull, R. & Soledad Martinez Peria, M. (2013). Bank ownership and lending patterns during the 2000-2009 financial crisis: Evidence from Latin America and Eastern Europe, The World Bank. *Journal of Banking & Finance*, 37, 4861.
15. Dijkstra, L., Garcilazo, E. & McCann P. (2015, 19. avgust). The effects of the global financial crisis on European regions and cities. *Journal of Economic Geography*, 5(15), 935–949.
16. Donnery, S., Fitzpatrick, T., Greaney, D., McCann, F. & O’Keeffe, M. (2018, 2. april). *Resolving Non-Performing Loans in Ireland: 2010-2018*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz [https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/quarterly-bulletins/quarterly-bulletin-signed-articles/resolving-non-performing-loans-in-ireland-2018-\(donnery-fitzpatrick-greaney-mccann-and-o'keeffe\).pdf?sfvrsn=6](https://www.centralbank.ie/docs/default-source/publications/quarterly-bulletins/quarterly-bulletin-signed-articles/resolving-non-performing-loans-in-ireland-2018-(donnery-fitzpatrick-greaney-mccann-and-o'keeffe).pdf?sfvrsn=6)
17. DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank. (2013). *Letno poročilo 2013*. Ljubljana: Družba za upravljanje terjatev bank.
18. DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank. (2015). *Letno poročilo 2014*. Ljubljana: Družba za upravljanje terjatev bank.
19. DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank. (2016a). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: Družba za upravljanje terjatev bank.
20. DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank. (2016b). *Poslovna strategija DUTB 2016 - 2022*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz [http://www.dutb.eu/SiteAssets/si/javna\\_obvestila/Poslovna%20strategija%20DUTB%202016-2022%20s%20povzetkom%20poslovnega%20nacrta.pdf](http://www.dutb.eu/SiteAssets/si/javna_obvestila/Poslovna%20strategija%20DUTB%202016-2022%20s%20povzetkom%20poslovnega%20nacrta.pdf)
21. DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank. (2017). *Letno poročilo 2016*. Ljubljana: Družba za upravljanje terjatev bank.

22. DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: Družba za upravljanje terjatev bank.
23. DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank. (2019a). *Letno poročilo 2018*. Ljubljana: Družba za upravljanje terjatev bank.
24. DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank. (2019b). Poslovna strategija DUTB 2019 - 2022. Pridobljeno 5. maja 2020 iz [http://195.234.137.11/SiteAssets/si/korporativni\\_dokumenti/Poslovna%20strategija%20DUTB%202016-2022%20s%20povzetkom%20poslovnega%20nacerta.pdf](http://195.234.137.11/SiteAssets/si/korporativni_dokumenti/Poslovna%20strategija%20DUTB%202016-2022%20s%20povzetkom%20poslovnega%20nacerta.pdf)
25. DUTB – Družba za upravljanje terjatev bank. (2020). *DUTB je začela tretjo fazo prenosa terjatev, v kateri so terjatve do 92-tih podjetij*. Pridobljeno 5. maja 2020 iz <https://dutb.eu/mediji/dutb-je-zacela-tretjo-fazo-prenosa-terjatev-v-kateri-so-terjatve-do-92-tih-podjetij/>
26. EBA – European Banking Authority. (2019). *EBA report on NPLs*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz [https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/Risk%20Assessment%20Reports/2019/Final%20EBA%20Report%20on%20NPLs-for%20publication\\_final.pdf](https://eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/Risk%20Assessment%20Reports/2019/Final%20EBA%20Report%20on%20NPLs-for%20publication_final.pdf)
27. ECB – Evropska centralna banka. (2012, 19. september). *Mnenje evropske centralne banke z dne 19. septembra 2012 o krepitvi stabilnosti bank* (CON/2012/71). Pridobljeno 23. februarja 2020 iz <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/SL/TXT/PDF/?uri=CELEX:52012AB0071&from=SL>
28. ESRB – European Systemic Risk Board. (2017, julij). *Resolving non-performing loans in Europe*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz [https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/20170711\\_resolving\\_npl\\_report.en.pdf](https://www.esrb.europa.eu/pub/pdf/reports/20170711_resolving_npl_report.en.pdf)
29. European Commission. (2015). *State aid scoreboard*. Pridobljeno 21. avgusta 2020 iz [eftasurv.int/cms/sites/default/files/documents/2013.pdf](http://eftasurv.int/cms/sites/default/files/documents/2013.pdf)
30. Eurostat. (2019). *The European economy since the start of the millennium. A statistical portrait - DATA 2000 - 2019*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/bloc-1a.html?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-1a.html?lang=en)
31. Fillmann, A. (2015, september). *Update on HETA Asset Resolution AG*. Pridobljeno 20. aprila 2020 iz <https://www.squirepattonboggs.com/en/insights/publications/2015/09/update-on-HETA-asset-resolution-ag>
32. Gandrud, G. & Hallerberg, M. (2014, december). *Bad bank in the eu: the impact of Eurostat rules. Bruegel working paper 2014/15*. Pridobljeno 21. marca 2020 iz [https://www.bruegel.org/wpcontent/uploads/imported/publications/Bad\\_Banks\\_in\\_the\\_EU.pdf](https://www.bruegel.org/wpcontent/uploads/imported/publications/Bad_Banks_in_the_EU.pdf)
33. Gongloff, M. (2018, 13. september). *Lehman's Long Shadow: Bloomberg Opinion Special Edition. Bloomberg*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <https://www.bloomberg.com/opinion/articles/2018-09-13/lehman-brothers-collapse-10-years-later-do-we-ever-learn>
34. Hacioglu, U. & Dincer, H. (2017). *Global Financial Crisis and Its Ramifications on Capital Markets: Opportunities and Threats in Volatile Economic Conditions*

