

UNIVERZA V LJUBLJANI
EKONOMSKA FAKULTETA

DIPLOMSKO DELO
**OPTIMIZACIJA PROCESA IZVRŠEVANJA IZVRŠB V POSLOVNI
BANKI**

Ljubljana, oktober 2011

ALEKSANDAR MILIČEVIĆ

IZJAVA

Študent Aleksandar Miličević izjavljam, da sem avtor tega diplomskega dela, ki sem ga napisal pod mentorstvom dr. Aljaža Stareta, in da v skladu s 1. odstavkom 21. člena Zakona o avtorskih in sorodnih pravicah dovolim njegovo objavo na fakultetnih spletnih straneh.

V Ljubljani, dne _____

Podpis: _____

KAZALO

UVOD.....	1
1 PRAVNI OKVIR IZVRŠBE	2
1.1 SPLOŠNI POJMI	2
1.2 VLOGA ORGANIZACIJE ZA PLAČILNI PROMET	4
1.2.1 Izvršitev sklepov o izvršbi.....	4
1.2.2 Nepravnomočnost sklepov	5
1.2.3 Vrstni red izvrševanja sklepov	6
1.2.4 Obračun obresti	8
1.2.5 Vračanje sklepov in obveščanje o neaktivnosti računov	9
1.2.6 Nastopanje več bank v sklepu o izvršbi.....	10
1.2.7 Izvzetost prejemkov iz izvršbe	11
1.2.8 Izvršba ob stečaju, prisilni poravnavi in prenehanju obstoja	12
1.2.9 Odlog izvršbe.....	13
1.2.10 Posredovanje podatkov	13
1.2.11 Poročanje AJPes-u	14
1.2.12 Odgovornost banke.....	15
2 OBVLADOVANJE POSLOVNIH PROCESOV	15
2.1 OPREDELITEV POSLOVNEGA PROCESA	15
2.2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV	18
2.2.1 Cilji prenove poslovnih procesov	18
2.2.2 Načini in potek prenove poslovnih procesov	20
2.3 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV	22
2.3.1 Tehnika procesnih diagramov poteka.....	22
2.3.2 Tabelačna tehnika modeliranja	24
3 PRIMER OPTIMIZACIJE PROCESA V POSLOVNI BANKI.....	25
3.1 OBSTOJEČE STANJE PROCESA IZVRŠEVANJA IZVRŠB V POSLOVNI BANKI	25
3.1.1 Predstavitev banke	25
3.1.2 Notranja organizacija banke	26
3.1.3 Posnetek stanja procesa	27
3.1.4 Kritična analiza.....	30
3.2 OPTIMIRAN PROCES IZVRŠEVANJA IZVRŠB V POSLOVNI BANKI	33
3.2.1 Opis rešitve	33
3.2.2 Vidik učinkovitosti in uspešnosti rešitve.....	35
3.2.3 Implementacija rešitve.....	36
SKLEP.....	36
LITERATURA IN VIRI.....	38

KAZALO SLIK

<i>Slika 1: Izračun obresti</i>	9
<i>Slika 2: Shematski prikaz poslovnega procesa</i>	16
<i>Slika 3: Vrednostna veriga podjetja</i>	17
<i>Slika 4: Temeljni cilji prenove poslovanja</i>	19
<i>Slika 5: Potek prenove poslovanja</i>	21
<i>Slika 6: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka</i>	23
<i>Slika 7: Tabelarična oblika modela</i>	24
<i>Slika 8: Organigram Banke Sparkasse d.d.</i>	27
<i>Slika 9: Obstoječi proces izvrševanja izvršb</i>	29
<i>Slika 10: Količina prejetih sklepov v banki za obdobje let 2008-2010</i>	32
<i>Slika 11: Prenovljeni proces izvrševanja izvršb</i>	34

UVOD

Čas gospodarske krize pomeni za večino podjetij tudi čas zaostrenih pogojev poslovanja. V takšnem gospodarskem okolju se podjetja srečujejo s številnimi težavami in plačilna nedisciplina ni nobena izjema med njimi. Sklepanje poslov v takšnih razmerah je že samo po sebi oteženo in če realiziranega posla podjetja ne uspejo pretvoriti v pozitiven denarni tok, je problem še toliko večji. Negativni denarni tok ogroža likvidnost družbe in na dolgi rok lahko negativno vpliva na finančno stabilnost podjetja. Podjetjem je torej v interesu, da se plačilna disciplina spoštuje in da se obveznosti iz naslova sklenjenih poslov poravnajo v dogovorjenih plačilnih rokih. V nasprotnem primeru se upniki kaj hitro lahko prelevijo tudi v dolžnike, saj zaradi nerealiziranih terjatev na eni strani niso sposobni poravnati svojih obveznosti na drugi strani. Tako se dolgovanje podjetjem lahko verižno prenese na dolgovanje dobaviteljem, bankam in ne nazadnje državi.

Upniki skušajo neporavnane terjatve s strani dolžnikov najprej izterjati na mehkejših načinih v obliki opominov, odlogov plačil, kompenzacij, faktoringa ipd. in se ponavadi šele na koncu, v primeru neuspešnih predhodno naštetih prijemov, odločijo za sodno pot in izterjavo s pomočjo izvršbe. Uspešnost izvršbe pa je med drugim odvisna tudi od sposobnosti pravnih institucij in drugih vpletenih organizacij v postopek izvršbe, ki skrbijo, da se lahko izvršba učinkovito sploh realizira. Ena izmed teh organizacij je banka, ki je kot organizacija za plačilni promet odškodninsko odgovorna za ravnanje z dolžnikovim denarnim dobroimetjem oziroma njegovimi hranilnimi vlogami v skladu z zakonsko podlago na tem področju. V diplomskem delu sem torej predstavil osnove izvršbe oziroma izvršilnega postopka samega, pojasnil sem vlogo bank v izvršilnem postopku in na konkretnem primeru prikazal proces izvrševanja izvršb v Banki Sparkasse d.d. ter rešitve, ki bi ta proces optimizirale.

Namen diplomskega dela je optimizacija procesa v Banki Sparkasse d.d., s čimer bi banka dala svoj prispevek k učinkovitejšemu postopku izvršbe in bi tudi tako posledično sodelovala pri zmanjšanju plačilne nediscipline v gospodarstvu. V interesu banke je namreč prav tako poslovati s komitenti, ki so svoje obveznosti sposobni poravnati v dogovorjenih rokih.

Cilj diplomskega dela je identificirati ključne probleme procesa izvrševanja izvršb v poslovni banki na konkretnem primeru Banke Sparkasse d.d. kot organizacije za plačilni promet, ki je zakonsko obvezujoča procesirati prejete izvršbe ter podati priporočila in rešitve, ki bi lahko učinkovito rešile ključne probleme obstoječega procesa izvrševanja izvršb v Banki Sparkasse d.d. . Diplomsko delo ima tako za cilj predlagati boljši oziroma učinkovitejši poslovni proces.

Diplomsko delo je razdeljeno na tri smiselno povezane celote. Uvodu najprej sledi prvi del, ki tematsko pokriva predstavitev izvršbe same in splošnih pojmov, povezanih z izvršilnim

postopkom. Zakonsko podlago na tem področju sem uporabil kot osnovo za pojasnitev pravnega okvirja izvršbe in vloge banke kot organizacije za plačilni promet, ki sodeluje v izvršilnem postopku.

V drugem delu diplomskega dela je poudarek predvsem na teoretičnih izhodiščih samih poslovnih procesov ter njihovi optimizaciji in temelji na strokovni literaturi iz tega področja. Tu sem predstavil tudi teoretične osnove samega modeliranja poslovnih procesov in opisal uporabljene tehnike modeliranja v diplomskem delu.

V zadnjem delu diplomskega dela pa sem predstavil proces izvrševanja izvršb na konkretnem primeru Banke Sparkasse d.d. in hkrati tudi identificiral ključne probleme obstoječega procesa. V tem delu sem kot vir uporabil interna gradiva banke in sem si z modeli poslovnega procesa pomagal pri analizi obstoječega stanja. Na podlagi spoznanj in ugotovitev v analizi sem na koncu podal tudi predloge in smernice za rešitev ključnih problemov obstoječega procesa ter prenovljeni proces ponazoril z grafičnim modelom. Rešitev temelji na prenovi sedanjega sistema oziroma prehodu na elektronsko izmenjavo podatkov. Slednja je v skladu s podatkovnim standardom IzvrsbeXml, ki ga kot sistemsko rešitev za vse banke oziroma izdajatelje sklepov razvijajo na Združenju bank Slovenije.

1 PRAVNI OKVIR IZVRŠBE

1.1 SPLOŠNI POJMI

Terjatev je pravica do denarnega zneska ali do neke druge dajatve, storitve, dopustitve ali opustitve, kot je to navedeno v 16. členu Zakona o izvršbi in zavarovanju (Ur.l. RS, št.3/2007-UPB4, 93/2007, 6/2008, 37/2008, 45/2008, 113/2008, 28/2009, 47/2009, 48/2009 popr., 57/2009, 51/2010, 26/2011, v nadaljevanju ZIZ).

Upnik je oseba, na zahtevo katere se vodi postopek izvršbe oziroma zavarovanja (16. člen ZIZ).

Dolžnik je oseba, proti kateri se uveljavlja ali zavaruje terjatev (16. člen ZIZ).

Izvršba je intervencijsko dejanje, ki s pomočjo pristojnih državnih organov upniku omogoča izterjavo neplačanih terjatev. Postopek izvršbe oziroma postopek zavarovanja se uvede na predlog upnika. V primeru, da zakon tako določa, se lahko postopek uvede tudi po uradni dolžnosti (2. člen ZIZ). Izvršba za poplačilo ali zavarovanje terjatve pa se dovoli in opravi v obsegu, ki je potreben za poplačilo ali zavarovanje te terjatve (3. člen ZIZ).

Izvršilni postopek je sodni nepravdni postopek, v katerem sodišče izdaja sodne odločbe. Poglavitna sodna odločba v tem postopku je sklep o izvršbi, poleg tega pa sodišče sprejema tudi druge procesne sklepe, ki so potrebni za uravnavanje teka izvršbe (Rijavec,

2003, str. 43). Izvršilni postopek sestoji iz dveh faz. Prva faza je dovolitev izvršbe in se običajno začne s predlogom za izvršbo (možno tudi po uradni dolžnosti) ter praviloma konča s pravnomočnim sklepom o izvršbi.

Predlog za izvršbo mora v skladu s 40. členom ZIZ vsebovati:

- navedbo upnika in dolžnika ter dolžnikove identifikacijske številke, če upnik z njimi razpolaga (npr. EMŠO, davčna številka),
- izvršilni naslov ali verodostojno listino,
- dolžnikovo obveznost,
- sredstvo in predmet izvršbe
- ter druge podatke, ki so potrebni, da se izvršba lahko opravi.

Druga faza pa je oprava izvršbe, ki se začne z izdajo sklepa o izvršbi in to še pred pravnomočnostjo, čeprav upnik ne more biti poplačan pred pravnomočnostjo. Izjeme dopušča zakon, kot je to v primeru sklepa o izvršbi, izdanega na podlagi verodostojne listine (150. člen ZIZ). Izvršilni postopek je končan, ko je izvršba opravljena oziroma je ustavljena iz drugih utemeljenih razlogov (43. člen, ZIZ).

Za dovolitev izvršbe je stvarno pristojno okrajno sodišče, če zakon ne določa drugače (5. člen ZIZ). Izdajatelji sklepov o izvršbi pa so poleg sodišč lahko tudi Davčni urad RS (v nadaljevanju DURS) in Carinski urad RS (v nadaljevanju CURS). Poleg sodnih izvršb poznamo torej tudi davčne izvršbe.

Vrste sklepov so tako (Banka Sparkasse, 2011a):

- **sklep o izvršbi:** sklep, izdan na podlagi Zakona o izvršbi in zavarovanju ali sklep, izdan na podlagi Zakona o davčnem postopku;
- **sodni sklep o izvršbi:** sklep sodišča, s katerim je v celoti ali delno ugodeno predlogu za izvršbo, ter sklep, s katerim je predlog o izvršbi zavrnjen;
- **sklep o davčni izvršbi:** sklep, ki ga za izterjavo obveznosti izda DURS, CURS ali drugi upravičeni izdajatelji po Zakonu o davčnem postopku.

Sodni sklep o izvršbi je lahko izdan na podlagi:

- **izvršilnega naslova:** izvršljiva sodna odločba in sodna poravnava, izvršljiv notarski zapis, druga izvršljiva odločba, seznam ali listina, za katero zakon določa, da je izvršilni naslov (17. člen ZIZ);
- **verodostojne listine:** faktura, menica in ček s protestom in povratnim računom, kadar je to potrebno za nastanek terjatve, javna listina, izpisek iz poslovnih knjig, overjen s strani odgovorne osebe, po zakonu overjena zasebna listina in listina, ki ima po posebnih predpisih naravo javne listine (23. člen ZIZ).

Davčni sklep o izvršbi je v skladu s 145. členom Zakona o davčnem postopku (Ur.l. RS, št. 13/2011-UPB4, v nadaljevanju ZDavP-2) lahko izdan na podlagi: izvršljive odločbe o

odmeri davka, izvršljivega obračuna davka, izvršljive tuje odločbe, ki jo davčni organ prejme v izvršbo, izvršljivega sklepa davčnega organa, izvršljivega sklepa drugih organov, ki odločajo po določbah ZDavP-2 (RTV Slovenija, CURS), izvršljivega plačilnega naloga, izvršljive odločbe o prekršku, izvršljive sodbbe sodišča, izdane v zadevah prekrškov, izvršljivega sklepa sodišča, izdanega v zadevah prekrškov in izvršljivega sklepa sodišča o potrditvi prisilne poravnave v delu, ki se nanaša na davke in druge dajatve.

1.2 VLOGA ORGANIZACIJE ZA PLAČILNI PROMET

Z izrazom »organizacija za plačilni promet« označujemo Banko Slovenije, banke in hranilnice ter druge organizacije, ki so v skladu z zakonom pooblašene za opravljanje storitev plačilnega prometa ali za opravljanje storitev sprejemanja depozitov (16. člen ZIZ). Zakoni (s spremembami in dopolnitvami), ki urejajo področje izvršbe oziroma rubeža denarnih sredstev pri bankah, so (Banka Sparkasse, 2011a):

- Zakon o izvršbi in zavarovanju - ZIZ,
- Zakon o davčnem postopku – ZDavP-2,
- Zakon o plačilnih storitvah in sistemih – ZplaSS (Ur.l. RS, št. 58/2009, 34/2010, 9/2011),
- Zakon o bančništvu – ZBan-1 (Ur.l. RS, št. 99/2010-UPB5 (52/2011 popr.), 9/2011, 35/2011, 59/2011),
- Zakon o prisilni poravnavi, stečajju in likvidaciji - ZPPSL (Ur.l. RS, št. 67/1993, 74/1994, 8/1996, 25/1997, 39/1997, 1/1999, 52/1999, 101/2001, 42/2002, 58/2003, 10/2006, 126/2007), se uporablja do vključno 30. 09. 2008,
- Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju – ZFPPIPP (Ur.l. RS, št. 126/2007, 40/2009, 59/2009, 52/2010, 106/2010, 26/2011, 47/2011), se uporablja od vključno 1. 10. 2008 dalje.

1.2.1 Izvršitev sklepov o izvršbi

Banka prejete sklepe izvršuje brez presojanja pravilnosti oziroma dopustnosti izvršbe. Za banko kot izvrševalca sklepov je relevantno samo to, kar odloči oziroma določi izdajatelj sklepa. Banka izvršuje izključno sklepe, prejete s strani izdajatelja in ne s strani upnika ali njegovega pooblaščenca. V primeru, da se dolжник ne strinja z izvrševanjem sklepa o izvršbi, je ta dolžan ugovor nasloviti na izdajatelja sklepa in ne na banko, saj slednja tovrstnih ugovorov ne rešuje (53. člen ZIZ). Banka namreč v izvršilnem postopku nastopa kot nevtralni člen in ker je odvisna od izdajatelja, je dolžna sklepe izvrševati tako, kot se glasijo. V primeru, da obstaja sum v verodostojnost prejetih dokumentov, bodisi sklepa o izvršbi bodisi sklepa o ukinitvi oziroma utesnitvi izvršbe, banka preveri pristnost teh dokumentov pri izdajatelju.

Banka je dolžna na podlagi prejetega sklepa o izvršbi, kjer je kot izvršilno sredstvo naveden rubež denarnih sredstev, takoj blokirati vsa dolžnikova denarna sredstva, ki se

nahajajo pri njej (30. člen ZIZ). Sredstva se blokirajo v višini obveznosti iz sklepa in po prejemu obvestila o pravnomočnosti sklepa se ta znesek nakaže upniku. V primeru, ko banka prejme že pravnomočen sklep, pa se sredstva takoj nakažejo upniku in deblokira račun. To velja seveda ob predpostavki, da ima dolžnik na TRR-ju dovolj izterljivih sredstev za poplačilo obveznosti iz sklepa. Tu velja omeniti razliko med sodnimi in davčnimi izvršbami, saj davčna izvršba postane pravnomočna in izvršljiva takoj ob izdaji za razliko od sodne izvršbe. Po nakazilu sredstev upniku iz naslova sklepa o izvršbi je banka o nakazilu oziroma poplačilu sklepa dolžna obvestiti tako izdajatelja sklepa kot upnika (138. člen ZIZ).

Med dolžnikova denarna sredstva sodijo tako dobro imetje na transakcijskem računu (v nadaljevanju TRR), na enem ali več njih kot tudi vse hranilne vloge oziroma depoziti, ki jih je dolžnik sklenil pri banki. Vendar mora banka pri sklenjenih depozitih počakati datum njihove zapadlosti in šele nato lahko sredstva nakaže upniku v skladu s prejetim sklepom o izvršbi (142. člen ZIZ). Če dolžnik pri banki nima dovolj denarnih sredstev za poplačilo izvršbe, TRR ostane blokirani, dokler se obveznost iz sklepa ne poplača v celoti. Tehnično je račun pri banki blokirani samo v višini obveznosti iz sklepa o izvršbi, kar je pomembno v primerih, ko ima dolžnik na TRR-ju dovolj sredstev za poplačilo celotne obveznosti, vendar banka nakazil upniku še ni uspela izvesti zaradi omejenih operativnih zmogljivosti. Banka mora v takem primeru dolžniku omogočiti normalno razpolaganje s preostankom denarnih sredstev. V primeru, ko je dolžnik samostojni podjetnik oziroma zasebnik, se zarubijo tudi sredstva, katerih imetnik je kot fizična oseba (in obratno).

1.2.2 Nepravnomočnost sklepov

Pri nepravnomočnih sklepih je banka dolžna denarna sredstva dolžnika blokirati in sredstva v višini obveznosti iz sklepa le rezervirati. O rezervaciji sredstev za celoten sklep mora banka obvestiti tako sodišče kot upnika. Sredstva ostanejo rezervirana, vse dokler banka ne prejme obvestila o pravnomočnosti, zatem šele sledi nakazilo rezerviranih sredstev upniku. Vseeno pa mora banka na zahtevo dolžnika rezervirana sredstva nakazati upniku kljub nepravnomočnosti, v kolikor dolžnik o tem seveda poda pisno soglasje.

Prenos sredstev z dolžnikovega računa upniku pa je možen tudi na podlagi izvršilnega naslova pred pravnomočnostjo (46. člen, ZIZ):

- če to narekuje sklep o izvršbi, potrdilo o izvršljivosti ali navodilo sodišča,
- če je izvršilni naslov priložen sklepu, upnik pa ni predlagal poplačila po pravnomočnosti.

Pri izvrševanju sklepov o izvršbi na podlagi menice med pravnimi osebami oziroma samostojnimi podjetniki ali zasebniki se sredstva dolžnikov prav tako blokirajo, vendar se ta prenakažejo upniku šele po prejemu obvestila sodišča o pravnomočnosti oziroma obvestila o tem, da je potrebno sklep izvršiti zaradi poteka roka za ugovor.

1.2.3 Vrstni red izvrševanja sklepov

Ovisno od vsebine prejetih sklepov o izvršbi mora banka upoštevati tudi vrstni red, po katerem se poravnava obveznosti (12. člen, ZIZ). Tako v primeru, ko banka vodi v evidenci dolžnika le sodne sklepe o izvršbi, upošteva pri izvrševanju vrstni red, kot jih je prejela (141. člen ZIZ). Če banka prejme na isti dan več sklepov, upnike poplača sorazmerno, in sicer tako da upošteva delež posameznega upnika v seštevku terjatev prejetih sklepov na ta dan. Ko banka vodi v evidenci le davčne sklepe o izvršbi, jih prav tako izvršuje po vrstnem redu, kot jih je prejela.

V primeru ko je TRR dolžnika blokiran zaradi davčnih in sodnih sklepov o izvršbi hkrati, pa mora banka upoštevati naslednji vrstni red (Banka Sparkasse d.d., 2011a):

- prednost imajo sodni sklepi o izvršbi, kjer gre za obveznost, nastalo iz naslova zakonite preživnine, odškodnine za škodo, nastalo zaradi prizadetega zdravja, odškodnine zaradi izgube delovne zmožnosti ali odškodnine zaradi smrti preživljanca,
- sledijo sklepi o davčni izvršbi, kjer gre za izterjavo davčne obveznosti,
- na koncu pridejo na vrsto ostali sklepi, izdani po določbah ZIZ in ZDavP-2 in si sledijo po vrstnem redu, kot jih je prejela banka.

Specifičen primer, ki ga tu velja omeniti, je, ko banka vodi v evidenci dolžnika najprej le običajen sodni sklep o izvršbi in nato prejme sodni sklep za preživnino ter šele nato davčni sklep o izvršbi. V tem primeru mora banka vse do prejema davčnega sklepa poplačevati najprej običajen sodni sklep in šele za njim sodni sklep za preživnino. Po prejemu davčnega sklepa pa se vrstni red izvrševanja spremeni, in sicer tako da se od tedaj najprej poplačuje preživninski sodni sklep, nato davčni sklep in šele nazadnje običajen sodni sklep. Ko se preneha izvrševati davčni sklep, pa se vrstni red ponovno spremeni, in sicer tako da se sodna sklepa o izvršbi poplačujeta v skladu z vrstnim redom, kot sta bila datumsko prejeta v banko. V našem primeru torej to pomeni, da se najprej poplačuje običajen sodni sklep in šele nato sodni sklep o preživnini.

Poseben vrstni red velja tudi za primer, ko je banka predhodno blokirala in že rezervirala sredstva za nepravnomočen sodni sklep o izvršbi, vendar jih še ni nakazala upniku, saj čaka obvestilo o pravnomočnosti. Navkljub kasneje prejetim davčnim in sodnim sklepom o preživnini, ki v tem primeru veljata za prednostna sklepa, se predhodno rezervirana sredstva za nepravnomočen sklep ne smejo porabiti za drug sklep, kot za nepravnomočen sklep, za katerega so rezervirana. V tem primeru se v skladu z zgoraj opisanim vrstnim redom denarna sredstva lahko porabijo za prednostne sklepe šele iz prilivov, ki so prispeli na račun po prejemu davčnega oziroma sodnega sklepa o preživnini. Tudi v primeru namensko nakazanih sredstev iz druge banke za posamezen sklep, banka ni dolžna upoštevati zgoraj opisanega vrstnega reda, temveč mora v celoti porabiti sredstva prav tako namensko za ta sklep.

V skladu z ZDavP-2 je davčni sklep o izvršbi poleg DURS-a lahko izdan tudi od drugih izdajateljev, kot sta denimo CURS ali RTV. Tako je sklep DURS-a celo izenačen s sklepom CURS-a, zato se v primeru, da ju banka prejme na isti dan, poplačata sorazmerno glede na višino obveznosti v posameznem sklepu.

Sklep RTV-ja denimo ni izenačen z davčnim sklepom glede prednostnega vrstnega reda, saj ima davčni sklep prednost pred sklepom RTV-ja ne glede na datum prejema. Datum prejema za RTV-jev sklep pride v poštev v primerjavi z ostalimi sodnimi sklepi, saj je od njega odvisen vrstni red poplačevanja sklepov. Tudi tu pa velja izjema za primer, ko se poleg ostalih sodnih sklepov v evidenci dolžnika vodi še sodni sklep iz naslova preživitve. Preživitve namreč poleg ostalih sodnih sklepov in sklepa RTV-ja prevzame prednostni vrstni red.

Plačilni nalogi na TRR-ju dolžnika, kot so med drugimi razna nakazila, prenosi sredstev med računi, unovčitev menic, trajniki oziroma direktne bremenitve, nimajo enake ali višje prioritete, kot so to prioritete prejetih sklepov o izvršbi (141. člen ZIZ).

Tako kot poznamo vrstni red izvrševanja sklepov glede na njihovo vrsto, poznamo tudi vrstni red poravnavanja obveznosti znotraj samih sklepov o izvršbi in sicer je ta naslednji (Banka Sparkasse d.d., 2011a):

- bančni stroški v zvezi z izvršitvijo sklepa,
- sredstva v višini obveznosti iz davčnega sklepa, tako da se najprej poplačajo:
 - stroški postopka pobiranja davka,
 - obresti,
 - davek,
 - denarne kazni in globe;
- sredstva v višini obveznosti iz sodnega sklepa tako, da se najprej poplačajo:
 - obresti od stroškov izvršilnega postopka,
 - stroški izvršilnega postopka,
 - obresti,
 - glavnica.

Drugačen vrstni red poravnavanja obveznosti iz sklepa je možen samo v primeru, če je v sklepu o izvršbi to izrecno navedeno.

Če je v sklepu o izvršbi navedeno več dolžnikov, se terjatev izterja od dolžnikov po vrstnem redu, kot ga je določil upnik. V primeru, ko sklep izrecno ne določa vrstnega reda, se opravi izvršba najprej zoper prvega navedenega dolžnika, nato zoper naslednjega dolžnika in tako do dokončnega poplačila (146. člen ZIZ).

1.2.4 Obračun obresti

Banka mora biti pri izvrševanju sklepov o izvršbi zelo dosledna, kar pomeni da mora povsem slediti določilom v sklepu. Enako velja, ko gre za obračun zamudnih obresti, saj mora tu banka obračunati obresti, tako kot jih je upnik predlagal oziroma sodišče dovolilo. Seveda je za banko na tem področju obvezujoč tudi zakonski okvir, obresti morajo biti namreč obračunane v skladu z Zakonom o predpisani obrestni meri zamudnih obresti (Ur.l. RS, št. 11/2007-UPB1, v nadaljevanju ZPOMZO-1), Obligacijskim zakonikom (Ur.l. RS, št. 83/2001, 32/2004, 28/2006, 29/2007, 40/2007, 97/2007-UPB1, v nadaljevanju OZ), ZDavP-2 in v skladu z internimi navodili banke.

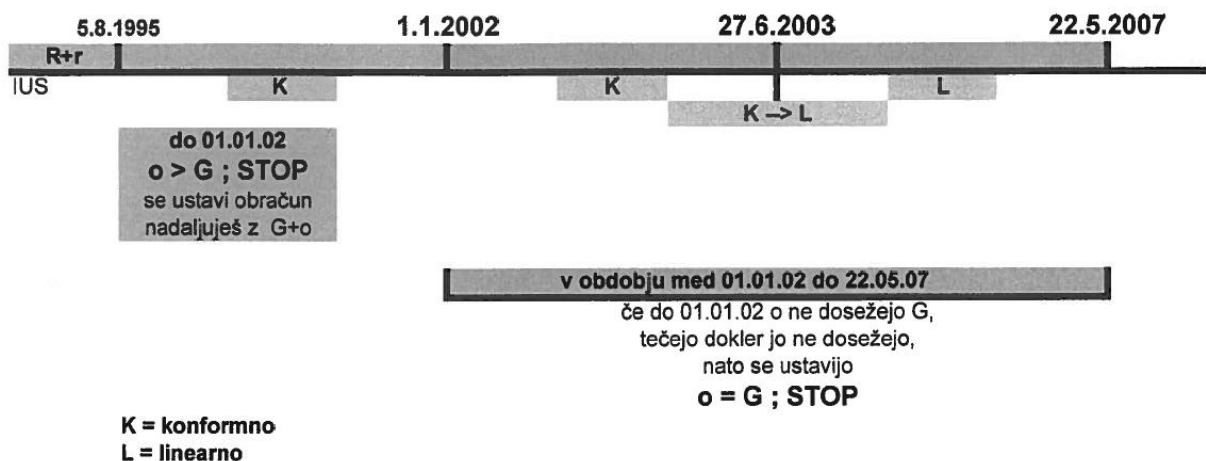
V skladu z ZPOMZO-1 je predpisana obrestna mera zamudnih obresti (če ni s pogodbo določeno drugače) in je letna obrestna mera. Z njo se obrestujejo zapadle denarne obveznosti od dneva nastanka dolžnikove zamude pri plačilu dospelih obveznosti iz naslova neporavnane glavnice ter ostalih zapadlih terjatev (provizij, stroškov) do dneva plačila (Banka Slovenije, 2008, str. 15). Višina zamudne obrestne mere je določena z vsakokrat veljavnim sklepom o višini predpisane obrestne mere zamudnih obresti. Tovrstne sklepe Ministrstvo za finance objavlja v Uradnem listu.

Po uveljavitvi ZPOMZO-1 temeljna obrestna mera ni več del zamudnih obresti, zato se na podlagi določil OZ obračunavajo zakonite zamudne obresti po sodnih izvršbah na linearni način. To v praksi pomeni, da se pri obračunu obresti uporabljata dva načina obračuna, in sicer se poleg linearnega za preteklo obdobje uporablja tudi konformni način obračuna.

Za obdobje do vključno 27. 6. 2003 se obresti obračunavajo na konformni način, od 28. 6. 2003 naprej pa se uporablja linearni način obračuna (Slika 1). Pri tem se za osnovo na dan 28. 6. 2003 uporabi celoten znesek zapadlih obveznosti dolžnika (revalorizirana glavnica skupaj z zamudnimi obrestmi, obračunanimi po konformni metodi do vključno 27. 6. 2003).

Linearni način obračuna obresti oziroma navaden obrestni račun pomeni, da se obresti ves čas računajo od prvotne (začetne glavnice), ne glede na število kapitalizacijskih obdobj (obrestovalno obdobje), ki so minila od nastanka dolga. Ker imamo za izhodišče obračuna ves čas isto glavnico, upniku vsako kapitalizacijsko obdobje prinese enake obresti. To pomeni, da skupni znesek dolga (glavnica in obresti) narašča linearno kot aritmetično zaporedje. Medtem ko se pri konformnem oziroma obrestnoobrestnem načinu obračuna obresti, le-te ob koncu posameznega kapitalizacijskega obdobja dodajo prvotni glavnici. Obresti se tako ne računajo več le od prvotne glavnice, ampak tudi od vseh obresti, nastalih v minulih obdobjih (Združenje bank Slovenije, 2008, str. 3).

Slika 1: Izračun obresti



Vir: Banka Sparkasse d.d., Delovna navodila za izvrševanje sodnih in davčnih sklepov (interno gradivo), 2011a.

Pri obračunu zamudnih obresti mora banka upoštevati tudi določila OZ. Slednji je stopil v veljavo 1. 1. 2002 in banka je dolžna v skladu z njim upoštevati določilo, da zamudne obresti prenehajo teči, ko vsota zapadlih vendar neplačanih obresti doseže glavnico (Slika 1). Vendar se je 22. 5. 2007 sprejela novela OZ, ki pravi da določilo o prenehanju teka obresti ne velja za zamudne obresti, zato le-te tečejo dalje, četudi bi že dosegle znesek glavnice, od katere so obračunane (382.a. člen, OZ). V praksi to pomeni, da obresti, ki v obdobju do 22. 5. 2007 ne dosežejo glavnice, tečejo neomejeno še naprej. V primeru, ko pa zamudne obresti dosežejo glavnico že pred datumom 22. 5. 2007, te prenehajo teči, ko dosežejo glavnico. Tu je potrebno še dodati, da za obdobje pred 1. 1. 2002 (v veljavo stopi OZ) prav tako velja neomejen tok obresti. To pa pomeni, da v primeru, če zamudne obresti presežejo glavnico do tega datuma (1. 1. 2002), se te obračunajo le do 31. 12. 2001 (Slika 1). S 1. 1. 2002 stopijo namreč v veljavo že določila OZ, opisana zgoraj.

1.2.5 Vračanje sklepov in obveščanje o neaktivnosti računov

Banka lahko prejme sklep tudi za dolžnika, ki pri njej nima več odprtega računa niti drugih sredstev in je v takem primeru dolžna v roku 8 dni od prejema sklepa vrniti sklep o izvršbi izdajatelju. Enako je banka dolžna vrniti sklep, ko se TRR dolžnika zapre po prejemu sklepa, dolžnik pa pri banki nima denarnih sredstev.

Vračilo sklepov o davčni izvršbi je možno, ko v enem letu po prejemu sklepa o izvršbi ni nobenih prilivov sredstev na TRR-ju dolžnika. Če v obdobju po prejemu sklepa pride do prilivov denarnih sredstev na TRR, se sklep lahko vrne šele po preteku enega leta od zadnjega priliva (2. odstavek 168. člena, ZDavP-2).

Sodnih sklepov o izvršbi banka ne vrača v primeru, ko na dolžnikovem računu ni izterljivih prilivov, temveč le obvesti sodišče o neaktivnem računu. In sicer to velja v

primeru, ko na dolžnikovem računu ob prejemu sklepa ni sredstev oziroma izterljivih prilivov v obdobju enega leta pred prejemom sklepa. Banka prav tako obvesti sodišče o neaktivnosti računa, če v obdobju enega leta po prejemu sklepa ni nobenega izterljivega priliva (Banka Sparkasse d.d., 2011a)

1.2.6 Nastopanje več bank v sklepu o izvršbi

Izdajatelj sklepa praviloma izda sklep o izvršbi na vsa denarna sredstva dolžnika na različnih računih pri različnih bankah. V takem primeru izdajatelj pošlje sklep o izvršbi v izvrševanje vsem bankam, kjer ima dolžnik odprte račune. Banke so nato dolžne zarubiti sredstva v višini obveznosti iz sklepa in sredstva nakazati na račun dolžnika pri banki, ki je v sklepu prva navedena oziroma nastopa kot primarna banka (145. člen ZIZ). Primarnost bank se sicer lahko določa na podlagi izrecne navedbe sodišča glede primarnosti, vrstnega reda bank v sklepu o izvršbi, vrstnega reda bank v predlogu za izvršbo ali samega izpisa iz registra TRR-jev. Ostale banke v sklepu torej nastopajo kot sekundarne banke in so dolžne sredstva nakazati na primarno banko, tudi v primeru, ko gre za nepravnomočen sklep. Primarna banka pa je tista banka, ki zarubljena sredstva nakazuje naprej upniku oziroma v primeru nepravnomočnosti sklepa zarubljena sredstva le rezervira in počaka na obvestilo sodišča o pravnomočnosti.

Zarubljena sredstva dolžnika se tako nakazujejo na primarno banko, vse dokler pri tej sredstva na dolžnikovem računu ne zadoščajo za poplačilo celotne obveznosti iz sklepa. Ko sredstva zadostujejo za poplačilo celotne obveznosti, pa mora primarna banka o dokončnem poplačilu sklepa nemudoma obvestiti sodišče, upnika in sekundarne banke, da prenehajo z rubeži in prenosi na primarno banko (145. člen ZIZ). Prav tako mora primarna banka že ob samem prejemu sklepa obvestiti sekundarne banke o tem, če sredstva pri njej zadoščajo za poplačilo celotne obveznosti oziroma koliko sredstev še potrebuje za dokončno poplačilo sklepa.