- (*Opportunities and Threats in Volatile Economic Conditions*). Cham: Springer International Publishing Switzerland.
35. HETA – HETA Asset Resolution. (2014). *Letno poročilo 2013*. Ljubljana: AJPES.
  36. HETA – HETA Asset Resolution. (2015a, 29. junij). *Družbena pogodba družbe z omejeno odgovornostjo HETA Asset Resolution, družba za financiranje d.o.o.* Ljubljana: HETA Asset Resolution.
  37. HETA – HETA Asset Resolution. (2015b). *HETA Slovenija*. Pridobljeno 13. maja 2020 iz [https://www.har.si/HETA\\_Slovenija/](https://www.har.si/HETA_Slovenija/)
  38. HETA – HETA Asset Resolution. (2015c). *Letno poročilo 2014*. Ljubljana: AJPES.
  39. HETA – HETA Asset Resolution. (2016). *Letno poročilo 2015*. Ljubljana: AJPES.
  40. HETA – HETA Asset Resolution. (2017). *Letno poročilo 2016*. Ljubljana: AJPES.
  41. HETA – HETA Asset Resolution. (2018). *Letno poročilo 2017*. Ljubljana: AJPES.
  42. HETA – HETA Asset Resolution. (2019). *Letno poročilo 2018*. Ljubljana: AJPES
  43. HETA – HETA Asset Resolution AG. (2014, 3. november). *Hypo Alpe-Adria-Bank International AG now operating under the name of Heta Asset Resolution AG*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <https://www.heta-asset-resolution.com/en/investor-relations/investor-information/investor-information-2014>
  44. Hypo Group Alpe Adria. (2010). *Letno poročilo 2009*. Ljubljana: Hypo Group Alpe Adria.
  45. Homölle, S., Ruff, M. & Türr, H. (2010). Bank-Archiv : Zeitschrift für das gesamte Bank- und Börsenwesen. *Wien Linde-Verl*, 58(10), 663–672.
  46. Höber, B. (2010). *Die Bad Bank – Ein Mittel zur Bewältigung der Finanzkrise?*, Norderstedt: GRIN Verlag.
  47. Humphries, C. (2019, 30. maj). *Irish 'bad bank' surplus estimate hits \$4.45 billion on property surge*. Pridobljeno 3. maja 2020 iz <https://www.reuters.com/article/us-ireland-nama/irish-bad-bank-surplus-estimate-hits-4-45-billion-on-property-surge-idUSKCN1T0118>
  48. Iwanicz - Drozdowska, M., Smaga, P. & Witikowski, B. (2016). Bank restructuring in the EU: Which way to go? *Journal of Policy Modeling*, 38(3), 572–586.
  49. Jergitsch, F., Plessner, W. & Wijngaarden, M. (2017, januar). *The Austrian HETA saga: successful investor appeasement at last?*. Pridobljeno 10. junija 2020 iz <https://www.financierworldwide.com/the-austrian-heta-saga-successful-investor-appeasement-at-last#.XuoyaufgqUk>
  50. Kimberly, A. (2020, 13. februar). *The Great Recession of 2008 Explained With Dates*. Pridobljeno 20. februarja 2020 iz <https://www.thebalance.com/the-great-recession-of-2008-explanation-with-dates-4056832>
  51. Kotnik, T. (2016, 11. oktober). Avstrijske mini argentinske sage je konec. *Finance*. Pridobljeno 05. maja 2020 iz <https://www.finance.si/8850048/Avstrijske-mini-argentinske-sage-je-konec>
  52. KPMG. (2019, februar). *EBA Guidelines on management of non-performing and forborne exposures. A look at the final guidelines and the implications for banks*.

- Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/ie/pdf/2019/03/ie-eba-guidelines-on-non-performing-exposures.pdf>
53. Lipnik, K. (2015, 2. marec). HETA proti DUTB ali kdo je več naredil za upnike in davkoplačevalce. *Finance*. Pridobljeno dne 25. marca 2020 iz <https://www.finance.si/8818323/HETA-proti-DUTB-ali-kdo-je-vec-naredil-za-upnike-in-davkoplacevalce>
  54. Markovic - Hribernik, T. & Tomec, M. (2015, januar). Bad Bank And Other Possible Banks' Rescuing Models – The Case Of Slovenia. *Annals of the »Constantin Brancusi« University of Targu Jiu, Economy Series, 1(1)*, 133.
  55. Mayes, D. G. (2012). *Handbook of Critical Issues in Finance*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing Limited.
  56. Meister, F. & Schrank, C. (2014). *Das Bankentestament nach dem BIRG Österreich eilt den europäischen Vorgaben voraus, ÖBA*. Wien: Linde Verlag.
  57. Muehlbronner, K. & Lemay, Y. (2015, 27. oktober). 'Bad Banks' in Ireland, Spain and Germany: Diverging Fortunes. Pridobljeno 3. maja 2020 iz <http://www.politico.eu/wp-content/uploads/2015/10/MoodysBad-Banks.pdf>
  58. National Asset Management Agency. (brez datuma). *About us*. Pridobljeno 11. septembra 2020 iz <https://www.nama.ie/about-us>
  59. Perčič, A. (2018, 15. november). *Priložnost za mega posel s terjatvami: naprodaj je slovenska Heta*. Pridobljeno 10. maja 2020 iz <https://drazbe.finance.si/8941295/Priloznost-za-megaposel-s-terjatvami-naprodaj-je-slovenska-Heta>
  60. Perčič, A. (2019, 30. september). *Kostić prek Cipra v prevzem Hete*. Pridobljeno dne 20. aprila 2020 iz <https://drazbe.finance.si/8953207/Kostic-prek-Cipra-v-prevzem-Hete>
  61. Perčič, A. (2020, 15. junij). *Kostić tudi uradno lastnik Hete. Kaj vse je dobil?* Pridobljeno 29. junija 2020 iz <https://drazbe.finance.si/8962905/Kostic-tudi-uradno-lastnik-Hete-Kaj-vse-je-dobil>
  62. Poljšak, J. & Razboršek, K. (2011). Slabe naložbe bank: uvedba slabe banke. *Bančni vestnik*, 60(12), 29.
  63. Računsko sodišče Republike Slovenije. (2018, 4. julij). *Pravilnost in smotrnost poslovanja Družbe za upravljanje terjatev bank, d. d. v letih 2014 in 2015*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz <http://www.rs-rs.si/revizije-in-revidiranje/arhiv-revizij/revizija/poslovanje-druzbe-za-upravljanje-terjatev-bank-368/>
  64. Rees, J. (2018, 13. september). *Europe's 'bad banks' did their job but a cross-border version faces problems*. Pridobljeno 20. februarja 2020 iz <https://www.spglobal.com/marketintelligence/en/newsinsights/trending/zhffteeunen5ooi68ts7ew2>
  65. Scardovi, C. (2016). *Holistic Active Management of Non-Performing Loans (Springerbriefs in Finance)*. Cham: Springer International Publishing Switzerland.
  66. Schäfer, D. & Zimmermann, K., F. (2009, 30. maj). *Bad Bank(s) and Recapitalization of the Banking Sector*. Pridobljeno 4. aprila 2020 iz [https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw\\_01.c.412886.de/diw\\_finess\\_03012.pdf](https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.412886.de/diw_finess_03012.pdf)
  67. Schellmann, G. (2014). *Das Bankeninterventions und restrukturierungsgesetz, ecolex – Fachzeitschrift für Wirtschaftsrecht*. Wien: ManzVerlag.

68. Sheehan, J. M. (2011). *Optimising Distressed Loan Books: Practical solutions for dealing with non-performing loans*. Petersfield: Harriman House Ltd.
69. STA – Slovenska tiskovna agencija. (2018a, 15. november). *Heta prodaja družbe s portfeljem pol milijarde EUR terjatev*. Pridobljeno 8. maja 2020 iz <https://www.sta.si/2574282/heta-prodaja-druzbe-s-portfeljem-pol-milijarde-EUR-terjatev>
70. STA – Slovenska tiskovna agencija. (2018b, 10. avgust). *Heta prodaja za 56 milijonov evrov terjatev*. Pridobljeno 15. maja 2020 iz <https://www.sta.si/2542467/heta-prodaja-za-56-milijonov-evrov-terjatev>
71. SURS – Statistični urad Republike Slovenije. (2020). *BDP in gospodarska rast v Sloveniji, letni podatki do 2020*. Pridobljeno 20. julija 2020 iz [stat.si/StatWeb/Field/Index/1/29](http://stat.si/StatWeb/Field/Index/1/29)
72. Šimac, J. (2020, 9. januar). *Šefi slabe banke pri politiki lobirajo za podaljšanje življenja DUTB. Ideji menda najbolj naklonjen Šarec*. Pridobljeno 11. maja 2020 iz <https://www.finance.si/8956734/Sefi-slabe-banke-pri-politiki-lobirajo-za-podaljsanje-zivljenja-DUTB-Ideji-menda-najbolj-naklonjen-Sarec>
73. Tomažič, J. (2017, 31. januar). *Razkrivamo zaupne dokumente: katere terjatve so šle z NLB D.D. na DUTB in po koliko*. Pridobljeno 25. marca 2020 iz <https://www.finance.si/8853602/Razkrivamo-zaupne-dokumente-katere-terjatve-so-sle-z-NLB-D.D.-na-DUTB-in-po-koliko>
74. Utenkar, G. (2018, 20. september). *Globalni fenomen, ki ni prizadel vseh. Deset let od simbolnega začetka velike recesije, propada banke Lehman Brothers*. Pridobljeno 20. februarja 2020 iz <https://www.delo.si/nedelo/globalni-fenomen-ki-ni-prizadel-vseh-90842.html>
75. Weiss, M. (2013, 22. december). *Kaj bo razkrito iz kreditnih map?* Pridobljeno 25. marca 2020 iz <https://www.finance.si/8353882/Kaj-bo-razkrito-iz-kreditnih-map>
76. Weiss, M. (2014, 26. februar). *V bankah imamo še 6 milijard slabih posojil*. Pridobljeno 20. marca 2020 iz <https://www.finance.si/8357787/V-bankah-imamo-se-6-milijard-slabih-posojil>
77. Zaletel, A. (2014, 30. maj). *Hypo Alpe Adria bo 2. junija tudi uradno prestrukturirana*. Pridobljeno 07. maja 2020 iz <https://www.finance.si/8803399/Hypo-Alpe-Adria-bo-2-junija-tudi-uradno-prestrukturirana>



## **PRILOGE**



Priloga 1: Nedonosne naložbe – kazalniki po državah (v odstotkih)