Primarni banki se zaradi namenskih nakazil sredstev iz sekundarnih bank lahko zgodi, da so določeni sklepi poplačani prej, kot bi bili sicer v skladu s prednostnim vrstnim redom, odvisnim od vrste sklepov o izvršbi na dolžnikovem računu. Banka mora namreč namenska sredstva porabiti za točno določen sklep, za katerega so bila sredstva tudi nakazana. V primeru, ko primarna banka ne vodi sklepa o izvršbi, za katerega ji sekundarna banka namensko nakaže sredstva, ima pravico od sekundarne banke zahtevati kopijo sklepa, na podlagi katerega so ji bila sredstva nakazana, nato pa mora pozvati izdajatelja, da ji pošlje originalen sklep o izvršbi. Šele na podlagi originalnega sklepa lahko primarna banka sredstva nakaže upniku.

Pri vračanju sklepov o izvršbi je primarna banka dolžna obvestiti naslednjo primarno banko o višini preostalega dolga in ji nakazati vsa sredstva, ki so bila po sklepu sicer zarubljena oziroma jih je prejela kot namenska sredstva od sekundarne banke, vendar jih ni

nakazala upniku. O vračilu sklepa morajo biti prav tako obveščene tudi ostale banke, ki izvršujejo isti sklep (Banka Sparkasse, 2011a).

Obveznost sekundarne banke je, da zarubljena sredstva dolžnika nakazuje na dolžnikov TRR pri primarni banki, vse dokler od primarne banke ne prejme obvestila o zadostnem stanju za celotno poplačilo izvršbe. Sekundarna banka nato hrani sklep v evidenci na dolžnikovem TRR-ju vse do obvestila primarne banke o dokončnem poplačilu sklepa. Tu velja omeniti, da so sekundarne banke dolžne naloge za namensko nakazana sredstva na primarno banko ustrezno označiti. Poleg oznake sklepa v namenu nakazila morajo uporabiti tudi ustrezno kodo namena (trenutno v uporabi oznaka B700).

1.2.7 Izvzetost prejemkov iz izvršbe

Denarna sredstva na računih dolžnikov praviloma izvirajo iz različnega vira prihodkov. Banka mora tako upoštevati, da so določeni prejemki iz naslova osebnega dohodka in socialnih transferjev iz izvršbe izvzeti oziroma je izvršba na njih omejena (101. člen ZIZ).

Na denarna sredstva, ki jih ima dolžnik iz naslova prejemkov izvzetih iz izvršbe, ni mogoče poseči z izvršbo, če gre za prejemke, nakazane za tekoči mesec oziroma je nanje možno poseči le z upoštevanjem omejitev za tekoči mesec (137. člen ZIZ). Slednje pomeni, da mora banka prav tako zarubiti sredstva in izvršiti sklep o izvršbi iz teh sredstev v primeru, ko ležijo na računu dolžnika dlje od enega meseca.

Iz tabele (glej Prilogo 1) so razvidne podrobnosti, koliko posameznega prejemka lahko banka zarubi za poplačilo prejetega sklepa glede na vrsto sklepa. Kolona z oznako ZDavP se nanaša na izvzete prejemke oziroma omejitve rubeža na njih za davčni sklep o izvršbi, medtem ko so v koloni z oznako ZIZ prikazani izvzeti prejemki in omejitve na njih v primeru sodnega sklepa o izvršbi.

Banka lahko na dolžnikova denarna sredstva iz naslova dohodkov iz delovnega razmerja oziroma v zvezi z njim poseže z rubežem (na plačo, pokojnino, nadomestilo plače, odškodnino iz naslova izgube ali zmanjšanja delovne sposobnosti, prejemke iz naslova začasne brezposelnosti ter plačila za delo obsojencev v kazenskih zavodih) do višine dveh tretjin prejemkov, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini minimalne plače (102. člen ZIZ). Minimalna plača je določena z Zakonom o minimalni plači (Ur.l. RS, št. 13/2010) in v letu 2011 znaša 572,27 € v neto znesku. Neto minimalna plača je minimalna plača zmanjšana za plačilo davkov in obveznih prispevkov za socialno varnost. Navedeni znesek pa je znesek, ki dolžniku pripada v primeru, ko je račun blokiran zaradi sodnega sklepa o izvršbi. V primeru blokade računa zaradi davčnega sklepa o izvršbi dolžniku pripada le 70 % od bruto zneska minimalne plače in to v letu 2011 znaša 523,67 €. Višja minimalna plača pripada dolžniku le v primeru, če dolžnik preživlja tudi druge osebe. Ta višji znesek minimalne plače je povečan v skladu z višino prejemka, določenega

za osebo, ki jo preživlja dolžnik. Višina tega prejemka je odvisna od meril, ki jih določa zakon na področju socialnega varstva za dodelitev denarne socialne pomoči.

Dolžnik ki je samostojni podjetnik oziroma zasebnik, je prav tako upravičen do zakonsko pripadajoče minimalne plače. Ta pravica mu seveda pripada, v kolikor ne prejema nobenega od zgoraj naštetih prejemkov iz naslova delovnega razmerja oziroma v zvezi z njim. Banka mu mora tako pri rubežu od skupne vsote mesečnih prilivov na računu pustiti na voljo vsaj sredstva v višini minimalne plače, saj so prihodki iz dejavnosti v takem primeru za dolžnika edini vir preživetja. Tudi za samostojnega podjetnika veljajo enaki zneski (navedeni zgoraj) zakonsko določene minimalne plače in so prav tako odvisni od vrste sklepa o izvršbi. V primeru vzdrževanja druge osebe (praviloma družinskega člana) tudi samostojnemu podjetniku pripada višji znesek minimalne plače na enak način kot ostalim dolžnikom.

1.2.8 Izvršba ob stečaju, prisilni poravnavi in prenehanju obstoja

Na podlagi objave sklepa o začetku stečajnega postopka ali postopka prisilne poravnave nad dolžnikom na spletnih straneh Agencije Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (v nadaljevanju AJPES) oziroma prejetega obvestila o začetku stečajnega postopka ali prisilne poravnave s strani stečajnega upravitelja je banka dolžna takoj prenehati z izvrševanjem sklepov o izvršbi na računu dolžnika.

Banka prejetih sklepov do dneva objave stečaja oziroma prisilne poravnave ne vrača izdajatelju, temveč jih obdrži v evidenci dolžnika. Eventualna zarubljena sredstva, ki stojijo rezervirana na računu dolžnika za nepravnomošne sklepe, banka ne nakazuje na fiduciarni račun stečajnega upravitelja. Postopek izvršbe zoper dolžnika banka tako nadaljuje lahko le na podlagi sklepa sodišča o nadaljevanju postopka. V podobnih situacijah pa se praviloma izterljiva sredstva največkrat v skladu z navodili stečajnega upravitelja nakazujejo na njegov fiduciarni račun.

Izvršba se izjemoma nadaljuje ne glede na začeti postopek stečaja v primeru, ko gre za izterjavo terjatve iz naslova (Banka Sparkasse, 2011a):

- zakonite preživnine, odškodnine za škodo, nastalo zaradi zmanjšanja življenjskih aktivnosti ali zmanjšanja oziroma izgube delovne zmožnosti ter odškodnine za izgubljeno preživnino zaradi smrti tistega, ki jo je dajal,
- plače in nadomestila plače za zadnje tri mesece pred začetkom postopka stečaja,
- odškodnine za poškodbe, ki so povezane z delom pri dolžniku in poklicne bolezni,
- neizplačane odpravnine za prenehanje delovnega razmerja pred začetkom stečajnega postopka,
- plače in nadomestila plače delavcem, katerih delo zaradi začetka stečajnega postopka postane nepotrebno, za obdobje od začetka stečajnega postopka do poteka odpovednega roka,

- odpravnine delavcem, ki jim upravitelj odpove pogodbo o zaposlitvi oziroma katerih delo je zaradi začetka stečajnega postopka ali med postopkom postalo nepotrebno,
- davkov in prispevkov, ki jih mora delodajalec obračunati in plačati hkrati z izplačili plač, nadomestil plač oziroma odpravnin.

Za dolžnika, ki je kot pravna oseba izbrisana iz sodnega registra in je s tem prenehala obstajati, je banka dolžna vrniti sklepe o izvršbi izdajatelju. V primeru, ko se na računu takega dolžnika nahajajo zarubljena sredstva, ki so rezervirana za nepravnomočen sklep, se izdajatelja pozove o nadaljnjih navodilih. Podobno ravna banka tudi v primeru dolžnika, ko gre za smrt fizične osebe.

1.2.9 Odlog izvršbe

Odlog izvršbe je ena izmed rešitev v izvršilnem postopku, ki dolžniku daje možnost da se odloži rubež. Dolžnik mora v tem primeru izkazati za verjetno, da bi s takojšnjo izvršbo utrpel nenadomestljivo oziroma težko nadomestljivo škodo in da bi bila ta večja od tiste, ki bi zaradi odloga lahko nastala upniku (71. člen ZIZ). Predlog za odlog izvršbe na sodišče poleg dolžnika lahko poda tudi upnik, v kolikor so za to izpolnjeni zakonski pogoji (72. člen ZIZ).

Odlog torej pomeni, da se izvršba v skladu z določenim obdobjem odloži. Tako se iz prilivov dolžnika v navedenem obdobju ne opravlja več rubeža sredstev in njegov račun se deblokira. Eventualno že zarubljena sredstva za nepravnomočne sklepe o izvršbi, ki stojijo rezervirana na računu, se sprostijo in dovolijo dolžniku v razpolaganje samo v primeru, ko sodišče v sklepu o odlogu to navede. Banka po izteku odloga nadaljuje z izvršbo skladno s sklepom o izvršbi, razen če iz sklepa sodišča ne izhaja drugače (75. člen ZIZ). Odlog izvršbe lahko v primeru davčnega sklepa o izvršbi izda tudi DURS.

1.2.10 Posredovanje podatkov

V skladu z zakonodajo (4. člen ZIZ) je banka dolžna brezplačno posredovati sodišču, izvršitelju in upniku podatke, ki so potrebni za namen izvedbe izvršilnega postopka. Obveznost banke za posredovanje podatkov izhaja tudi iz drugih zakonov, kot so ZDavP-2, Zakon o bančništvu (Ur.l. RS, št. 99/2010-UPB5 (52/2011 popr.), 9/2011, 35/2011, 59/2011, v nadaljevanju ZBan-1) in Zakon o kazenskem postopku (Ur.l. RS, št. 32/2007-UPB4, 102/2007, 21/2008, 23/2008, 65/2008, 68/2008, 89/2008, 77/2009, 88/2009, 109/2009, 29/2010, 58/2011).

Zakon o bančništvu posebej ureja področje, ki se nanaša na sporočanje zaupnih podatkov različnim organom in osebam. Zaupni podatki so vsi podatki, dejstva in okoliščine o posamezni stranki, katere ima banka na voljo, neodvisno od načina, na katerega je prišla do teh podatkov (214. člen ZBan-1). Banka je po drugi strani odškodninsko odgovorna, če

glede posredovanja podatkov ne ravna v skladu z zakonom in zaradi tega pri upniku ali dolžniku posledično nastane škoda (147. člen ZIZ). Sicer pa so določeni podatki o transakcijskih računih pravnih in fizičnih oseb, ki opravljajo dejavnost, javni in dostopni na spletni strani AJPES-a.

Rok, v katerem mora banka posredovati odgovor na poizvedbo upnika ali sodišča, je 8 dni oziroma rok, ki ga določi sodišče. Če zaradi zahtevnosti poizvedbe banka ne more podati odgovora v predvidenem roku mora o tem obvestiti sodišče in navesti rok, v katerem bo lahko posredovala zahtevane podatke. Banka prav tako ne sme obveščati svojih komitentov o zahtevah sodišč in upnikov glede podatkov o njihovih računih (140. člen ZIZ).

1.2.11 Poročanje AJPES-u

Banka je za statistične in ostale z zakoni določene namene AJPES-a dolžna posredovati podatke o dospelih neporavnanih obveznostih poslovnih subjektov, katerih račune vodi. Med poslovne subjekte štejemo pravne osebe, samostojne podjetnike in fizične osebe, ki opravljajo registrirano dejavnost. Navedene podatke banka posreduje v okviru poročila NODURS, ki ga AJPES-u pošilja v elektronski obliki na dnevni ravni.

Poročilo NODURS zajema evidenco o dospelih neporavnanih obveznostih poslovnih subjektov na vseh njihovih računih za celotno poročevalsko obdobje od nastanka neporavnane obveznosti do dneva poročanja. Evidenca tako vsebuje naslednje podatke (Banka Sparkasse d.d., 2011a):

- ime in davčno številko poslovnega subjekta,
- datum nastanka dospele neporavnane obveznosti,
- znesek neporavnane dospele obveznosti po vrstah obveznosti,
- spremembo zneska neporavnane dospele obveznosti (znesek plačane obveznosti),
- številko računa, s katerega se izvajajo plačila za poravnavo dospele obveznosti.

Poleg poročila NODURS pa banka AJPES-u poroča tudi o ostalih podatkih transakcijskih računov za potrebe centralnega registra transakcijskih računov RTR. V RTR-ju namreč AJPES obdeluje podatke o transakcijskih računih in o imetnikih transakcijskih računov z namenom, da se zagotovi centraliziran dostop do podatkov o transakcijskih računih posameznega imetnika. Na AJPES-u te podatke hranijo tudi za namene tekočega opravljanja dejanj v postopkih izvršbe oziroma zavarovanja ter v drugih postopkih prisilne izvršitve terjatev zoper imetnike transakcijskih računov, ki so fizične osebe. Sicer pa imajo dostop do podatkov o transakcijskih računih fizičnih oseb le z zakonom določene osebe in organi, kot je to navedeno v 146. členu Zakona o plačilnih storitvah in sistemih (Ur.l. RS, št. 58/2009, 34/2010, 9/2011). Določeni podatki o TRR-jih poslovnih subjektov pa so v registru AJPES-a javno dostopni prek spleta (Register transakcijskih računov, 2011) in v primeru prikaza neporavnanih obveznosti imajo ti negativen vpliv na bonitetno oceno podjetja.

1.2.12 Odgovornost banke

Banka mora prejete sklepe o izvršbi izvrševati skladno z določili zakonodaje, ki ureja to področje. V nasprotnem primeru je banka dolžna prevzeti odgovornost, ker:

- ni ravnala po sklepu o izvršbi,
- je kršila določbe zakona o posredovanju podatkov, vrstnem redu poplačevanja obveznosti oziroma obsegu in načinu poplačila obveznosti iz sklepa o izvršbi.

Na zahtevo sodišča je tako banka dolžna posredovati vsa pojasnila in listine, iz katerih je moč razbrati, na kakšen način je bil izvršen sklep o izvršbi ter kako se je upošteval zakonsko določeni vrstni red poplačila terjatev (147. člen ZIZ). V primeru ugotovljenih dejanj banke, ki so v nasprotju z zakonom oziroma sklepom o izvršbi ima upnik vso pravico od banke zahtevati povrnitev škode.

2 OBVLADOVANJE POSLOVNIH PROCESOV

Uspešno delovanje organizacije je odvisno predvsem od ljudi, ki delujejo v organizaciji. Vendar tu ne mislim na ljudi kot posameznike, temveč na zaposlene, ki se v svojem delovanju prilagajajo zahtevam organizacije in delovanju sodelavcev. Prav te medsebojne povezave močno vplivajo na uspeh organizacije, v katero vstopajo in v kateri delujejo zaposleni. Ta povezanost namreč tvori sinergijo organizacije in od ustreznosti medsebojnih povezanosti in razmerij je odvisno, koliko bo izid organizacije večji od zgolj seštevka prizadevanj nepovezanih posameznikov (Rozman, Mihelčič & Kovač, 2011, str. 3). Gre torej za pojasnitev enega izmed izhodišč, zakaj se ljudje sploh povezujemo v organizacije.

Upravljanje poslovnih procesov znotraj organizacij najuspešnejše med njimi razumejo kot način za povečevanje konkurenčnosti. Te organizacije izkoriščajo priložnosti, ki jih pri izpolnjevanju zahtev kupcev na eni ter vizije, ciljev in strategij organizacije na drugi strani prinaša procesna naravnost. Tako se izboljševanje procesov izkaže za pomemben dejavnik uspeha (Križman & Novak, 2002, str. 3).

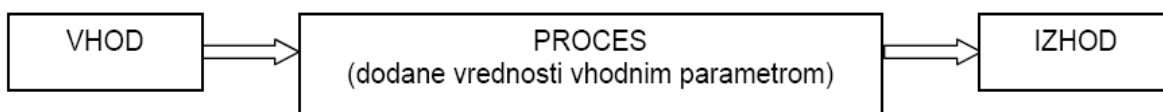
Celovita poslovna odličnost, ki je pravilno uporabljena in popolnoma integrirana v poslovanje, podjetju pomaga določiti cilje in strategijo. To je posledica dejstva, da poslovna odličnost temelji na ljudeh in njihovi določitvi, razumevanju, obvladovanju in izboljševanju procesov, ki se morajo dobro izvajati, če hočemo doseči poslovno odličnost podjetja (Križman & Novak, 2002, str. 13).

2.1 OPREDELITEV POSLOVNEGA PROCESA

Poslovni proces je opredeljen kot skupek logično povezanih izvajalskih in nadzornih postopkov ter aktivnosti, ki imajo za posledico oziroma rezultat načrtovani izdelek ali storitev (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 29).

Po drugi teoriji pa poslovni proces pomeni povezan nabor dejavnosti in nalog, katerih namen je vhodnim elementom v proces dodati uporabno vrednost, ki je na izhodni strani procesa namenjena naročniku oziroma kupcu (Harrington, 1997, str. 3), kot je to prikazano na Sliki 2. Za proces niso ključne le aktivnosti, ki jih opravljajo izvajalci procesa, temveč je bistveno zaporedje dejavnosti in opravil, ki so potrebna za nastanek predvidenega rezultata na izhodni strani procesa. Po Smithu in Fingarju (2003, str. 47) morajo biti procesne aktivnosti torej definirane skozi čas in prostor, imeti morajo začetek in konec ter jasno zaznane vhode in izhode.

Slika 2: Shematski prikaz poslovnega procesa



Vir: Harrington, Business proces improvement workbook, 1997, str. 3.

Učinkovitost procesa je odvisna od rezultata porabe virov, ki so bili potrebni za pretvorbo vhodnih veličin v izhodne. Največkrat se izraža v obliki časa ali stroškov. Uspešnost procesa pa se lahko opredeli in meri tudi glede na stopnjo pogostosti skladnosti izhodnih veličin s predvidenimi, vnaprej določenimi rezultati procesa ali obsegom dodane vrednosti, ki jo obravnavani poslovni proces ustvarja.

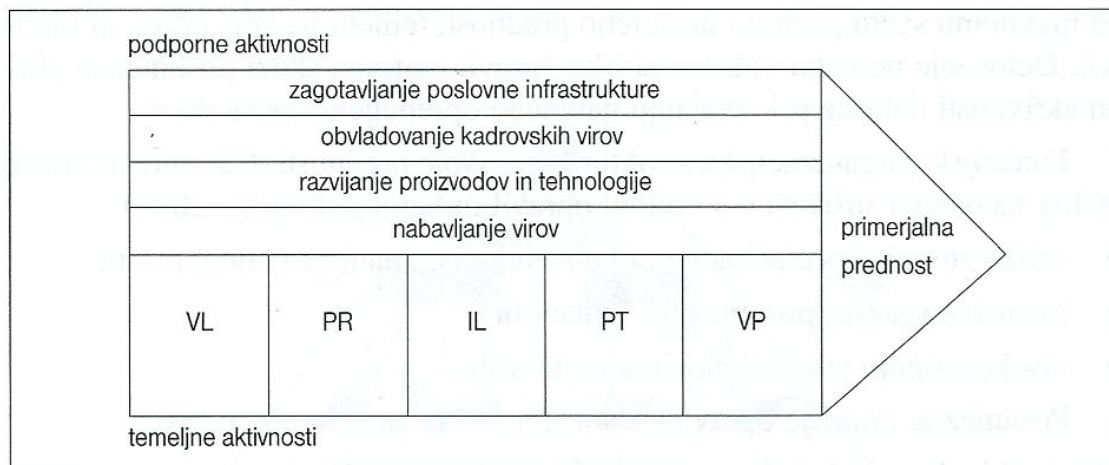
Vsaka aktivnost v podjetju ali zunaj njega je opredeljena kot proces. Kot proces pa je smiselno upoštevati oziroma opredeliti le tiste aktivnosti, ki neposredno ali posredno prispevajo k dodani vrednosti končnih proizvodov. Osnovne značilnosti, ki jih je pri analiziranju in prenavljanju procesov smiselno upoštevati, so naslednje (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 30):

- cilji procesa,
- lastnik procesa,
- začetek in konec procesa,
- vhodi in izhodi,
- zaporedje in koraki izvajanja samega procesa,
- ravnanje v primeru neskladnosti,
- merljive značilnosti procesa, ki omogočajo ugotavljanje učinkovitosti procesov,
- prepoznani notranji ali zunanji kupci in dobavitelji,
- stalno izboljševanje.

Vlogo poslovnega procesa pri zagotavljanju konkurenčne prednosti podjetja Porter pojasni s pomočjo vrednostne verige. Vsaka organizacija je zbirka ali zaporedje aktivnosti, ki so namenjene snovanju in razvijanju, proizvodnji, nudenju in prodajanju, dostavljanju in vzdrževanju njenih izdelkov ali storitev (Porter & Millar, 1985, str. 87). Aktivnosti, ki

potekajo znotraj organizacije, lahko predstavimo z vrednostno verigo (Slika 3). Znotraj vrednostne verige aktivnosti delimo na temeljne in pomožne aktivnosti.

Slika 3: Vrednostna veriga podjetja



Vir: Kovačič & Vukšić, Management poslovnih procesov, 2005, str. 31.

Temeljne aktivnosti so aktivnosti, katerih namen je doseči zadovoljstvo kupca oziroma uporabnika naših izdelkov ali storitev. Te aktivnosti neposredno vplivajo na povečanje dodane vrednosti. Kot je razvidno iz zgornje slike (Slika 3), aktivnosti znotraj poslovnega procesa delimo na aktivnosti:

- vhodne logistike (VL) – povezave z dobavitelji in aktivnosti, potrebne za sprejem, skladiščenje in razdelitev vhoda;
- proizvodnje (PR) – aktivnosti, potrebne za transformacijo vhoda v izhod;
- izhodne logistike (IL) – aktivnosti, potrebne za zbiranje, shranjevanje in distribucijo izhoda;
- prodaje in trženja (PT) – aktivnosti za informiranje in prepričevanje kupca o nakupu izdelka ali storitve;
- vzdrževanja in poprodajnih aktivnosti (VP) – aktivnosti, potrebne za ohranitev delovanja izdelka ali storitve po prodaji/dobavi;

Podporne aktivnosti so aktivnosti, katerih namen je zagotavljanje optimalnega razvoja, kakor tudi nadzor delovanja temeljnih aktivnosti. Podporne aktivnosti le posredno vplivajo na dvig dodane vrednosti. V osnovi jih delimo na naslednje aktivnosti (Slika 3): zagotavljanje poslovne infrastrukture, obvladovanje kadrovskih virov, razvijanje proizvodov in tehnologije ter nabavljanje virov.

Aktivnosti vrednostne verige podjetja imajo tako za rezultat dobiček, ki je izražen kot razlika med dodano vrednostjo in stroški poslovanja. Tako izražen dobiček izkazuje primerjalno prednost podjetja (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 31). Primerjalno prednost dosegajo podjetja, ki upravljajo svojo verigo vrednosti bolj uspešno v primerjavi s

tekmeci. Osnovna naloga podjetja je tako, da doda v vsaki od temeljnih aktivnosti čimveč vrednosti za kupca.

2.2 PRENOVA POSLOVNIH PROCESOV

V interesu organizacije oziroma podjetja je razviti učinkovite procese in jih zanesljivo izvajati, saj se le tako podjetje lahko spusti v enakovreden boj s konkurenco na trgu. Kakovost poslovnih procesov predstavlja bistveni kapital podjetja. Za razliko od izdelkov, ki se lahko kopirajo in zaposlencev, ki lahko pridejo in gredo, so procesi posamezne organizacije edinstveni ter oblikovani glede na zgodovino in evolucijsko pot. Organizacije morajo tako stremeti k čim bolj učinkovitemu izvajanju procesov, ne glede na to ali gre za temeljne ali podporne procese. Poleg tega je potrebno vseskozi iskati priložnosti za izboljšanje procesov, razvijati tehnike in kupovati orodja, ki bodo organizacijam omogočila hitro odgovoriti na spremembe ter prevzeti nove procese za majhne stroške (Križman & Novak, 2002, str. 29).

V začetku devetdesetih let prejšnjega stoletja se pri prehodu v informacijsko družbo še posebej izkaže potreba po prenovi poslovnih procesov (angl. Business Process Reengineering) v podjetjih, kot eni izmed ključnih rešitev za nastale težave zaradi informatizacije poslovanja. Način izboljševanja delovanja organizacij, ki je bil uporabljen, je bil usmerjen v analiziranje in spreminjanje celotnega poslovanja. To je zahtevalo korenite spremembe v podjetjih in drugačen pogled vodstva.

Prenovo poslovnih procesov lahko definiramo kot temeljito preverjanje poslovnih procesov in njihovo korenito spremembo, katere namen je doseči pozitivne rezultate na področjih, kot so zniževanje stroškov, povečanje kakovosti izdelkov in storitev ter skrajšanje dobavnih rokov (Hammer & Champy, 2003, str. 35). Wisnosky in Feeney (2001, str. 10) razumeta prenovu poslovnih procesov še malo bolj radikalno, s tem ko menita, da prenova pomeni pot, po kateri mora podjetje potovati, če preprosto želi preživeti.

2.2.1 Cilji prenove poslovnih procesov

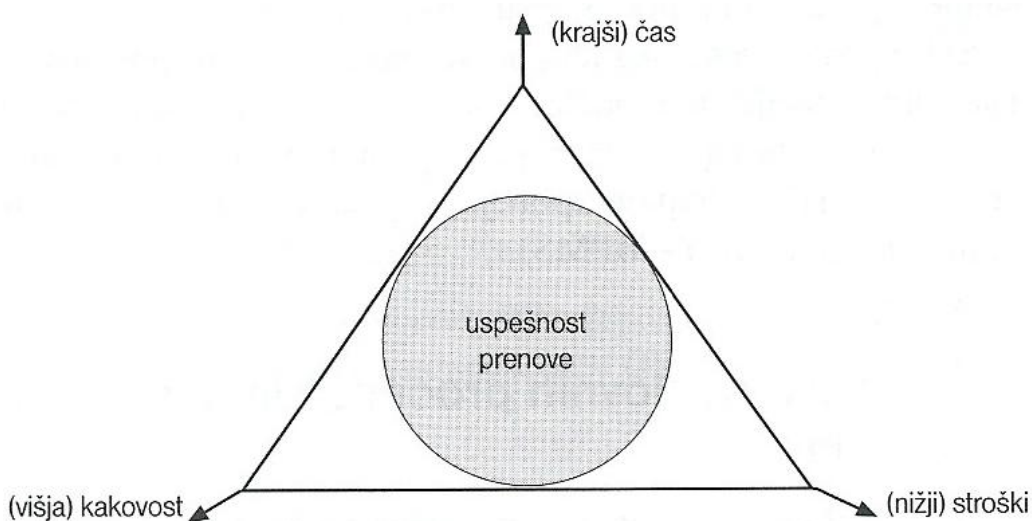
Učinkovitost procesa se izraža skozi rezultat porabe virov (surovine, človeški viri, finančni viri,...), uporabljenih pri pretvorbi vhodnih veličin v izhodne. Najbolj pogosto se učinkovitost procesa ponazarja v obliki časa oziroma stroškov, porabljenih za izvedbo procesa. Večjo učinkovitost procesa tako lahko dosežemo z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti, avtomatizacijo določenih opravil, boljšim dostopom do skupnih podatkov, izboljšano komunikacijo med izvajalci procesa ipd. (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 41).

Uspešnost procesa preprosto pomeni, da delamo prave stvari, saj je sicer zelo učinkovito možno delati tudi napačne stvari. Uspešnost procesa se lahko izboljša z večjimi

spremembami in redefiniranjem procesov oziroma redefiniranjem samih izdelkov in storitev (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 41).

Temeljni cilji prenove nekega poslovnega procesa so tisti, na podlagi katerih podjetja utemeljujejo težnje po učinkovitosti oziroma uspešnosti delovanja poslovnega procesa. Podjetja pri uresničevanju teh ciljev praviloma težijo k doseganju optimuma treh omejujočih, medsebojno odvisnih, vendar običajno nasprotujočih si temeljnih ciljev. Ti temeljni cilji oziroma merila so čas, stroški in kakovost.

Slika 4: Temeljni cilji prenove poslovanja



Vir: Kovačič & Vukšić, Management poslovnih procesov, 2005, str. 42.

Iz Slike 4 so razvidna medsebojna razmerja med časom, stroški in kakovostjo, kjer vsak krak trikotnika predstavlja enega od možnih ciljev. Podjetje tako lahko kakovosten izdelek proizvede v relativno kratkem času, vendar se lahko običajni izdelek proizvede še hitreje in bolj poceni. Jasno je torej, da se zelo kakovostnega izdelka ne da proizvesti hitro in poceni, saj stroški kot omejitveno merilo v tem primeru tega ne dopuščajo.

Osnovna izhodišča in cilji, ki naj bi jih zajemala prenova poslovnih procesov, so (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 42):

- poenostavitev poslovnih postopkov z odstranitvijo nepotrebnih aktivnosti,
- skrajševanje poslovnih procesov v podjetju, dvig odgovornosti in posledično znižanje stroškov poslovanja,
- dvigovanje dodane vrednosti v vseh poslovnih postopkih ter ob tem postopno dvigovanje kakovosti proizvodov in storitev podjetja,
- zniževanje stroškov izvajanja postopkov ob upoštevanju doseganja meril potrebnega časa in kakovosti,
- dvigovanje zanesljivosti in doslednosti izvajanja postopkov ter s tem kakovosti proizvodov in storitev,

- prenova poslovnih procesov v smeri tesnejšega in neposrednejšega povezovanja z dobavitelji,
- usmerjanje v lastne ključne zmožnosti in prenos izvajanja drugih procesov, ki niso ključni ali kjer nismo konkurenčni, izven podjetja (outsourcing).

2.2.2 Načini in potek prenove poslovnih procesov

Načini prenove poslovnih procesov se razlikujejo glede na obseg in vsebino prenove. Podjetja tako z meritvami zmogljivosti procesov skušajo ugotoviti najprej sposobnost procesa in nato primerjati obstoječe stanje oziroma zmogljivost procesa z želenim stanjem. Razlike, ki jih zaznajo, podjetja lahko premostijo na dva načina, in sicer s pomočjo (Križman & Novak, 2002, str. 53):

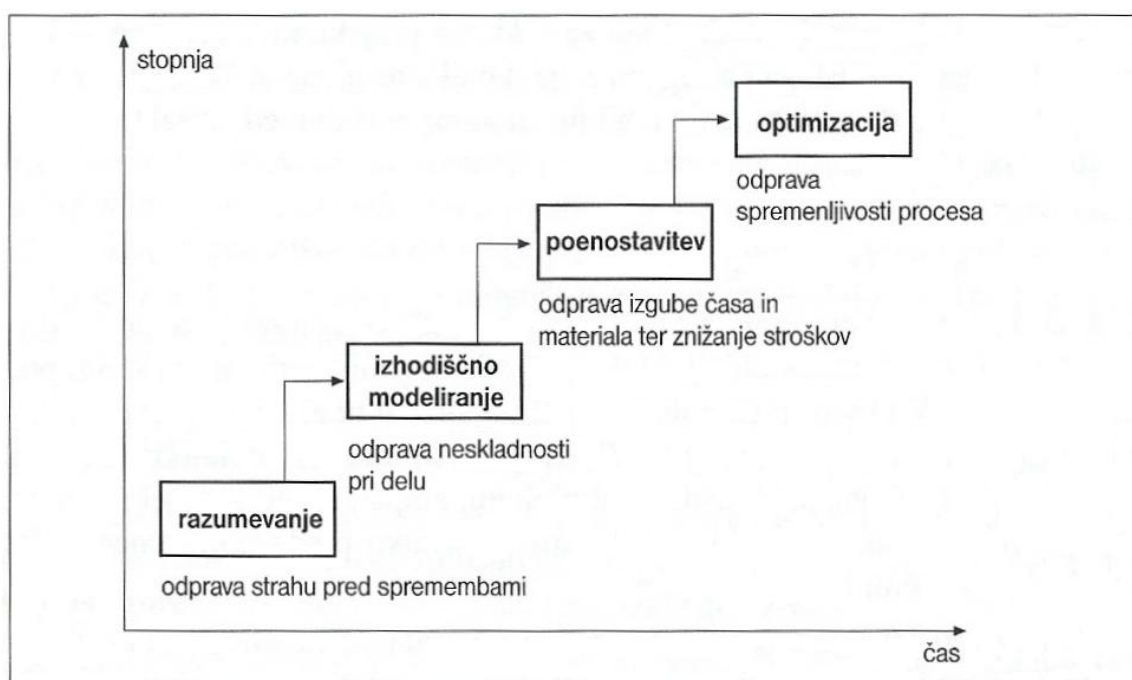
- **stalnih izboljšav**,
- **prenove poslovanja** (reinženiring).

Stalne izboljšave največkrat potekajo v obliki projektnega procesa in se izvajajo po potrebi. Aktivnosti se tu običajno osredotočajo na obravnavo posameznega obstoječega procesa, ki se izboljšuje postopno. V projektno skupino so praviloma vključeni neposredni izvajalci, medtem ko je tveganje za uspešnost projekta majhno do zmerno. Projekti izboljšav imajo za cilj največkrat analizo, poenostavitev in avtomatizacijo delovnih postopkov ter zniževanje stroškov. Pri avtomatizaciji delovnih postopkov gre ponavadi za avtomatizacijo s pomočjo uporabe informacijske tehnologije.

Prenova poslovanja je pogosto odgovor poslovodstva na ključna vprašanja poslovne uspešnosti oziroma vprašanja o načinu poslovanja. Projekt prenove poslovanja ima v končni fazi za cilj doseganje konkurenčne prednosti podjetja. Za to pa so potrebne korenite spremembe poslovanja organizacije, kjer ni več prostora za že uveljavljena neuporabna poslovna pravila in postopke, kakor tudi neprimerna organizacijska načela in modele. Prenova poslovanja je tako usmerjena v vsa ključna strateška vprašanja poslovanja organizacije in zajema prenovu ali prilagajanje poslovnega modela ter prenovu poslovnih procesov organizacije in njihovo informatizacijo. Projekt prenove je torej enkraten projekt, ki poteka ne glede na obstoječe organizacijske pregrade med poslovnimi funkcijami in velja za projekt z visoko stopnjo tveganja (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 49).

Podjetja se pri prenovi poslovanja praviloma poslužujejo določenega metodološkega pristopa, ki sestoji iz bolj ali manj predpisanega zaporedja korakov. Na Sliki 5 je torej prikazan potek prenove poslovnih procesov na konceptualnem nivoju, ki je uporaben ne glede na to, ali gre za celovito prenovu poslovanja ali pa samo za prenovu oziroma izboljšavo posameznega poslovnega procesa.

Slika 5: Potek prenove poslovanja



Vir: Kovačič & Peček, *Prenova in informatizacija delovnih procesov*, 2004, str. 49.