	%																			
	Dec-14	Mar-15	Jun-15	Sep-15	Dec-15	Mar-16	Jun-16	Sep-16	Dec-16	Mar-17	Jun-17	Sep-17	Dec-17	Mar-18	Jun-18	Sep-18	Dec-18	Mar-19	Jun-19	
AT	8.0%	8.0%	7.7%	7.4%	6.9%	6.5%	6.0%	5.8%	5.1%	4.6%	4.3%	4.0%	3.7%	3.4%	3.2%	3.1%	2.8%	2.6%	2.5%	
BE	4.3%	4.0%	4.0%	3.9%	3.9%	3.7%	3.6%	3.4%	3.2%	2.9%	2.8%	2.7%	2.6%	2.4%	2.3%	2.1%	2.3%	2.1%	2.0%	
BG	13.9%	14.8%	13.1%	12.7%	13.7%	13.7%	13.7%	13.2%	12.5%	12.4%	12.4%	11.7%	10.6%	9.3%	9.3%	8.7%	8.3%	8.1%	7.2%	
CY*	50.8%	49.5%	49.6%	50.0%	48.9%	48.5%	47.4%	46.7%	45.0%	43.8%	42.7%	40.6%	38.9%	38.9%	34.1%	n.a.	n.a.	23.6%	21.5%	
CZ	4.5%	4.2%	3.7%	3.4%	3.3%	3.0%	2.7%	2.5%	2.5%	1.8%	1.7%	1.6%	1.6%	1.4%	1.4%	1.4%	1.4%	1.3%	1.3%	
DE	3.7%	3.5%	3.4%	3.1%	3.0%	2.9%	2.6%	2.5%	2.5%	2.4%	2.2%	2.1%	1.9%	1.7%	1.7%	1.6%	1.3%	1.3%	1.3%	
DK	3.9%	3.7%	3.5%	3.6%	3.6%	3.6%	3.4%	3.2%	3.1%	2.9%	2.7%	2.5%	2.4%	2.6%	2.2%	2.3%	2.2%	1.8%	1.7%	
EE*	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1.6%	1.5%	1.4%	1.3%	1.3%	1.3%	1.3%	1.7%	1.9%	1.6%	1.5%	1.2%	2.0%	1.8%	
ES	8.1%	7.7%	7.1%	6.8%	6.3%	6.3%	6.0%	5.9%	5.7%	5.5%	5.4%	4.8%	4.5%	4.5%	4.2%	4.1%	3.8%	3.6%	3.5%	
FI	1.6%	1.6%	1.5%	1.4%	1.6%	1.5%	1.5%	1.5%	1.6%	1.6%	1.7%	1.6%	1.5%	1.3%	1.2%	1.2%	1.6%	1.6%	1.6%	
FR	4.2%	4.3%	4.2%	4.2%	4.0%	4.0%	3.9%	3.7%	3.7%	3.5%	3.3%	3.2%	3.1%	3.0%	3.0%	2.9%	2.8%	2.7%	2.6%	
GB	3.2%	2.9%	2.7%	2.4%	2.4%	2.3%	2.2%	2.2%	1.9%	1.8%	1.7%	1.6%	1.5%	1.5%	1.4%	1.4%	1.3%	1.3%	1.3%	
GR	39.7%	40.0%	42.0%	43.5%	46.2%	46.6%	46.9%	47.1%	45.9%	46.2%	46.5%	46.6%	44.9%	45.3%	44.8%	43.4%	41.3%	41.4%	39.2%	
HR	13.7%	14.5%	14.4%	13.6%	12.5%	12.5%	10.8%	10.5%	10.1%	10.4%	9.8%	8.9%	7.5%	7.9%	7.6%	6.7%	6.4%	6.3%	6.1%	
HU	19.4%	16.6%	15.9%	16.0%	14.0%	13.8%	13.9%	12.8%	11.5%	11.7%	10.8%	10.1%	8.9%	8.3%	7.6%	6.9%	6.0%	5.9%	5.6%	
IE	21.6%	21.0%	20.4%	19.6%	17.8%	15.1%	14.6%	14.4%	12.3%	11.5%	11.8%	11.4%	10.5%	8.2%	7.0%	6.8%	5.8%	5.0%	4.6%	
IS*	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	2.7%	3.0%	2.5%	2.3%	2.2%	2.2%	2.2%	
IT	17.0%	16.7%	16.8%	16.9%	16.8%	16.6%	16.4%	16.4%	15.3%	14.8%	12.0%	11.8%	11.1%	10.8%	9.7%	9.4%	8.3%	8.3%	7.9%	
LT	6.3%	6.4%	6.0%	5.5%	5.1%	4.9%	4.5%	4.1%	3.8%	3.7%	3.3%	3.1%	2.8%	3.0%	2.7%	2.5%	2.4%	1.8%	1.8%	
LU	1.4%	1.3%	1.5%	1.4%	1.1%	1.2%	1.0%	1.2%	1.1%	1.1%	1.1%	1.2%	0.7%	0.8%	0.8%	0.8%	1.1%	1.1%	1.1%	
LV	5.7%	5.6%	5.5%	4.9%	4.0%	3.9%	3.7%	3.6%	3.2%	2.9%	2.7%	2.6%	2.3%	3.7%	3.3%	3.2%	2.8%	2.1%	2.3%	
MT*	n.a.	7.3%	7.2%	6.3%	6.2%	5.6%	5.4%	4.6%	4.4%	4.2%	3.9%	3.6%	3.5%	3.7%	3.8%	3.4%	3.0%	3.1%	3.0%	
NL	3.3%	3.2%	2.9%	2.8%	2.8%	2.7%	2.7%	2.6%	2.5%	2.4%	2.5%	2.4%	2.3%	2.2%	2.2%	2.0%	2.0%	2.0%	1.9%	
NO	1.6%	1.4%	1.3%	1.3%	1.4%	1.4%	1.7%	1.7%	1.9%	1.8%	1.8%	1.6%	1.8%	1.2%	1.3%	1.5%	1.5%	1.3%	1.2%	
PL	7.3%	6.9%	6.8%	7.3%	6.8%	6.9%	6.8%	6.5%	6.1%	6.2%	6.0%	6.0%	5.8%	6.8%	5.6%	5.3%	4.9%	5.0%	4.8%	
PT	18.0%	18.2%	18.1%	18.8%	19.6%	19.8%	20.1%	19.8%	19.5%	18.4%	17.5%	16.6%	15.2%	13.6%	12.4%	12.0%	10.1%	9.6%	8.9%	
RO	22.2%	21.2%	16.7%	16.1%	14.6%	14.5%	12.1%	10.7%	10.1%	9.9%	8.9%	8.4%	6.5%	6.3%	6.0%	6.0%	5.3%	5.2%	4.9%	
SE	1.2%	1.1%	1.1%	1.0%	1.1%	1.0%	1.0%	1.0%	1.0%	0.8%	0.9%	0.9%	1.0%	1.0%	1.0%	0.9%	0.5%	0.5%	0.5%	
SI*	n.a.	n.a.	n.a.	24.6%	21.5%	19.7%	19.2%	16.3%	14.4%	13.5%	13.3%	12.6%	10.5%	9.3%	8.5%	7.9%	6.8%	6.3%	5.3%	
SK	5.4%	5.5%	5.4%	5.2%	5.2%	5.0%	4.8%	4.6%	4.2%	4.1%	3.8%	3.6%	3.4%	3.3%	3.1%	3.0%	2.8%	2.7%	2.6%	
<b>EU/EEA</b>	<b>6.5%</b>	<b>6.2%</b>	<b>6.0%</b>	<b>5.9%</b>	<b>5.7%</b>	<b>5.6%</b>	<b>5.4%</b>	<b>5.3%</b>	<b>5.1%</b>	<b>4.8%</b>	<b>4.4%</b>	<b>4.2%</b>	<b>4.1%</b>	<b>3.8%</b>	<b>3.6%</b>	<b>3.4%</b>	<b>3.2%</b>	<b>3.1%</b>	<b>3.0%</b>	

Vir: European Banking Authority (2019, str. 61).

Priloga 2: Nedonosne naložbe in bančni krediti skupaj – prikazano po posameznih državah (v mrd EUR)

		Dec-14	Mar-15	Jun-15	Sep-15	Dec-15	Mar-16	Jun-16	Sep-16	Dec-16	Mar-17	Jun-17	Sep-17	Dec-17	Mar-18	Jun-18	Sep-18	Dec-18	Mar-19	Jun-19
AT	NPL	42	42	40	38	36	35	25	24	22	22	20	19	17	16	15	14	13	13	12
	Total Loans	517	530	518	514	522	532	420	413	431	472	472	479	471	469	465	469	475	491	493
BE	NPL	24	24	24	23	23	22	21	21	20	19	19	19	17	18	17	15	15	18	17
	Total Loans	566	599	600	595	576	606	597	614	632	665	686	682	660	725	728	721	662	842	844
BG	NPL	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Total Loans	15	15	17	17	18	18	18	18	18	19	18	18	17	18	18	18	19	24	27
CY*	NPL	23	24	24	23	23	22	21	21	20	19	19	18	17	16	13	n.a.	n.a.	7	6
	Total Loans	46	48	48	47	47	46	45	45	44	44	44	43	43	42	39	n.a.	n.a.	29	30
CZ	NPL	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
	Total Loans	61	64	72	75	75	80	85	88	87	112	116	124	121	131	130	135	128	139	144
DE	NPL	81	81	76	73	69	68	68	65	63	63	59	54	50	47	46	43	43	34	33
	Total Loans	2184	2305	2263	2310	2319	2400	2578	2572	2525	2663	2656	2626	2572	2721	2706	2688	2574	2632	2551
DK	NPL	19	19	17	18	18	21	20	19	18	15	14	13	13	15	13	13	12	10	10
	Total Loans	489	501	494	487	487	585	590	611	602	511	512	515	551	570	566	574	567	578	588
EE*	NPL	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
	Total Loans	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	14	14	15	15	16	15	16	21	21	21	22	22	32	33
ES	NPL	175	173	165	159	151	146	141	136	135	132	127	112	106	103	99	95	89	88	84
	Total Loans	2149	2240	2316	2348	2395	2334	2369	2324	2359	2379	2355	2353	2347	2299	2333	2350	2376	2434	2433
FI	NPL	4	4	4	3	4	4	4	4	4	2	2	2	2	2	2	2	8	8	8
	Total Loans	224	235	245	253	234	247	267	269	233	143	142	143	145	132	137	136	491	504	490
FR	NPL	148	152	151	151	146	147	148	148	146	146	141	138	135	133	132	130	126	127	124
	Total Loans	3491	3570	3560	3612	3648	3699	3777	3968	4004	4140	4271	4353	4401	4389	4469	4532	4561	4688	4727
GB	NPL	125	124	115	102	102	93	91	84	75	71	65	63	61	61	60	58	56	58	56
	Total Loans	3861	4254	4339	4229	4273	4050	4097	3884	3875	4002	3945	3949	3935	4078	4209	4254	4233	4461	4378
GR	NPL	108	111	114	116	115	116	115	114	112	110	108	106	101	99	95	90	86	84	79
	Total Loans	273	278	273	266	250	248	246	242	243	239	232	228	224	218	211	208	209	204	202
HR	NPL	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2
	Total Loans	30	29	29	31	31	30	31	31	31	31	31	34	35	35	36	37	38	38	38
HU	NPL	8	7	7	7	6	6	6	6	5	5	4	4	4	4	3	3	3	3	3
	Total Loans	39	44	43	43	43	42	41	43	44	40	41	41	42	43	44	45	46	49	50
IE	NPL	50	47	44	41	37	34	33	31	28	26	26	25	23	17	14	14	12	10	9
	Total Loans	231	227	217	211	210	229	224	216	232	229	223	222	219	200	200	200	204	202	205
IS	NPL	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1	1	1	1	1	1	1
	Total Loans	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	23	25	26	26	24	24	24
IT	NPL	278	281	282	284	281	281	277	276	254	249	200	196	187	180	159	153	135	145	137
	Total Loans	1637	1685	1675	1675	1671	1690	1685	1686	1661	1686	1663	1654	1678	1666	1634	1640	1630	1755	1737
LT	NPL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0
	Total Loans	15	15	15	16	16	16	16	17	18	18	18	18	21	20	21	22	24	18	18
LU	NPL	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	2	2	2
	Total Loans	208	235	189	192	193	198	216	205	191	198	163	157	145	150	162	160	178	186	191
LV	NPL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
	Total Loans	8	8	8	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10	15	15	13	14	11	11
MT*	NPL	n.a.	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0
	Total Loans	n.a.	10	10	11	12	12	12	12	13	13	14	14	14	14	14	14	15	15	15
NL	NPL	50	51	48	45	45	44	45	43	42	41	41	40	38	40	38	37	36	35	34
	Total Loans	1507	1595	1636	1642	1610	1652	1661	1688	1650	1719	1651	1685	1640	1767	1774	1809	1748	1748	1740
NO	NPL	4	4	4	3	3	3	4	4	5	4	4	3	4	3	3	4	3	3	3
	Total Loans	265	284	286	247	235	240	246	246	262	203	197	201	198	250	270	252	229	257	267
PL	NPL	7	7	7	7	7	7	7	7	6	7	7	7	7	8	6	6	6	6	6
	Total Loans	92	102	102	99	104	100	99	104	105	108	109	109	113	116	111	118	127	126	128
PT	NPL	41	42	41	42	42	42	42	41	39	37	35	33	31	32	30	29	24	22	21
	Total Loans	229	230	226	224	215	212	207	206	198	203	200	199	201	235	239	238	233	233	238
RO	NPL	5	5	4	4	4	4	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1
	Total Loans	21	22	27	27	27	26	27	27	27	26	26	26	28	27	29	29	30	29	30
SE	NPL	11	11	11	10	11	11	11	10	10	9	10	10	11	11	11	10	3	3	4
	Total Loans	936	994	1014	1026	1000	1049	1061	1055	1016	1113	1097	1108	1034	1071	1098	1101	708	734	711
SI*	NPL	n.a.	n.a.	n.a.	4	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1
	Total Loans	n.a.	n.a.	n.a.	15	15	17	18	17	17	17	17	17	17	17	17	17	17	15	15
SK	NPL	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Total Loans	25	26	26	27	28	29	30	31	32	34	35	36	37	37	38	39	41	41	43
EU	NPL	1175	1182	1152	1125	1098	1079	1062	1038	989	967	893	854	815	791	746	714	660	663	636
	Total Loans	18138	19086	19192	19162	19200	19202	19557	19550	19487	20139	20107	20202	20107	20586	20823	20945	20706	21409	21248