Razumevanje pomeni prvo stopnjo prenove poslovanja, kjer gre za vzpostavljanje izhodišč, potrebnih za razvoj in uveljavitev novega ali prenovljenega poslovnega modela v podjetju. Na tej stopnji gre tako predvsem za premagovanje strahu pred spremembami, saj prenova s sabo lahko prinaša tako dobre kot slabe posledice za zaposlene. Pripravljenost na spremembe v podjetju je toliko večja, če vemo, zakaj smo nezadovoljni z obstoječimi razmerami delovanja podjetja, imamo jasno vizijo prihodnosti, kaj želimo doseči, in imamo ustrezne izkušnje ter metodološko znanje, s katerimi lahko uresničimo to pot do sprememb. Aktivnosti so v tej fazi usmerjene zlasti v ocenjevanje in spreminjanje poslovne kulture podjetja z namenom doseči spremembam razumevajočo klimo v podjetju.

Izhodiščno modeliranje ima nalogo opredeliti oziroma prikazati posnetek trenutnega izvajanja poslovnih procesov v podjetju. Na tej stopnji se pozornost posveča tudi iskanju možnosti odpravljanja neskladnosti pri izvajanju procesov. Podjetje si pri analizi poslovnih procesov tako pomaga z grafičnimi modeli procesov, saj jih na ta način lahko lažje razume in podrobneje razčleni. Orodja za modeliranje imajo pri analiziranju torej pomembno vlogo, saj omogočajo boljši vpogled v učinkovitost procesa. O samem modeliranju je več predstavljeno v naslednjem poglavju tega diplomskega dela.

Poenostavitev poslovnih procesov je možna šele na podlagi analize obstoječih procesov. Podjetja poenostavijo procese z namenom doseganja večje učinkovitosti oziroma uspešnosti poslovanja. Prenova procesa ima tako ponavadi za rezultat krajši čas izvedbe, manjšo porabo materiala in nižje stroške izvajanja.

Optimizacija je končni cilj prenove poslovnih procesov in hkrati tudi pogoj za njihovo morebitno informatizacijo oziroma avtomatizacijo. Optimizacija se izraža skozi tipizacijo in standardizacijo procesov in ima za posledico odpravo spremenljivosti izvajanja delovnih procesov.

2.3 MODELIRANJE POSLOVNIH PROCESOV

Po Hammerju in Champyu (2003, str. 123) naj bi imela podjetja narejeno procesno shemo, podobno kot imajo narejeno organizacijsko shemo. Procesna shema po njunem mnenju opredeli poslovne procese in hkrati olajša razumevanje toka ter razdelitve dela v podjetju. Opisi poslovnih procesov so namreč lahko precej obsežni, kompleksni in nepregledni tako za analitike kot uporabnike oziroma izvajalce procesov. Zato se v okviru prenove poslovanja praviloma uporablja modele, saj omogočajo boljše in lažje razumevanje poslovnih procesov. Podjetja modele uporabljajo bodisi za prikaz obstoječih procesov, ki so nato predmet analize in odprave pomanjkljivosti, bodisi za prikaz že prenovljenih procesov. S pomočjo modelov lahko podjetja namreč preizkusijo učinke predlaganih sprememb, še preden jih v organizaciji uvedejo.

Modeliranje torej definiramo kot snovanje, izdelavo in uporabo nekega modela. Model pa v osnovi predstavlja sliko izvirnika, ustvarjeno z namenom uporabe kot sredstva za pridobivanje spoznanj, prenos znanj in preizkušanje brez tveganja za izvirnik. Uporaba modelov omogoča boljšo predstavitev, opredelitev in s tem razumevanje obravnavanega problema. Modeli imajo svoj namen in predstavljajo realnost iz nekega določenega zornega kota, pri tem pa prikazujejo samo tisto, kar je za ta namen pomembno, medtem ko nepomembno zanemarijo (Kovačič & Peček, 2004, str. 47).

Pri modeliranju poslovnih procesov obstajajo določena uveljavljena pravila in tehnike oziroma metode za modeliranje. Tehnik modeliranja je ogromno, vendar imajo večinoma nekaj skupnih značilnosti. Ena izmed najbolj pogostih je, da je model poslovnega procesa sestavljen iz slike oziroma grafične predstavitve procesa, ki jo dopolnjujejo opisi značilnosti procesa v obliki vhodov in izhodov ter dogodkov, ki sprožajo izvajanje procesov.

V naslednjih dveh podpoglavjih sta v okviru predstavitve tehnik modeliranja opisani tehnika procesnih diagramov poteka in ena izmed različic tabelarnih tehnik modeliranja. V nadaljevanju diplomskega dela sta namreč pri modeliranju konkretnega poslovnega procesa v poslovni banki uporabljeni ravno omenjeni tehniki modeliranja.

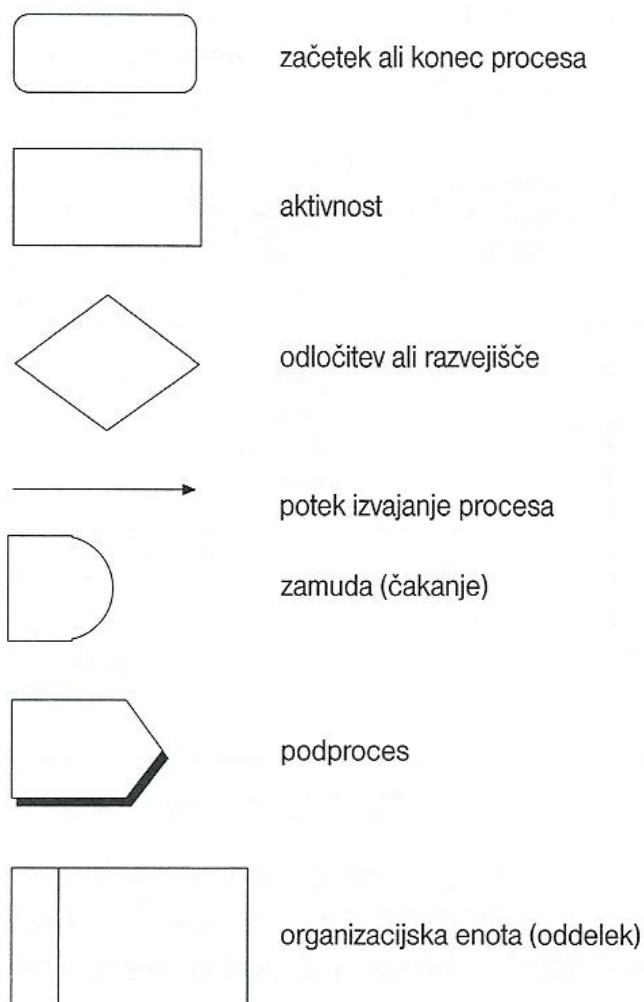
2.3.1 Tehnika procesnih diagramov poteka

Prikaz izvajanja posameznih aktivnosti s pomočjo diagramov poteka (angl. flow chart) velja za eno najstarejših in najbolj uveljavljenih tehnik modeliranja, ki se v informatiki

uporablja predvsem za nazorno in podrobno predstavitev programskih algoritmov oziroma logike izvajanja računalniških programov. Tehnika procesnih diagramov poteka vsekakor sodi med preglednejše in za razumevanje enostavnejše tehnike, ob tem pa se je precej dobro izkazala tudi v okviru številnih projektov prenove poslovanja.

Diagram poteka, Harrington (1991, str. 86) definira kot metodo za grafično predstavitev procesov z uporabo preprostih simbolov, črt in besed. Diagram sestavljajo simboli, ki predstavljajo zaporedje aktivnosti procesa. Simboli so različnih oblik in vsaka izmed njih predstavlja različen tip aktivnosti (Slika 6). Puščice, ki povezujejo simbole med seboj, s tem prikazujejo smer poteka aktivnosti. Simboli so izrisani znotraj pravokotnikov, ki ponazarjajo posamezne organizacijske enote, v okviru katerih se aktivnosti procesa tudi odvijajo.

Slika 6: Simboli za modeliranje procesov s tehniko procesnih diagramov poteka



Vir: Kovačič & Vukšić, Management poslovnih procesov, 2005, str. 187.

S pomočjo diagrama poteka je tako opisan način, kako se aktivnosti izvajajo. Jasno so prikazani koraki, ki so potrebni, da se neka naloga izvede. Ti glavni koraki predstavljajo aktivnosti, poleg teh pa diagram poteka lahko vsebuje še druge informacije. Te nam med

drugim lahko sporočajo, kdo dela v procesu in kaj dela, čas, stroške in druga merila kakovosti izvajanja procesa ter druge podatke, ki jih proces zahteva (Križman & Novak, 2002, str. 41).

Poznavanje tehnike modeliranja je zelo pomembno za dobro modeliranje, še bolj ključnega pomena pa je znanje, s pomočjo katerega se opisi procesov s strani njihovih izvajalcev pretvorijo v dobre modele. Pri modeliranju zna priti tudi do določenih težav in napak, zato je potrebno biti pozoren na naslednje (Kovačič & Vukšić, 2005, str. 189):

- modeliranje se v osnovi prične s členjenjem procesa na aktivnosti, nivo podrobnosti pa naj bi bil praviloma prilagojen namenu modeliranja. Tako se v primeru samega spoznavanja procesa ne modelira vseh podrobnosti, saj bi bilo takšno modeliranje preveč zamudno. Natančnejši modeli pa so potrebni, kadar izdelujemo modele zaradi ugotavljanja informacijskih potreb ter informatizacije;
- pri opredeljevanju aktivnosti je potrebno vedeti, da aktivnosti niso podatki, temveč delo, ki ga nekdo opravlja. Tako »predlog nakupa« ne more biti aktivnost, ampak je aktivnost lahko kvečjemu »sprejemanje predloga nakupa«;
- opisovanje samih poslovnih procesov je lahko precej zahtevno in zamudno opravilo, saj so opisi tvorjeni na podlagi intervjujev z izvajalci procesov, ki lahko potekajo tudi skozi več organizacijskih enot. Enostavnost tehnike modeliranja je tako izrednega pomena za razumevanje modelov s strani izvajalcev procesov pri komunikaciji in usklajevanju z njimi;
- dodatno težavo pri intervjujih izvajalcev procesov predstavlja dejstvo, da ti pogosto težko ločijo delo v okviru nekega procesa od svojega preostalega dela. Poleg tega izvajalci velikokrat težko presodijo potreben čas, ki ga porabijo za izvajanje neke aktivnosti, ali pa celo namenoma pretiravajo, da bi tako povečevali svoje delo.

2.3.2 Tabelarična tehnika modeliranja

Tabelarična tehnika modeliranja za razliko od grafičnih predstavitev modelov prikaže poslovni proces v obliki tabele. V spodaj prikazani tabeli si tako po vrsticah sledijo posamezne aktivnosti procesa, medtem ko so v stolpcih prikazane določene karakteristike teh aktivnosti (Slika 7). Sam potek modeliranja s pomočjo tabele je sicer podoben zgoraj opisani tehniki modeliranja s procesnimi diagrami poteka, le da tabela na koncu nudi več opisnih informacij.

Slika 7: Tabelarična oblika modela

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahteve	Opomba

Vir: Banka Sparkasse d.d., Proces izvrševanja sodnih in davčnih sklepov (interno gradivo), 2011c.

3 PRIMER OPTIMIZACIJE PROCESA V POSLOVNI BANKI

3.1 OBSTOJEČE STANJE PROCESA IZVRŠEVANJA IZVRŠB V POSLOVNI BANKI

3.1.1 Predstavitev banke

Začetki delovanja banke Sparkasse v Sloveniji segajo v leto 1991, ko je matična banka Kärntner Sparkasse AG iz Celovca kot prva avstrijska banka odprla predstavništvo v Ljubljani, zatem pa še ostale poslovalnice v drugih večjih krajih po Sloveniji. Leta 1999 nato Kärntner Sparkasse AG prejme od Banke Slovenije koncesijo za podružnico. Podružnica v letu 2004 svojo paleto ponudbe storitev iz do tedaj predvsem negotovinskega poslovanja pomembno razširi še s produkti plačilnega prometa, transakcijskih računov, kreditnih kartic ter storitvami prek svetovnega spleta in mobilne telefonije. To je omogočilo hitro rast podružnice in ta je kmalu dosegla obseg poslovanja, ko je bilo potrebno podružnico prestrukturirati v samostojno pravno osebo. Leta 2006 se 1. oktobra podružnica tako preoblikuje v Banko Sparkasse d.d. Samostojna banka posledično pridobi na večji avtonomnosti odločanja in zaupanju strank, a hkrati ostane del avstrijske bančne skupine Sparkassen oziroma Erste Bank, ki velja za eno največjih bančnih skupin v srednji in jugovzhodni Evropi. Lastniško strukturo Banke Sparkasse d.d. tvorijo (Banka Sparkasse d.d., 2011b, str. 80):

- Kärntner Sparkasse AG, Klagenfurt (70 % lastniški delež),
- Steiermärkische Bank und Sparkassen AG, Graz (26 % lastniški delež),
- Erste Group Bank AG, Wien (4 % lastniški delež).

Banka Sparkasse se z bilančno vsoto, višjo od 1 mrd EUR (Banka Sparkasse d.d., 2011b, str. 14), uvršča med srednje velike banke v slovenskem bančnem prostoru. Banka ima za prihodnje obdobje zastavljeno strategijo, po kateri želi doseči 5 % tržni delež in hkrati postati vodilna po kakovosti storitev. Kakovostno svetovanje prek poslovnih enot oziroma svetovalnih centrov po Sloveniji na področju storitev osebne narave z visoko dodano vrednostjo je ena izmed glavnih prioritet razvoja poslovanja banke v prihodnosti. Število poslovnih enot v Sloveniji se bo tako še naprej povečevalo v perspektivnih regijah Slovenije, kjer bo odprta v povprečju ena poslovna enota na leto. Banka pa po drugi strani pozornost namenja tudi nadaljnjemu razvoju e-bančništva in s tem sledi integrirani multi-kanalni strategiji razvoja funkcionalnosti direktnega bančništva. E-bančništvo naj bi tako pokrivalo predvsem področje visoko standardiziranih storitev z nižjo dodano vrednostjo.

Prav tako banka poseben poudarek v zastavljeni strategiji daje razvoju bančnih produktov, ki so kot finančni produkti ponujeni na trgu skupaj s partnerskimi podjetji, specializiranimi za posamezne storitve, kot so zavarovalništvo, naložbeno varčevanje, borzno posredovanje, alternativne oblike financiranja in nepremičninsko posredovanje.

Med partnerska podjetja sodijo Wiener Städtische, Brokerjet, S-Leasing, S-Factoring, Immorent in S-Real. S tem banka zaokrožuje celostno ponudbo storitev finančne skupine.

Poleg tega velja omeniti, da se banka želi pozicionirati kot vodilna »zelena« banka na okolje-varstvenem področju, saj je ekološka usmerjenost navzven in navznoter postala ena izmed strateških usmeritev banke. V ta namen banka vse bolj sponzorira in financira okolju prijazne projekte, ki naj bi postali pomemben del financiranega volumna, tako sektorja za poslovanje z gospodarstvom kot sektorja za poslovanje s prebivalstvom. S širitvijo ekološke odgovornosti in nenehnega spodbujanja okolju prijaznih rešitev namerava banka poleg marketinškega učinka doseči tudi krepitev ekološke zavesti. Banka se zaveda, da so visoko strokovni, motivirani in kompetentni sodelavci ključen dejavnik za realizacijo teh usmeritev, zato tudi v prihodnje načrtuje investiranje v znanje in kompetence vseh zaposlenih. S tem želi banka zvišati zadovoljstvo strank s svetovalci banke, kakor tudi zadovoljstvo pri zaposlenih.

Današnja gospodarska situacija od skupine Sparkasse v Sloveniji zahteva jasno pozicioniranje. Banka Sparkasse d.d. tako tudi v gospodarsko težkih razmerah ostaja partner za financiranje prebivalstva ter malih in srednjih podjetij. Čas gospodarske krize ni prizanesel nikomur, zato se je morala tudi banka prilagoditi novo nastalim razmeram in redefinirati določene strateške cilje poslovanja. Banka tako želi do leta 2015 doseči 8 % donosnost kapitala in hkrati zmanjšati razmerje med stroški in prihodki pod 50 %. Načrtuje se zmerna rast kreditnega poslovanja, obveznosti do strank pa naj bi dosegle vsaj 75 % terjatev do strank (Banka Sparkasse d.d. 2011b, str. 14). To kaže namero, da si banka želi zagotoviti čim večji obseg cenejših virov financiranja in zato poseben poudarek namenja prodaji varčevalnih produktov. Banka bo prav tako več pozornosti usmerila na razvoj tistih storitev, ki ji prinašajo prihodke iz naslova opravnin oziroma provizij. Nadaljnja rast poslovanja banke se bo nadaljevala v skladu s ciljnim trikotnikom donosnosti, števila strank ter kakovosti produktov in storitev. Večkanalni dostop do banke in kakovost storitev tudi v prihodnje ostajata glavni konkurenčni prednosti banke.