Vir: European Banking Authority (2019, str. 62).

**Priloga 3: Nedonosne naložbe – kazalnik pokritja po posameznih državah (v odstotkih)**

%	Dec-14	Mar-15	Jun-15	Sep-15	Dec-15	Mar-16	Jun-16	Sep-16	Dec-16	Mar-17	Jun-17	Sep-17	Dec-17	Mar-18	Jun-18	Sep-18	Dec-18	Mar-19	Jun-19
AT	53.3%	53.1%	54.7%	54.7%	55.9%	57.2%	56.9%	56.9%	57.5%	56.3%	55.2%	54.7%	52.7%	52.4%	54.3%	54.0%	52.8%	53.0%	53.1%
BE	41.2%	42.4%	41.6%	42.6%	42.7%	42.7%	43.1%	43.0%	44.1%	44.3%	44.9%	44.8%	43.0%	45.6%	46.1%	45.8%	44.7%	41.7%	40.7%
BG	53.0%	53.6%	54.2%	54.9%	55.8%	56.7%	56.8%	59.9%	57.8%	58.3%	58.2%	58.1%	54.5%	59.4%	60.2%	60.5%	57.9%	54.3%	52.6%
CY*	30.7%	31.6%	32.3%	33.9%	38.0%	37.1%	37.7%	38.4%	40.1%	41.3%	45.4%	45.5%	45.0%	46.1%	44.2%	n.a.	n.a.	45.9%	45.9%
CZ	59.4%	60.7%	60.0%	59.6%	59.9%	60.5%	60.8%	62.4%	62.6%	61.9%	62.7%	62.0%	62.5%	61.1%	61.5%	58.6%	57.7%	58.4%	57.9%
DE	34.6%	35.4%	34.8%	35.4%	37.8%	37.3%	38.7%	40.1%	38.2%	37.8%	40.7%	39.8%	41.3%	41.0%	40.0%	40.9%	40.8%	41.1%	39.3%
DK	36.3%	36.3%	36.0%	32.7%	31.5%	30.9%	31.7%	31.2%	30.0%	28.7%	29.0%	30.5%	28.9%	25.4%	27.9%	27.7%	28.1%	33.4%	32.7%
EE*	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	28.8%	28.9%	28.5%	31.7%	31.6%	26.1%	23.8%	23.4%	22.4%	24.5%	26.0%	23.7%	25.8%	28.4%
ES	45.6%	46.2%	46.1%	46.3%	45.7%	45.4%	44.8%	44.4%	43.7%	43.6%	44.7%	41.9%	41.9%	44.7%	44.2%	43.4%	42.9%	42.8%	42.9%
FI	32.0%	31.0%	30.5%	32.4%	30.9%	30.9%	27.9%	26.6%	29.5%	28.9%	26.4%	25.6%	27.3%	29.2%	24.0%	24.2%	26.6%	27.0%	25.9%
FR	51.8%	50.9%	51.3%	51.6%	51.5%	50.9%	50.6%	50.8%	51.8%	51.3%	50.8%	51.1%	51.0%	52.0%	51.8%	51.4%	50.8%	50.3%	50.6%
GB	37.3%	34.0%	33.4%	31.5%	30.4%	29.9%	29.9%	30.3%	30.5%	30.5%	31.4%	32.4%	31.9%	31.6%	31.4%	31.2%	31.3%	30.4%	31.4%
GR	43.8%	43.6%	47.7%	47.6%	48.5%	48.3%	48.2%	48.2%	48.3%	48.2%	47.5%	47.5%	46.9%	49.7%	49.2%	48.0%	48.3%	48.0%	47.1%
HR	52.9%	53.6%	54.9%	56.2%	57.8%	58.9%	59.5%	61.4%	63.3%	63.0%	57.7%	57.9%	58.9%	58.2%	58.9%	58.5%	57.7%	58.1%	55.3%
HU	57.0%	54.9%	55.5%	57.9%	59.7%	61.9%	61.7%	62.0%	64.2%	65.4%	64.6%	64.0%	61.8%	66.3%	66.2%	67.3%	67.6%	65.8%	66.5%
IE	42.7%	41.9%	41.1%	40.8%	38.4%	38.6%	37.9%	37.9%	35.3%	34.6%	32.4%	32.2%	29.5%	31.3%	30.4%	30.3%	26.0%	26.0%	27.2%
IS*	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	40.9%	33.0%	35.8%	37.2%	28.7%	29.2%	30.8%
IT	45.2%	45.0%	45.2%	45.1%	45.5%	45.8%	46.4%	47.2%	48.9%	50.6%	49.9%	50.1%	50.6%	55.4%	54.4%	54.5%	53.4%	53.3%	53.0%
LT	31.0%	30.9%	31.0%	31.5%	31.7%	32.8%	32.9%	33.3%	30.4%	31.0%	30.9%	30.2%	29.2%	26.1%	26.0%	26.5%	26.2%	33.4%	33.4%
LU	35.3%	33.1%	40.8%	41.9%	45.2%	41.3%	42.2%	38.5%	44.7%	41.6%	39.5%	40.4%	43.9%	45.2%	42.6%	40.6%	37.4%	35.0%	35.2%
LV	37.6%	34.3%	31.8%	32.9%	30.9%	29.3%	28.7%	27.7%	28.6%	30.1%	29.1%	29.5%	32.4%	36.9%	34.4%	34.3%	31.4%	36.1%	32.6%
MT*	n.a.	31.5%	31.3%	34.4%	35.4%	39.5%	39.7%	36.0%	36.3%	34.8%	36.3%	37.1%	35.7%	29.2%	29.2%	28.8%	27.7%	24.6%	25.7%
NL	37.7%	36.3%	37.3%	38.7%	37.5%	37.5%	36.4%	35.9%	35.2%	34.7%	33.0%	32.1%	29.1%	27.5%	27.2%	26.9%	25.8%	25.7%	24.2%
NO	34.8%	39.0%	39.2%	42.7%	37.1%	37.5%	31.6%	30.4%	28.2%	29.6%	27.4%	32.5%	32.8%	40.5%	25.5%	25.8%	28.4%	29.9%	28.3%
PL	59.5%	59.0%	59.4%	57.8%	58.6%	60.0%	60.3%	60.8%	58.8%	59.5%	60.5%	59.8%	59.3%	66.3%	61.9%	60.9%	60.2%	61.3%	62.3%
PT	37.6%	37.7%	40.0%	39.0%	38.9%	40.2%	41.2%	42.1%	44.0%	44.4%	44.9%	45.3%	48.6%	51.2%	51.8%	52.3%	51.0%	51.4%	51.4%
RO	65.7%	66.7%	64.1%	66.6%	65.4%	67.1%	65.2%	63.5%	66.8%	66.7%	68.3%	68.8%	67.6%	65.5%	62.1%	62.4%	65.7%	65.6%	66.7%
SE	30.8%	30.2%	29.0%	30.6%	29.5%	28.4%	28.2%	28.6%	28.7%	32.1%	28.7%	29.2%	29.5%	29.0%	27.1%	27.4%	33.1%	33.7%	33.3%
SI*	n.a.	n.a.	n.a.	59.9%	62.7%	64.1%	66.1%	66.5%	63.7%	63.7%	64.8%	65.1%	62.9%	59.6%	60.6%	61.6%	59.8%	60.4%	59.7%
SK	54.2%	53.8%	54.3%	55.3%	54.1%	55.0%	53.2%	54.1%	55.0%	55.9%	56.8%	59.8%	59.8%	61.4%	63.3%	64.5%	64.8%	64.3%	63.6%
<b>EU/EEA</b>	<b>43.4%</b>	<b>43.0%</b>	<b>43.6%</b>	<b>43.6%</b>	<b>43.7%</b>	<b>43.7%</b>	<b>43.9%</b>	<b>44.3%</b>	<b>44.8%</b>	<b>45.2%</b>	<b>45.0%</b>	<b>44.7%</b>	<b>44.6%</b>	<b>46.7%</b>	<b>46.0%</b>	<b>45.7%</b>	<b>45.0%</b>	<b>45.1%</b>	<b>44.9%</b>