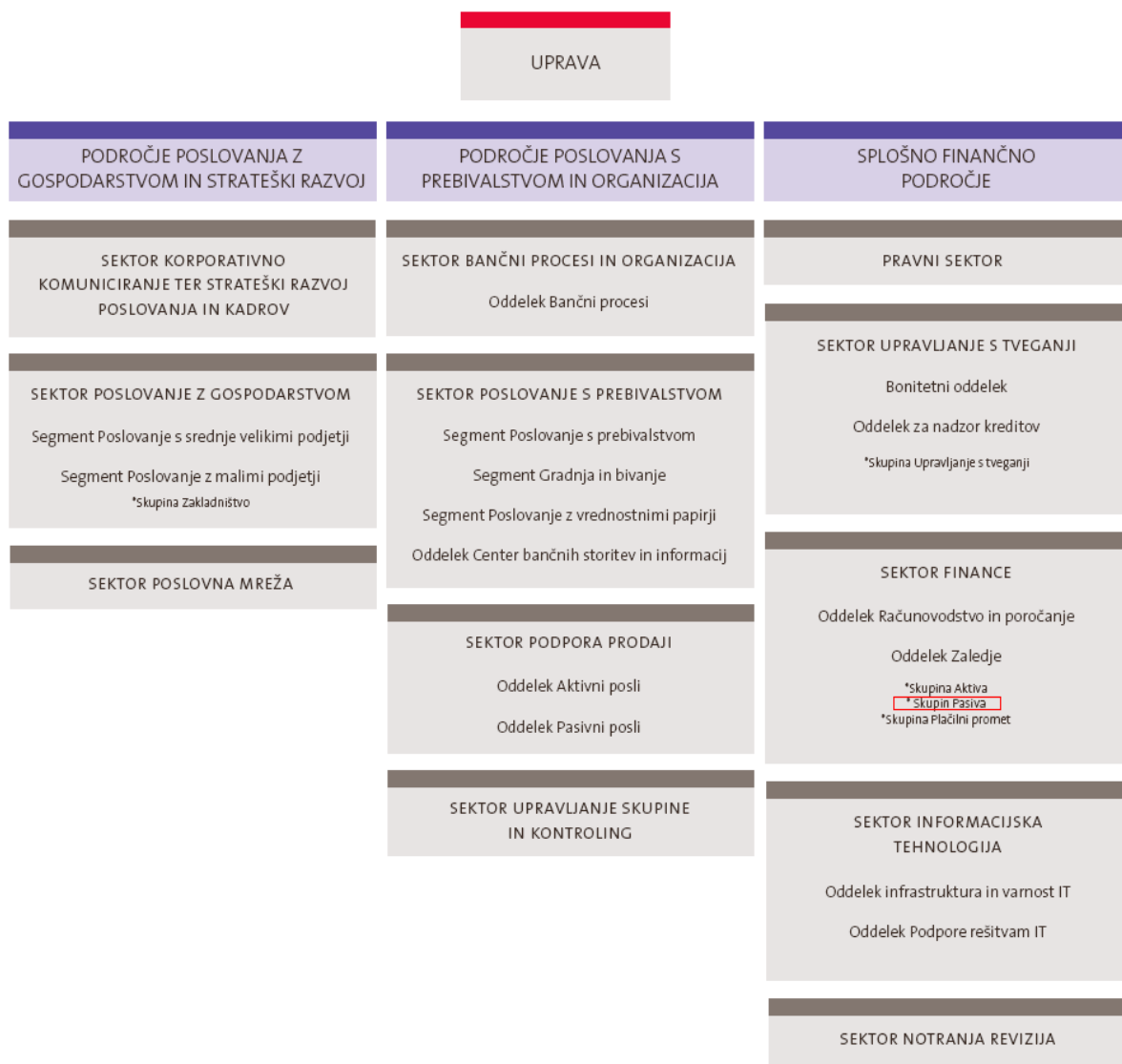
V skladu z zgoraj omenjeno strategijo se banka usmerja v optimizacijo vseh poslovnih procesov in eden izmed teh procesov je tudi predmet obravnave tega diplomskega dela. Z optimizacijo želi banka znižati stroške, povečati produktivnost zaposlenih, dvigniti zavzetost zaposlenih ter zagotoviti kakovostnejše izvajanje vseh ključnih poslovnih procesov. Posledično to vodi do povečanja stabilnosti in zanesljivosti poslovanja banke, kar je prava pot do zaupanja strank.

3.1.2 Notranja organizacija banke

Organizacija Banke Sparkasse d.d. je hierarhično strukturirana v 3 nivojih. Najvišji nivo predstavlja uprava, kjer vsak posamezni član uprave pokriva svoje področje poslovanja (področje poslovanja z gospodarstvom in strateški razvoj, področje poslovanja s

prebivalstvom in organizacija, splošno finančno področje). Na drugem nivoju sledijo sektorji, znotraj katerih pa se nahajajo posamezni segmenti oziroma oddelki, ki so že del tretjega nivoja. Izvrševanje izvršb poteka v največji meri znotraj sektorja finance, in sicer v okviru oddelka zaledje oziroma konkretno skupine pasiva.

Slika 8: Organigram Banke Sparkasse d.d.



Vir: Banka Sparkasse d.d., Letno poročilo Banke Sparkasse d.d., 2011b, str. 11.

3.1.3 Posnetek stanja procesa

V tem poglavju sem se osredotočil na sam opis poslovnega procesa izvrševanja izvršb v Banki Sparkasse d.d. in s pomočjo modelov nazorno prikazal posnetek trenutnega izvajanja proučevanega poslovnega procesa v banki. Za modeliranje procesa sem s pomočjo orodja Microsoft Office Visio uporabil tehniko procesnih diagramov poteka (Slika 9). Poleg slednjega modela pa sem trenutno izvajanje procesa prikazal še s pomočjo tabelarične tehnike modeliranja (glej Prilogo 2) in s tem izkoristil večjo možnost prikaza opisnih informacij o procesu, ki jo ta tehnika omogoča.

Kot je razvidno iz Slike 9, se proces prične v poštnem centru s prejetjem sklepov o izvršbi s strani izdajateljev. Ko jih tam evidentirajo v poštno knjigo, obvestijo skupino pasiva, da ta prevzame prejete sklepe. V skupini pasiva se nato na podlagi sklepov blokirajo transakcijski računi dolžnikov oziroma njihovo dobro imetje v banki.

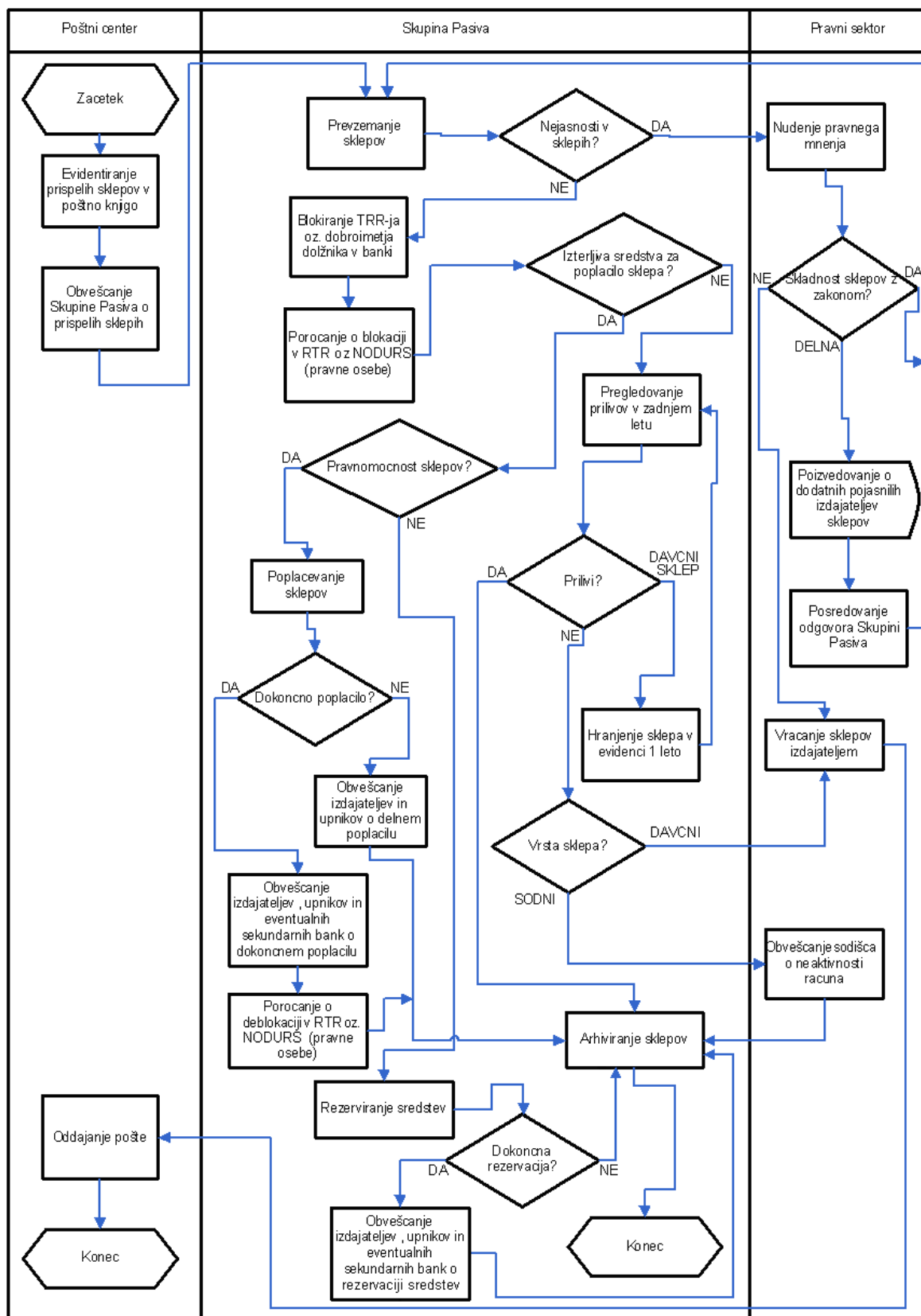
Pred samo blokado računa se v primeru obstoja nejasnosti glede prejetih sklepov skupina pasiva po pravno mnenje obrne v pravni sektor. Naj dodam, da se pravniki v banki v takih primerih ne ukvarjajo s samo pravilnostjo oziroma dopustnostjo izvršbe, temveč preverijo le, če je izdan sklep opremljen z vsemi zakonsko potrebnimi podatki, na podlagi katerih se transakcijski račun komitenta lahko blokira. V primeru pomanjkljivosti sklepa tako pravni sektor pozove izdajatelja za dodatna pojasnila in odgovor nato posreduje skupini pasiva (nepravilnosti v sklepih; glej Prilogo 2). V pravnem sektorju pa sklep lahko tudi vrnejo izdajatelju, če ta ni izdan v skladu z zakonom oziroma ima dolžnik denimo zaprt račun v banki.

Po vnosu blokad na transakcijskih računih se v skupini pasiva poroča o blokiranih računih na AJPES v okviru poročila NODURS oziroma podatkov za centralni register RTR (predstavljeno v poglavju Poročanje AJPES-u). Zatem sledi preverjanje obstoja izterljivih sredstev na blokiranih transakcijskih računih dolžnikov, iz katerih se lahko poplačajo izvršbe. Pri poplačilih je namreč potrebno upoštevati, da so določeni prejemki dolžnikov izvzeti iz izvršbe (glej Prilogo 1). Slednja tematika je predstavljena tudi v poglavju Izvzetost prejemkov iz izvršbe.

V kolikor na blokiranih računih ni izterljivih sredstev za poplačilo izvršb, se na teh računih preveri obstoj prilivov v zadnjem letu. Če so prilivi v zadnjem letu bili na računu, se sklepi za te račune arhivirajo. Če prilivov v zadnjem letu ni bilo, se o tem obvesti pravni sektor, ki nato izdajatelje sklepov obvesti o neaktivnosti računov. Zatem šele sledi arhiviranje sklepov za takšne račune. Tu je potrebno dodati, da navedeno v tem odstavku velja za sodne sklepe, medtem ko je postopek v primeru davčnih sklepov rahlo drugačen. Davčni sklepi se namreč hranijo v evidenci 1 leto in šele po tem obdobju se preverja obstoj prilivov na teh računih. V primeru obstoja prilivov v zadnjem letu se davčni sklepi za takšne račune arhivirajo skupaj z ostalimi sklepi. Če prilivov v zadnjem letu ni bilo, se davčni sklepi na tovrstnih računih v pravnem sektorju vrnejo izdajateljem (predstavljeno v poglavju Vračanje sklepov in obveščanje o neaktivnosti računov).

Poplačevanje sklepov sledi, ko obstajajo na računu dolžnika izterljiva sredstva in so sklepi o izvršbi pravnomočni. Šele s pravnomočnostjo sklepov se namreč sredstva lahko nakažejo upniku za poplačilo obstoječe terjatve. V kolikor ne gre za celotno poplačilo terjatve, se o delnem poplačilu izvršbe obvesti upnike in izdajatelje sklepov. V primeru, ko ima dolžnik na računu dovolj izterljivih sredstev za poplačilo izvršbe, se izvede dokončno poplačilo. O dokončnem poplačilu izvršbe se nato obvesti izdajatelje sklepov, upnike in eventualne sekundarne banke, v kolikor nastopajo v sklepih. Sekundarne banke lahko dejansko šele na

Slika 9: Obstoječi proces izvrševanja izvršb



podlagi obvestila o dokončnem poplačilu iz primarne banke deblokirajo račun dolžnika pri njih (predstavljeno v poglavju Nastopanje več bank v sklepu o izvršbi). Sicer pa se po dokončnem poplačilu izvršbe, zaradi celotnega pokritja terjatve do upnika, račun dolžnika pri banki deblokira. O sprostitvi računov oziroma umiku blokad iz računov se nato poroča na AJ PES v okviru poročila NODURS ter podatkov za centralni register RTR. Tako po dokončnih kot delnih poplačilih sklepov ob koncu sledi arhiviranje sklepov v okviru skupine pasiva.

Izterljivih sredstev dolžnika se za nepravnomočne sklepe ne nakazuje upniku, temveč se v tem primeru sredstva le rezervirajo (predstavljeno v poglavju Nepravnomočnost sklepov). Pri rezervaciji dolžnikovih sredstev za celoten sklep se o zadostnih sredstvih obvesti tako izdajatelje in upnike kot tudi eventualne sekundarne banke. Zatem sledi arhiviranje sklepov, ki se izvaja tudi v primeru delne rezervacije sredstev, le da v tem primeru ni potrebno nikogar obveščati o rezervaciji sredstev.

Iz modela obstoječega poslovnega procesa (Slika 9) je moč spoznati osnovne aktivnosti proučevanega procesa v banki. Pri kreiranju modela sem se namreč zavestno izognil dodatnemu členjenju procesa na posamezne aktivnosti, saj bi s preveliko kompleksnostjo modela težko ponazoril proces v takšni luči, da bi ostal dovolj razumljiv in hkrati še uporaben za proučevano temo tega diplomskega dela.

3.1.4 Kritična analiza

Po opisni in grafični predstavitvi obstoječega procesa izvrševanja izvršb v banki sem se posvetil sami analizi proučevanega procesa in izpostavil njegove glavne slabosti oziroma pomanjkljivosti, zaradi katerih je obstoječi proces potreben prenove. Te slabosti so:

- zastarel sistem izmenjave podatkov,
- prevelika možnost napak zaradi človeškega faktorja,
- nestandardiziranost sklepov,
- nezadostna varnost,
- zaostanki v izvrševanju izvršb,
- težave z arhiviranjem,
- visoki stroški.

Zastarel sistem izmenjave podatkov se kaže z izmenjavo sklepov v tiskani obliki na papirju. Kljub že obstoječim tehnološkim zmožnostim, ki jih ponuja sodobna informacijska tehnologija, se sklepi s strani izdajateljev še vedno izdajajo v tiskani obliki in se v takšni formi tudi posredujejo bankam v izvrševanje. Zastarelost obstoječega sistema izmenjave podatkov se kaže tako v visokih stroških tiskanja in poštnega pošiljanja sklepov, kot tudi v omejenih operativnih zmožnostih procesiranja prejetih sklepov v banki zaradi obstoječe tiskane forme sklepov. Poštni center v banki se namreč dnevno v povprečju ene do dveh ur ukvarja samo z odpiranjem in evidentiranjem prispelih sklepov o izvršbi. Poleg

navedenega pa se v današnjem času ne sme zanemariti niti ekološka komponenta preobsežne rabe papirja, ki na koncu praviloma konča v arhivu banke.

Prevelika možnost napak zaradi človeškega faktorja je v največji meri posledica dejstva, da se prejeti sklepi v informacijski sistem banke (SIBANK) vnašajo ročno. Tako se ročno vnašajo vsi relevantni podatki iz prispelih sklepov o izvršbi, na podlagi katerih se transakcijski račun tudi blokira. Blokiranje računa pravega dolžnika, pravilen vnos opravilne številke sklepa, prevzem primarnosti ali sekundarnosti banke, vnos pravega upnika, pravilen znesek terjatve s pripadajočimi zamudnimi obrestmi, pravilen vrstni red izvrševanja sklepov in poravnavanja posameznih obveznosti iz sklepa (predstavljeno v poglavju Vrstni red izvrševanja sklepov) je torej v precejšnji meri odvisen od pravilnega ročnega vnosa teh podatkov oziroma pravilnega branja sklepov posameznika, ki sklep vnaša. Ob velikem obsegu dela so tovrstne napake zaposlenih pričakovane.

Nestandardiziranost sklepov ima negativen vpliv na operativno sposobnost procesiranja prejetih sklepov v banki. Tu je sicer potrebno dodati, da so se razmere v zadnjih letih z vzpostavitvijo Centralnega oddelka za verodostojno listino pri Vrhovnem sodišču (v nadaljevanju COVL) izboljšale, saj je COVL v letu 2008 začel izdajati standardizirane sklepe o izvršbi, izdane na osnovi vloženih predlogov upnikov za izvršbe na podlagi verodostojne listine. COVL je takšne sklepe začel izdajati potem, ko je standardiziral sam način vlaganja predlogov upnikov za izvršbe (COVL, 2011). Sklepi iz COVL-a predstavljajo torej primer dobre prakse, saj posameznik, ki sklep vnaša v informacijski sistem banke, lahko takoj prepozna strukturo izdanega sklepa. Posledično je potrebnega manj časa za iskanje podatkov iz sklepa, potrebnih za blokiranje računa dolžnika.

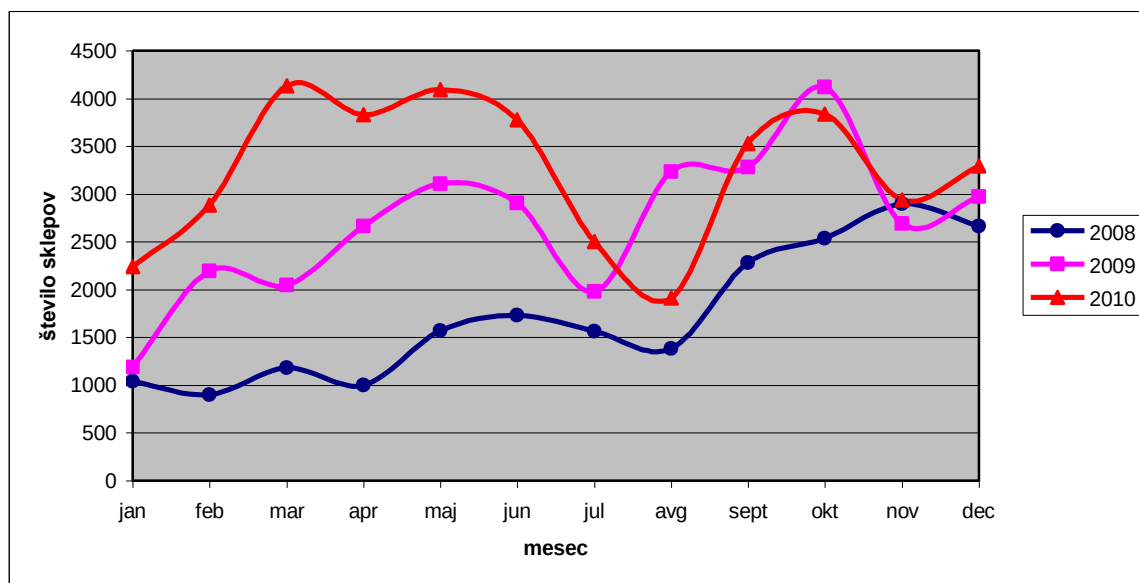
Težavo za banko predstavljajo tako večinoma starejši sklepi o izvršbi, izdani še pred letom 2008 oziroma sklepi o izvršbi, za katere se postopki na sodiščih vlečejo še iz obdobja pred letom 2008. Praksa sodišč je, da teh sklepov ne pošiljajo v standardizirani obliki, temveč izdane sklepe pošljejo skupaj z vloženimi nestandardiziranimi predlogi upnikov za izvršbe, iz katerih je potrebno šele razbrati potrebne podatke za blokiranje računov. Poleg tega izdajatelji za starejše sklepe ne pošiljajo že obračunanih zamudnih obresti, temveč njihov izračun prepuščajo banki. Izračun zamudnih obresti za terjatve, nastale v obdobju pred letom 2007, pa zaradi zakonskih sprememb v tem obdobju zaposlenim v skupini pasiva povzroča dodatne zahteve (predstavljeno v poglavju Obračun obresti). To posledično pomeni večjo porabo časa za procesiranje tovrstnih sklepov v banki.

Nezadostna varnost se je v preteklosti že izkazala za veliko težavo. Odkriti so bili namreč ponarejeni sklepi o izvršbi, kjer so se lažni upniki s pomočjo goljufije skušali dokopati do denarnih sredstev, ki jim niso pripadala. Obstoječi sistem izmenjave podatkov o izvršbah v tiskani obliki poleg nevarnosti ponarejanja podatkov omogoča tudi večjo možnost kraje tajnih podatkov.

Zaostanki v izvrševanju izvršb so trajni in se odražajo kot posledica obstoječega procesa izvrševanja izvršb z vsemi svojimi slabostmi, ki so v času gospodarske krize le še bolj prišle do izraza. Operativna sposobnost procesiranja prejetih sklepov v banko se je ob sedanjem procesu izvrševanja izvršb in povečani količini prejetih sklepov nedvomno zmanjšala.

Povečanje količine prejetih sklepov v banki zadnjih let prikazuje graf na Sliki 10. Iz grafa so sicer opazna določena ciklična nihanja po posameznih mesecih skozi leto, vendar je jasno videti, da se je obseg prejetih sklepov v banki za leti 2009 in 2010 v primerjavi z letom 2008 znatno povečal. To povečanje lahko povežemo tudi z nastankom svetovne gospodarske krize ob koncu leta 2008 in posledičnim povečanjem plačilne nediscipline v gospodarstvu, ki se je odrazila s povečano količino izdanih sklepov o izvršbi. Zaostanki v izvrševanju izvršb so tako ob povečanem obsegu dela in nespremenjenem številu zaposlenih neizbežni.

Slika 10: Količina prejetih sklepov v banki za obdobje let 2008-2010



Vir: Banka Sparkasse d.d., Proces izvrševanja sodnih in davčnih sklepov (interno gradivo), 2011c.

Težave z arhiviranjem so predvsem prostorske narave. Povečani količini prejetih sklepov so sledile tudi večje prostorske potrebe za hranjenje sklepov. Banka je namreč dolžna vso dokumentacijo iz naslova izvršb hraniti v arhivu še določen čas po zaključku postopka izvršbe. Arhiv je posledično zaradi prostorske stiske razmeščen v različne prostore banke. Uporabnost arhiva pa je s tem iz vidika praktičnosti otežena, poleg tega obstaja večja verjetnost izgube podatkov oziroma dokumentov. Slednje pa je v luči odgovornosti banke nedopustno ravnanje.

Visoki stroški se odražajo skozi relativno visoke stroške dela. Ti stroški dela so za banko toliko višji, v kolikor se upošteva nizka dodana vrednost, ki jo za banko pomeni

izvrševanje izvršb. Banka sicer ustvarja prihodke iz naslova zaračunanih bančnih stroškov v zvezi z izvršitvijo sklepov, vendar so ti stroški lahko zaračunani le dolžnikom, ki imajo izterljiva sredstva na računu. Potrebe po dokaj velikem številu zaposlenih tako izhajajo iz narave dela same, saj obstoječi proces izvrševanja izvršb glede na zgoraj opisane slabosti zahteva precej ročnega dela. Ročno delo pa posledično pomeni večjo porabo delovnega časa in nižjo produktivnost zaposlenih.

3.2 OPTIMIRAN PROCES IZVRŠEVANJA IZVRŠB V POSLOVNI BANKI

3.2.1 Opis rešitve

V tem poglavju predstavljam predlog prenovljenega poslovnega procesa izvrševanja izvršb v Banki Sparkasse d.d.. Težišče prenove procesa temelji na elektronski izmenjavi podatkov o sklepih v okviru standarda IzvrsbeXml (standard je podrobneje predstavljen v poglavju implementacija rešitve). Prenovljeni proces sem ponazoril z grafičnim modelom poslovnega procesa, izdelanega s pomočjo orodja Microsoft Office Visio. Rešitev vsebinsko izhaja iz tematike prvega dela, medtem ko metodološko sloni na tematiki drugega dela tega diplomskega dela.

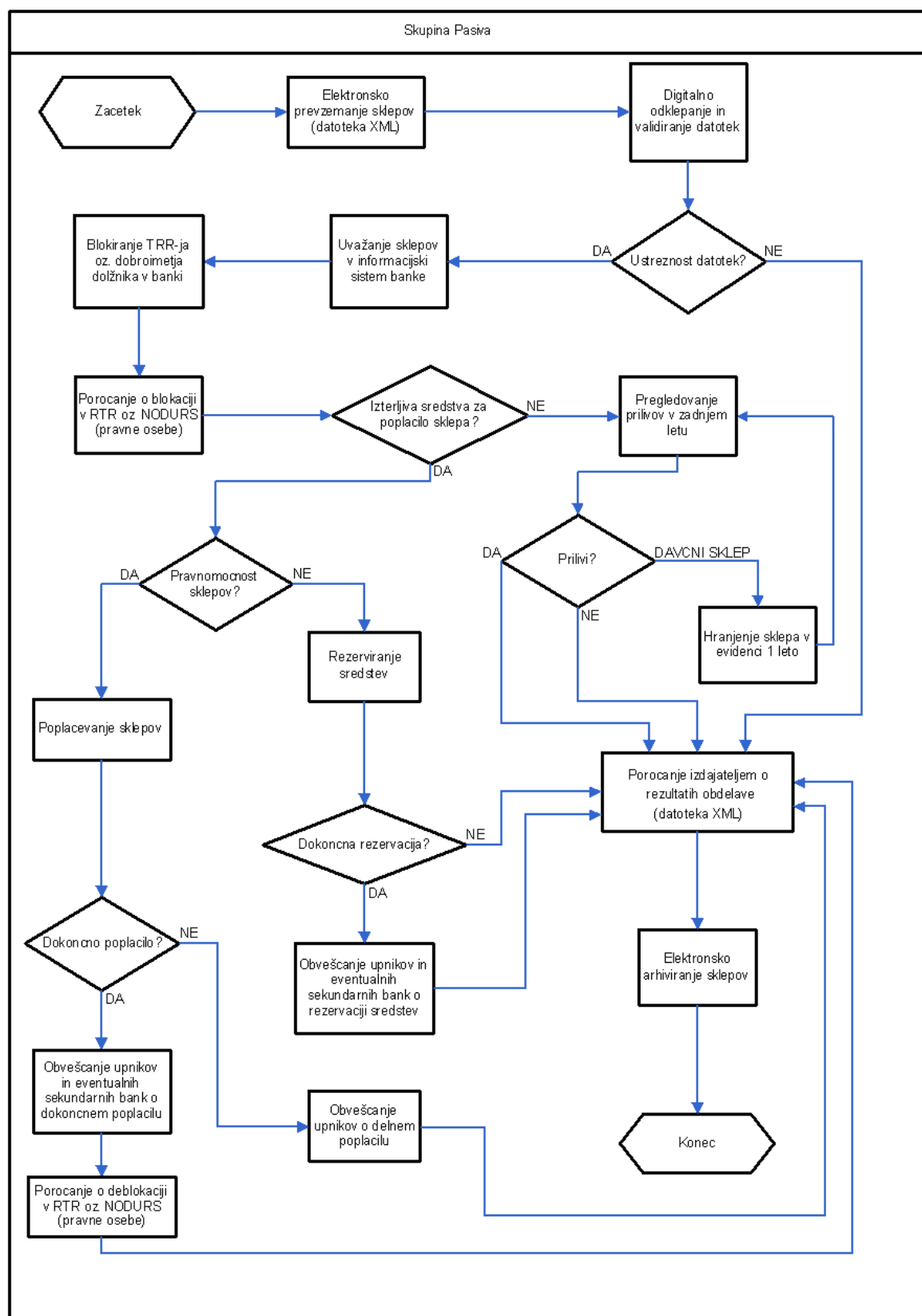
Aktivnosti prenovljenega poslovnega procesa bi se po novem v celoti izvajale znotraj skupine pasiva in ne več v okviru poštnega centra oziroma pravnega sektorja, kot je to v primeru obstoječega poslovnega procesa. Prikaz na Sliki 11 ponazarja, da bi se prenovljeni proces v banki pričel z elektronskim prevzemom podatkov o sklepih v obliki datotek XML. Izdajatelji sklepov torej izvršb ne bodo več pošiljali v tiskani obliki, temveč se bo izmenjava podatkov odvijala izključno po elektronski poti. Za varnost podatkov bo izdajatelj poskrbel z digitalnim podpisom poslanih dokumentov XML. V banki se bo nato prejete datoteke digitalno odklenilo in validiralo. Z validiranjem datoteke se bo zagotovila ustreznost (Združenje bank Slovenije, 2010):

- da digitalni podpis resnično pripada izdajatelju,
- da vsebina dokumenta ni bila spremenjena, glede na originalno podpisan dokument,
- da struktura XML in zapis podatkov ustrezajo shemi XML standarda IzvrsbeXml.

V primeru neustreznosti datoteke se bo o tem poročalo nazaj izdajatelju sklepa v okviru poročila o rezultatih obdelave, sicer pa se bodo ustrezne datoteke normalno uvozile v informacijski sistem banke. Z uvozom sklepov v informacijski sistem, se bodo blokade avtomatsko evidentirale na računih dolžnikov. Ročnih vnosov sklepov v informacijski sistem ne bo več, saj bodo računi blokirani avtomatsko z vsemi potrebnimi parametri blokade, ki sem jih omenil že v kritični analizi.

Od tu naprej bo proces potekal enako kot obstoječi proces izvrševanja izvršb. O blokiranih računih se bo še vedno poročalo na AJ PES v okviru poročil NODURS oziroma podatkov za register RTR. Zatem bo sledilo pregledovanje izterljivih sredstev na računih dolžnikov.

Slika 11: Prenovljeni proces izvrševanja izvršb



V primerih, ko izterljivih sredstev ne bo na računih dolžnikov, se bodo preverjali prilivi na teh računih za obdobje zadnjega leta. O obstoječih oziroma neobstoječih prilivih se bo izdajatelj sklepov obveščalo v okviru poročila o rezultatih obdelave. Praksa za davčne sklepe bo ostala nespremenjena, ti bodo ostali v evidenci 1 leto, preden se bo poročalo o obstoju prilivov.

V primeru obstoja izterljivih sredstev na računih dolžnikov se bo enako kot doslej pravnomočne sklepe poplačevalo, medtem ko se bodo sredstva za nepravnomočne sklepe le rezervirala. Novost bo v obliki poročanja izdajateljem sklepov, saj se jim ne bo poročalo več v tiskani obliki, temveč bodo o poplačilih sklepov in rezervaciji sredstev obveščani v okviru poročila o rezultatih obdelave. Vseeno pa bo potrebno še naprej posebej obveščati upnike in eventualne sekundarne banke o dokončni rezervaciji sredstev oziroma dokončnem poplačilu sklepov. Tudi pri delnih poplačilih sklepov se bo o tem še naprej obveščalo upnike. Tu je potrebno dodati, da bo način poročanja o deblokiranih računih ostal nespremenjen, in sicer se bo o slednjem poročalo AJPES-u v okviru poročil NODURS ter podatkov za register RTR.

Kot je razvidno iz Slike 11, bo prenovljeni proces v zaključni fazi usmerjen k poročanju izdajateljem sklepov o rezultatih obdelave. Izdajatelj sklepa bo s tem od banke prejel povratno informacijo o uspešnosti vnosov sklepov, morebitnih napakah, obstoju prilivov na računih dolžnikov in poplačilih oziroma rezervaciji sredstev za poslane sklepe o izvršbi. Podatki se bodo izdajateljem pošiljali v obliki datotek XML, ki bodo iz varnostnih razlogov ustrezno digitalno podpisane. Na koncu bo tako sledilo le še elektronsko arhiviranje sklepov, ki bo za razliko od obstoječega arhiva v celoti digitalizirano.

3.2.2 Vidik učinkovitosti in uspešnosti rešitve

Učinkovitost optimiziranega procesa izvrševanja izvršb se bo odrazila skozi manjšo porabo časa za izvajanje posameznih aktivnosti v okviru procesa in posledično povečano produktivnostjo zaposlenih. Ta bo sčasoma prinesla nižje stroške dela, saj bo potrebno manjše število zaposlenih. Največji prihranek dela bo pri samem vnosu sklepov v informacijski sistem banke oziroma blokiranju računov dolžnikov. Ta aktivnost bo povsem avtomatizirana, zato bo tu potreben le nadzor poteka obdelave.

Sklepi v elektronski obliki bodo povsem standardizirani in odgovornost za morebitne napake pri blokadi računa bo moral prevzeti izdajatelj sklepov. Računi se bodo namreč blokirali na podlagi datotek, ki jih bo kreiral prav izdajatelj. Možnost napak zaradi človeškega faktorja v banki se bo tako nedvomno zmanjšala.

Prehod na elektronsko izmenjavo podatkov o sklepih bo razbremenil delo v poštnem centru, saj pošiljanja sklepov s strani izdajateljev v tiskani obliki ne bo več. Nova

tehnologija bo poenostavila tudi arhiviranje sklepov. Prostorskih zahtev za hranjenje sklepov namreč ne bo več, uporabnost digitalnega arhiva pa bo neprimerno večja.

Uspešnost optimiziranega procesa izvrševanja izvršb se bo potrdila z operativno sposobnostjo banke, da procesira prejete sklepe o izvršbi pravočasno in brez zaostankov. To bo imelo pozitiven vpliv na ugled banke, saj bo banka s tem izkazala zavedanje o lastni odgovornosti. Odgovorno dejanje pa bo tudi povečanje varnosti, ki jo bo omogočil prenovljeni elektronski sistem izmenjave podatkov o sklepih.

3.2.3 Implementacija rešitve

V diplomskem delu sem se v okviru optimizacije procesa izvrševanja izvršb osredotočil predvsem na sam poslovni proces v banki. Vseeno pa ne gre zanemariti dejstva, da je proučevani proces hkrati neločljivo povezan in soodvisen tudi od zunanjih udeležencev. Tu mislim na izdajatelje sklepov in ostale banke. Prav iz tega razloga so se v okviru delovne skupine na Združenju bank Slovenije (v nadaljevanju ZBS) zadeve lotili sistemsko in celovito.

V letu 2011 je načrtovana sprememba zakonodaje, ki ureja sam način vročanja sklepov o izvršbah, saj se bo pošiljanje sklepov v tiskani obliki opustilo. Sicer pa je delovna skupina na ZBS-ju že sprejela protokol e-izmenjave podatkov za sklepe o izvršbi. Ta je v osnovi zasnovan na podatkovnem standardu IzvršbeXml (podatkovni standard, namenjen elektronski izmenjavi podatkov o izvršbah med različnimi organizacijami), uporabo katerega sem predstavil tudi v okviru prenovljenega poslovnega procesa (Združenje bank Slovenije, 2010). Cilj protokola je ponuditi izdajateljem in bankam jasna navodila ter smernice za implementacijo internih programskih rešitev, poenotenje formata in postopkov izmenjave podatkov o sklepih, ureditev razmerja in obveznosti ter odgovornosti med akterji, zmanjšanje števila napak v podatkih, optimizacijo postopkov izvršb ter znižanje stroškov vseh akterjev.