Vir: European Banking Authority (2019, str. 63).

#### Priloga 4: Nedonosne naložbe po državah – bančni krediti, prikaz po zapadlosti

bln EUR	Jun-15				Jun-16				Jun-17				Jun-18					Jun-19				
	Unlikely to pay	Past due >90 and ≤180 days	Past due >180 days and ≤1 year	Past due >1 year	Unlikely to pay	Past due >90 and ≤180 days	Past due >180 days and ≤1 year	Past due >1 year	Unlikely to pay	Past due >90 and ≤180 days	Past due >180 days and ≤1 year	Past due >1 year	Unlikely to pay	Past due >90 and ≤180 days	Past due >180 days and ≤1 year	Past due >1 year ≤5 Years	Past due >5 years	Unlikely to pay	Past due >90 and ≤180 days	Past due >180 days and ≤1 year	Past due >1 year ≤5 Years	Past due >5 years
AT	15.9	2.5	3.5	18.0	9.6	1.6	2.0	12.0	9.2	1.0	1.1	9.0	6.3	0.7	1.1	4.2	2.6	5.6	0.6	0.9	2.9	2.3
BE	9.0	1.9	1.7	11.4	7.8	1.2	1.5	10.8	7.2	1.1	1.1	9.6	7.2	0.9	1.0	4.4	3.6	7.0	1.2	1.3	3.8	3.3
BG	0.4	0.2	0.1	1.4	0.7	0.2	0.2	1.5	0.6	0.1	0.3	1.2	0.4	0.1	0.1	0.6	0.5	0.6	0.2	0.1	0.5	0.5
CY	4.4	0.8	1.6	16.9	5.6	0.4	0.5	14.8	4.4	0.5	0.6	13.1	3.0	0.4	0.6	3.2	6.0	1.5	0.3	0.4	1.5	2.8
CZ	0.9	0.2	0.2	1.5	0.9	0.1	0.1	1.1	0.8	0.1	0.2	0.9	0.8	0.1	0.1	0.5	0.3	0.9	0.1	0.1	0.4	0.3
DE	38.5	4.5	5.8	24.9	36.8	3.6	4.1	20.4	32.1	4.2	3.7	17.1	26.3	1.9	3.8	10.5	3.5	19.5	2.4	2.5	5.9	2.9
DK	10.1	0.2	0.3	0.5	9.7	0.8	0.2	0.6	6.8	0.2	0.2	0.4	11.8	0.3	0.3	0.2	0.1	8.9	0.4	0.3	0.3	0.1
EE*	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.2	0.0	0.0	0.0	0.0	0.4	0.0	0.1	0.1	0.1
ES	49.6	14.5	14.8	86.1	48.3	10.2	12.5	70.2	45.3	10.3	10.6	61.1	38.8	7.8	8.8	28.9	14.6	34.0	7.5	8.3	21.8	12.8
FI	2.2	0.3	0.3	0.9	2.3	0.3	0.3	1.0	1.4	0.2	0.2	0.6	1.0	0.1	0.1	0.3	0.1	5.8	0.4	0.4	0.9	0.2
FR	70.1	9.0	10.9	60.3	62.8	8.7	8.9	67.5	57.8	6.9	8.2	67.6	56.7	7.1	7.3	40.6	20.7	52.7	8.7	7.2	36.1	19.1
GB	50.9	15.4	13.5	35.4	42.0	13.2	17.6	17.8	30.7	7.9	12.8	13.9	28.9	8.1	7.7	12.0	3.6	27.5	7.5	7.2	11.9	1.8
GR	28.1	6.6	6.0	73.8	30.7	4.9	5.6	74.0	30.7	4.2	4.5	68.6	29.4	3.6	4.0	25.9	31.8	23.7	3.5	3.0	20.1	28.9
HR	1.2	0.2	0.4	2.5	1.1	0.1	0.2	1.9	1.3	0.2	0.2	1.4	0.8	0.1	0.1	1.0	0.7	1.1	0.1	0.1	0.5	0.5
HU	1.9	0.5	0.6	3.9	1.6	0.3	0.4	3.5	1.1	0.2	0.3	2.8	1.0	0.1	0.2	1.1	1.1	0.8	0.2	0.2	0.7	0.9
IE	13.4	2.0	2.9	25.9	13.2	1.5	1.8	16.3	12.1	1.5	1.6	11.1	6.5	0.7	1.0	3.1	2.7	4.7	0.6	0.7	1.9	1.4
IS*	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	0.4	0.0	0.1	0.1	0.1	0.3	0.1	0.1	0.1	0.0
IT	33.1	10.5	30.0	208.2	34.4	8.5	14.4	219.3	32.6	6.4	9.7	151.0	27.4	5.8	8.1	87.2	30.5	31.6	6.3	8.2	66.4	24.7
LT	0.3	0.1	0.1	0.4	0.2	0.1	0.1	0.4	0.2	0.0	0.0	0.3	0.2	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.1
LU	1.4	0.3	0.4	0.8	0.9	0.3	0.2	0.8	0.9	0.2	0.1	0.7	0.5	0.1	0.1	0.3	0.2	0.7	0.4	0.2	0.4	0.4
LV	0.2	0.0	0.0	0.2	0.2	0.0	0.0	0.2	0.1	0.0	0.0	0.1	0.3	0.0	0.0	0.1	0.1	0.1	0.0	0.0	0.1	0.0
MT	0.2	0.1	0.1	0.3	0.2	0.1	0.1	0.3	0.2	0.0	0.0	0.2	0.2	0.1	0.0	0.1	0.1	0.2	0.0	0.0	0.1	0.1
NL	23.2	3.9	5.1	15.7	21.5	3.6	3.7	15.8	20.5	2.7	3.0	14.9	25.1	2.3	1.7	6.2	2.8	23.9	2.1	1.9	4.5	1.3
NO	2.0	0.4	0.3	1.0	2.4	0.5	0.4	0.7	1.9	0.5	0.5	0.7	2.5	0.4	0.2	0.3	0.1	2.0	0.4	0.3	0.4	0.1
PL	1.4	0.4	0.7	4.5	1.6	0.4	0.5	4.3	1.6	0.3	0.5	4.1	1.7	0.3	0.4	2.4	1.4	1.7	0.4	0.6	2.2	1.4
PT	13.9	3.3	4.3	19.5	16.0	3.2	2.7	19.7	13.1	1.6	2.2	18.1	11.4	1.1	1.5	10.9	4.9	8.6	1.3	1.5	6.8	3.1
RO	1.6	0.3	0.4	2.2	1.3	0.3	0.2	1.4	1.0	0.1	0.1	1.1	0.8	0.1	0.1	0.5	0.2	0.7	0.1	0.1	0.4	0.1
SE	5.1	1.6	0.6	1.9	6.0	1.0	0.6	1.7	6.2	0.7	0.5	1.5	7.9	0.7	0.5	1.2	0.3	2.5	0.3	0.2	0.4	0.2
SI*	n.a.	n.a.	n.a.	n.a.	1.0	0.1	0.2	2.0	0.9	0.1	0.1	1.2	0.6	0.0	0.0	0.4	0.4	0.4	0.0	0.0	0.2	0.2
SK	0.5	0.1	0.1	0.6	0.6	0.2	0.1	0.5	0.6	0.1	0.1	0.5	0.4	0.1	0.1	0.4	0.1	0.4	0.1	0.1	0.4	0.1
<b>EU/EEA</b>	<b>366.6</b>	<b>75.8</b>	<b>101.3</b>	<b>597.0</b>	<b>348.1</b>	<b>61.6</b>	<b>76.9</b>	<b>563.5</b>	<b>313.1</b>	<b>49.4</b>	<b>60.8</b>	<b>459.8</b>	<b>289.1</b>	<b>41.4</b>	<b>47.8</b>	<b>238.9</b>	<b>128.9</b>	<b>257.6</b>	<b>43.4</b>	<b>43.9</b>	<b>184.9</b>	<b>105.9</b>

Vir: European Banking Authority (2019, str. 64).