Obveznost Banke Sparkasse d.d. je tako spremljati navodila in smernice ZBS-ja ter v prihajajočem obdobju zagotoviti ustrezne finančne, organizacijske in kadrovske vire, ki predstavljajo osnovni pogoj za uspešno izvedbo prenove procesa.

SKLEP

Proučevana tema diplomskega dela se je v času zaostrenih gospodarskih razmer izkazala za še kako aktualno. Plačilni nedisciplini v gospodarstvu namreč logično sledi večji obseg podanih predlogov upnikov za izvršbe z namenom izterjave dolžnikov. V samem diplomskem delu je iz predstavljene pravne podlage izvršilnega postopka ter vloge banke v njem moč spoznati, da gre za zahteven pravni postopek. Njegov namen je zakonsko zaščititi interese upnikov, a hkrati ne ogroziti osnovne eksistence dolžnikov. Vloga banke

kot organizacije za plačilni promet je v izvršilnem postopku prav tako jasno zakonsko določena. To pomeni, da se mora banka povsem zavedati svoje odgovornosti in hkrati dosledno izpolnjevati zakonsko določene obveznosti v postopku.

Teh obveznosti se zaveda tudi Banka Sparkasse d.d., katere primer poslovnega procesa izvrševanja izvršb je tudi predmet obravnave tega diplomskega dela. Vendar je tu potrebno dodati, da so se v času povečanega obsega prejetih sklepov o izvršbi v banko izkazale številne pomanjkljivosti in slabosti obstoječega procesa izvrševanja izvršb. Te slabosti sem nazorno prikazal tudi v kritični analizi obstoječega procesa.

Kot rešitev za odpravo težav obstoječega procesa izvrševanja izvršb se je izkazala ravno prenova procesa. Glavnina prenove pa naj bi slonela na prehodu v elektronsko izmenjavo podatkov o izvršbah, kot sem to predstavil v samem opisu rešitve. Predstavljen vidik učinkovitosti in uspešnosti optimiziranega procesa jasno kaže smer, ki naj bi jo v prihodnosti ubrala banka pri izvrševanju izvršb.

Iz poglavja o implementaciji rešitve je razvidno, da v podobno smer želijo tudi na ZBS-ju, saj je predstavljena rešitev tako v interesu bank in izdajateljev sklepov, kot ne nazadnje tudi v interesu upnikov. Učinkovitejši in uspešnejši proces izvrševanja izvršb v bankah bo nedvomno prispeval k večji uspešnosti izterjave dolgov in s tem posledično tudi zmanjšanju plačilne nediscipline. Banka bo z optimiziranim procesom prav tako lažje in ceneje izpolnila svoje obveznosti v izvršilnem postopku ter s tem prikazala zavedanje o lastni odgovornosti. Odgovornost v delovanju banke pa vsekakor predstavlja eno izmed pravih poti do zaupanja komitentov.

LITERATURA IN VIRI

1. Banka Slovenije. (2008). *Priporočila o načinih obračuna obresti za posle s prebivalstvom*. Ljubljana: Banka Slovenije.
2. Banka Sparkasse d.d. (2011a). *Delovna navodila za izvrševanje sodnih in davčnih sklepov* (interno gradivo). Ljubljana: Banka Sparkasse d.d.
3. Banka Sparkasse d.d. (2011b). Letno poročilo Banke Sparkasse d.d. Ljubljana: Banka Sparkasse d.d.
4. Banka Sparkasse d.d. (2011c). *Proces izvrševanja sodnih in davčnih sklepov* (interno gradivo). Ljubljana: Banka Sparkasse d.d.
5. COVL. (2011) – Standardiziran način vlaganja predlogov za izvršbe. Najdeno 13. oktobra 2011 na spletnem naslovu <https://covl.sodisce.si/eizvrsbe/eizvrsbe/Inv/mainAction.do>
6. Hammer, M., & Champy, J. (2003). *Reengineering the Corporation: A manifesto for business revolution*. (1st ed.) New York: HarperBusiness Essentials pbk.
7. Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement – The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness*. New York: McGraw – Hill.
8. Harrington, H. J., Esseling, E. K. C., & Nimwegen, H. van. (1997). *Business proces improvement workbook*. New York: McGraw – Hill.
9. Kovačič, A., & Peček, B. (2004). *Prenova in informatizacija delovnih procesov*. Ljubljana: Fakulteta za upravo.
10. Kovačič, A., & Vukšič, B. V. (2005). *Management poslovnih procesov*. Ljubljana: GV Založba.
11. Križman, V., & Novak, R. (2002). *Upravljanje poslovnih procesov*. Ljubljana: Schwarz d.o.o..
12. Obligacijski zakonik. *Uradni list RS*, št. 83/2001, 32/2004, 28/2006, 29/2007, 40/2007, 97/2007-UPB1.
13. Porter, E. M., & Millar, E. V. (1985). *How information gives you competitive advantage: The information revolution is transforming the nature competition*. ZDA: Knowledge and Special libraries.
14. *Register transakcijskih računov*. Najdeno 13. oktobra 2011 na spletnem naslovu http://www.ajpes.si/Registri/Transakcijski_racuni/Splosno?id=69
15. Rijavec, V. (2003). *Civilno izvršilno pravo*. Ljubljana: GV Založba.
16. Rozman, R., Mihelčič, M., & Kovač, J. (2011). *Sodobne teorije organizacije*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
17. Smith, H., & Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The third wave*. Tampa: Meghan - Kiffer Press.
18. Wisnosky, D. E., & Feeney, R. C. (2001). *BPR Wisdom: A practical guide to bpr project management*. (2nd ed.) Naperville: Wisdom Systems.
19. Zakon o bančništvu. *Uradni list RS*, št. 99/2010-UPB5 (52/2011 popr.), 9/2011, 35/2011, 59/2011.

20. Zakon o davčnem postopku. *Uradni list RS*, št. 13/2011-UPB4.
21. Zakon o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju. *Uradni list RS*, št. 126/2007, 40/2009, 59/2009, 52/2010, 106/2010, 26/2011, 47/2011.
22. Zakon o izvršbi in zavarovanju. *Uradni list RS*, št. 3/2007-UPB4, 93/2007, 6/2008, 37/2008, 45/2008, 113/2008, 28/2009, 47/2009, 48/2009 popr., 57/2009, 51/2010, 26/2011.
23. Zakon o kazenskem postopku. *Uradni list RS*, št. 32/2007-UPB4, 102/2007, 21/2008, 23/2008, 65/2008, 68/2008, 89/2008, 77/2009, 88/2009, 109/2009, 29/2010, 58/2011.
24. Zakon o minimalni plači. *Uradni list RS*, št. 13/2010.
25. Zakon o plačilnih storitvah in sistemih. *Uradni list RS*, št. 58/2009, 34/2010, 9/2011.
26. Zakon o predpisani obrestni meri zamudnih obresti. *Uradni list RS*, št. 11/2007-UPB1.
27. Zakon o prisilni poravnavi, stečaju in likvidaciji. *Uradni list RS*, št. 67/1993, 74/1994, 8/1996, 25/1997, 39/1997, 1/1999, 52/1999, 101/2001, 42/2002, 58/2003, 10/2006, 126/2007.
28. Združenje bank Slovenije. (2008). *Bančne obresti – varno in pregledno*. Ljubljana: Združenje bank Slovenije.
29. Združenje bank Slovenije. (2010). *Podatkovni standard IzvrsbeXml 1.0*. Ljubljana: Združenje bank Slovenije.

PRILOGE

KAZALO PRILOG

Priloga 1: Šifrant prejemkov	1
Priloga 2: Tabelarični model poslovnega procesa	6

Priloga 1: Šifrant prejemkov

Tabela: Prejemki, izvzeti iz izvršbe oziroma je izvršba nanje omejena

		ZDavP (vrednosti izražene v %)	ZIZ (vrednosti izražene v %)
001	plača	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek neto minimalne plače.
002	pokojnina	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek neto minimalne plače.
004	štipendija	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.
005	invalidnina	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.
008	denarni dodatek (za pomoč in prehrano)	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.
010	porodniška	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek neto minimalne plače.
011	otroški dodatek	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.
012	javna dela	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek neto minimalne plače.
013	rejnina	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		ZDavP (vrednosti izražene v %)	ZIZ (vrednosti izražene v %)
014	dividenda	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
016	renta (in prejemki iz pogodbe o dosmrtnem preživljanju)	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	V višini, ki presega stalno najvišjo socialno dajatev po zakonu, ki ureja soc. varstvene dajatve.
017	regres	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
018	blagajna vzajemne pomoči	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
020	študentsko delo	Izvezeto samo, če gre za obvezno praktično delo, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvezeto samo, če gre za obvezno praktično delo, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.
021	odškodnina	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
022	zavarovalnina	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
023	priznavalnina	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
024	odpravnina	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		ZDavP (vrednosti izražene v %)	ZIZ (vrednosti izražene v %)
025	jubilejna nagrada	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
027	vračilo dohodnine	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
029	dev. dnevnice	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
035	obr. obveznice	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
036	pogodbeno delo	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
038	vračilo šolnin	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
040	posojila študentom	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
041	preživnina	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.
050	plačilo blaga	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		ZDavP (vrednosti izražene v %)	ZIZ (vrednosti izražene v %)
051	plačilo storitev	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
052	nacionalna stanovanjska varčevalna shema - NSVS	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
053	rentno varčevanje	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
055	prejemki iz naslova začasne brezposelnosti	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek neto minimalne plače.
056	prejemki vojnih in mirovnih vojaških invalidov iz naslova ortopedskega in invalidskega dodatka	Izvezeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	½ za terjatve iz naslova zakonite preživnine in odškodnine za izgubljeno preživnino zaradi smrti tistega, ki jo je dajal.
057	nadomestila plače	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek neto minimalne plače.
059	plačilo za delo obsojencev v kazenskih zavodih	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek neto minimalne plače.
061	varstveni dodatek k pokojnini	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	Izvezeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.
062	starševski dodatek	Izvezeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvezeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.

»se nadaljuje«

»nadaljevanje«

		ZDavP (vrednosti izražene v %)	ZIZ (vrednosti izražene v %)
063	denarni dodatek za nego otroka	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.
064	pomoč za opremo novorojenca	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.	Izvzeto, če gre za prejemek, nakazan za tekoči mesec.
065	zavarovalna vsota, izplačana na podlagi nezgodnega zavarovanja	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
066	anuitete	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100
067	potni stroški	Do višine 2/3, vendar tako, da dolžniku ostane najmanj znesek v višini 70 bruto minimalne plače.	100

Vir: Banka Sparkasse d.d., Delovna navodila za izvrševanje sodnih in davčnih sklepov (interno gradivo), 2011a.

Priloga 2: Tabelarni model poslovnega procesa

Tabela: Proces izvrševanja izvršb v Banki Sparkasse d.d.

Prejem sklepov

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahtev	Opomba
Evidentiranje prispelih sklepov v poštno knjigo	Poštni center	poštna knjiga	sklep	Prevzem in razdeljevanje pošte v Banki Sparkasse.
Poštni center obvesti Skupino Pasiva o prispelih sklepih in jih preda Skupini Pasiva.	Poštni center Skupina Pasiva	telefon		

Nepravilnosti v sklepih

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahtev	Opomba
V primeru nejasnosti v sklepu, se za mnenje zaprosi pravni sektor.	Skupina Pasiva Pravni sektor	e-mail		
V primeru, ko je v registru imetnikov računov več oseb s podatki, kot so navedeni v predlogu za izdajo sklepa oziroma v samem sklepu o izvršbi, banka sklep obdrži, računa ne blokira in izdajatelja sklepa zaprosi za nadaljnja navodila. V vsakem primeru banka preveri istovetnost v predlogu za izdajo sklepa oziroma v samem sklepu o izvršbi navedenega dolžnika in imetnika računa.	Pravni sektor	word	dopis	Po prejemu pojasnila Pravni sektor sklep ponovno posreduje Skupini Pasiva.

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahtev	Opomba
Banka v primeru ostalih nejasnosti prejetega sklepa izdajatelja pisno zaprosi za dodatna pojasnila oziroma morebitne dopolnitve sklepa in postopa v skladu z dobljenimi pojasnili in popravki. Enako velja, kadar v sklepu ni določena višina obrestne mere (npr. sklicevanje na sklep o obrestnih merah drugih bank), po kateri se obrestuje obveznost iz sklepa o izvršbi, z izjemo zakonske zamudne obrestne mere.	Pravni sektor	word	dopis	Po prejemu pojasnila Pravni sektor sklep ponovno posreduje Skupini Pasiva.

Vnos sklepov in blokada računov

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahtev	Opomba
Vnos sklepa v programsko podporo	Skupina Pasiva	sibank	sklep	Vnos vseh potrebnih podatkov, ki omogočajo avtomatski izračun obresti in izvajanje plačil.
Blokada računa in poročanje na AJ PES (register RTR)	Skupina Pasiva	sibank		
Obračun bančnih stroškov ter izračun zamudnih obresti	Skupina Pasiva	sibank		
V primeru zadostnih sredstev na računu se sklep takoj poplača.	Skupina Pasiva	sibank	sklep	Poplačilo se izvaja avtomatično v modulu TRR, prejem in poplačilo izvršbe se poroča v NODURS.
Poročanje prejetih sklepov pravnih oseb na AJ PES (poročilo NODURS)	Skupina Pasiva	sibank		

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahtev	Opomba
Avtomatsko se blokirajo tudi ostala dobroimetja dolžnika pri banki (drugi TRR, bonus račun, depoziti).	Skupina Pasiva	sibank		Na dan poteka vezave se sprostijo sredstva na blokiran TRR račun.

Zavrnitev sklepov in obveščanje izdajateljev o neaktivnosti računov

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahtev	Opomba
Davčni sklep moramo ohraniti v evidenci 12 mesecev, četudi TRR ni imel priliva – nato sledi zavrnitev. Ravno tako se sklep zavrne, če ima stranka zaprt račun.	Skupina Pasiva Pravni sektor	excel word	seznam sklepov dopis	
Obveščanje izdajatelja sodnega sklepa o neaktivnosti dolžnikovega računa v primeru, če na računu ni bilo prilivov v obdobju zadnjega leta.	Skupina Pasiva Pravni sektor	excel word	seznam sklepov dopis	

Izvrševanje sklepov – poplačila (delna in celotna)

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahtev	Opomba
Razpored sredstev in prilivov				
Za poplačila sklepov banka uporabi razpoložljivo stanje na računu, ki ga sestavlja pozitivno stanje na računu in odobreni limit. Prav tako uporabi tudi prosta sredstva na drugih dobroimetjih komitenta (bonus račun, potekla vezana sredstva, stanja na drugih TRR računih). Vsa ta sredstva zbira na enem TRR računu pri banki.	Skupina Pasiva	sibank		V razporedu plačil se upošteva razpoložljivo stanje.

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahtev	Opomba
Za poplačila spremlja tudi prilive na TRR račune in jih rubi skladno s Šifrantom prejemkov, ki so iz izvršbe izvzeti ali je izvršba nanje omejena (izdala ZBS v skladu z zakonodajo).	Skupina Pasiva	sibank		Po šifrantu avtomatsko, možni tudi ročni vnosi in prilagoditve v razporedu plačil.
Za poplačila upošteva tudi prejeta sredstva od sekundarnih bank, ki prispejo na TRR račun z oznako prenosa B700 in so namenjena za določen sklep.	Skupina Pasiva	sibank		V razporedu plačil se usmeri priliv za poplačilo določenega sklepa.
Pri razporedu sredstev se avtomatično izračunajo zamudne obresti po sklepu ter razporedijo sredstva za plačilo stroškov, obresti in glavnice.	Skupina Pasiva	sibank		Obračun zamudnih obresti po sklepih se izvaja ob vnosu sklepa in pa ob vsakem razporedu priliva.
Obdelava pripravi plačilne naloge in jih posreduje v plačilni promet.	Skupina Pasiva	sibank		
Obveščanje o poplačilih				
O posameznih plačilih banka obvesti izdajatelja sklepa in upnika o plačilu in stanju dolga.	Skupina Pasiva	sibank	dopis	Obvestila se kreirajo avtomatično.
O dokončnih plačilih banka obvesti tudi sekundarne banke.	Skupina Pasiva	sibank	email	Obvestila se kreirajo avtomatično.
Poročanje o plačilih in deblokadah				
V primeru dokončnih poplačil sklepov za pravne osebe, kjer Banka Sparkasse d.d. nastopa kot primarna banka, se le ta poročajo s poročilom NODURS AJPESu.	Skupina Pasiva	sibank	poročilo NODURS	Poročilo se kreira avtomatsko.
V primeru dokončnega poplačila in v primeru, da na računu ni drugih blokad zaradi sklepov, se deblokada javi v register RTR pri AJPEs-u.	Skupina Pasiva	sibank	poročilo RTR	Poročilo se kreira avtomatsko.

Ustavitve sklepov

Kaj	Kdo	Sistem	Dokument/Zahtev	Opomba
Banka lahko od izdajatelja sklepa prejme delni umik sklepa – to pomeni da se znesek dolga po sklepu zmanjša. V tem primeru se ta podatek vnese v sistem.	Skupina Pasiva	sibank	umik prejet s strani izdajatelja sklepa	
Banka lahko od izdajatelja sklepa prejme umik sklepa v celoti. V tem primeru podatek vnese v sistem.	Skupina Pasiva	sibank	umik prejet s strani izdajatelja sklepa	
V kolikor se v sistem vnese umik oz. vračilo sklepa, se to poroča tudi v NODURS (v primeru, da gre za pravno osebo).	Skupina Pasiva	sibank	NODURS	
O vsakem poplačilu oz. vračilu sklepa mora banka o tem obvestiti tudi ostale banke, ki nastopajo v tem procesu (primarno oz. sekundarne banke).	Skupina Pasiva	email	obvestilo	

Vir: Banka Sparkasse d.d., Proces izvrševanja sodnih in davčnih sklepov (interno gradivo), 2011c.