

Priročnik za učinkovito upravljanje in reševanje nedonosnih terjatev do MSME



Kazalo

Glosar tehničnih izrazov	iv
Kratice	vii
Uvod	8
Poglavje I. Preprečevanje in zaznava problematičnih naložb	11
1. Sistem zgodnjega opozarjanja kot orodje za preprečevanje nastajanja NPL	11
2. Okvir procesa EWS	11
3. Struktura EWS in organizacijska struktura	19
4. Povzetek ključnih dobrih praks	21
Poglavje II. Strategija in organizacijska struktura za reševanje NPL do MSME	22
1. Oblikovanje in izvajanje strategije za zmanjšanje NPL do MSME	22
2. Oblikovanje WU	25
3. Kadrovska zasedba WU	27
4. Vključitev pravne in podporne funkcije v WU	29
5. Priprava pisnega priročnika politike	31
6. Povzetek ključnih dobrih praks	32
Poglavje III. Segmentacija portfelja NPL do MSME	34
1. Namen in načela segmentacije portfelja	34
2. Dvofazni proces segmentacije	34
3. Povzetek ključnih dobrih praks	38
Poglavje IV. Priprava na proces reševanja	39
1. Zbiranje informacij o dolžniku	39
2. Določitev zakonskih pravic in pravnih sredstev banke	40
3. Analiza zavarovanja	43
4. Povzetek ključnih dobrih praks	44
Poglavje V. Analiza finančne in poslovne vzdržnosti	45
1. Namen analize finančne in poslovne vzdržnosti	45
2. Izračun ključnih finančnih kazalnikov	46
3. Ocena poslovne vzdržnosti	54
4. Dokumentiranje rezultatov analize finančne in poslovne vzdržnosti	55
5. Povzetek ključnih dobrih praks	56
Poglavje VI. Razvoj strategije reševanja	57
1. Namen reševanja	57
2. Možnosti za reševanje	57

3. Vrednotenje alternativnih strategij na podlagi analize NPV.....	64
4. Povzetek ključnih dobrih praks.....	67
Poglavje VII. Pogajanja in dokumentiranje prestrukturiranja.....	68
1. Razvoj pogajalske strategije	68
2. Dokumentiranje dogovora o prestrukturiranju.....	70
3. Komuniciranje z dolžnikom med postopkom reševanja	73
4. Reševanje sporov	74
5. Povzetek ključnih dobrih praks.....	74
Poglavje VIII. Spremljanje procesa prestrukturiranja.....	76
1. Ureditev spremljanja prestrukturirane NPL.....	76
2. Ko prestrukturiranje ni uspešno	77
3. Povzetek ključnih dobrih praks.....	78
Priloge.....	79
Priloga 1. Finančni kazalniki za sektorje slovenskega gospodarstva/.....	79
Priloga 2. Ocenjeni stroški in čas sodnih postopkov v Sloveniji	84
Priloga 3. Vzorci obrazcev in predloge	86
Priprava na reševanje – kontrolni seznam za dolžnike MSME	86
Predloga dogovora o moratoriju	86
Terminski načrt procesa prestrukturiranja	86
Priloga 4. Študije primera za reševanje NPL MSME	87
Študija primera št. 1: Printer Ink, Ltd. – Prestrukturiranje posojila.....	87
Študija primera št. 2: Atlas Battery Company, Ltd. – Prestrukturiranje posojila dolžnika, ki je zadolžen pri več bankah.....	87
Študija primera št. 3: GRQ Ltd. – Stečaj podjetja, ki ni sposobno preživetja	87
Okvirji.....	
Okvir 1: Primer ocene potrebnega osebja za službo za izterjavo	29
Okvir 2: Uporaba razmerja dolg/EBITDA za ocenjevanje dolžnikove sposobnosti preživetja....	47
Slike.....	
Slika 1: Kako deluje proces EWS	12
Slika 2: Ključni koraki pri izvajanju učinkovite strategije za zmanjšanje nedonosnih terjatev ...	22
Slika 3: Centralizirana WU.....	26
Slika 4: Decentralizirana WU.....	26
Slika 5: Hibridni pristop k decentralizaciji znotraj centralizirane enote.....	26
Slika 6: Prva faza segmentacije	35
Slika 7: Prva faza segmentacije s strategijami izterjave	35
Slika 8: Druga faza segmentacije.....	37

Slika 9: Ključni kazalniki kot sistem	49
Slika 10: Možnosti reševanja	60
Slika 11: Ocenjevanje pogajalskega položaja prek analize SWOT	68

Tabele

Tabela 1: Seznam potencialnih kazalnikov gospodarskega okolja	14
Tabela 2: Seznam potencialnih finančnih kazalnikov	15
Tabela 3: Seznam potencialnih kazalnikov zavarovanja in vedenja	15
Tabela 4: Seznam potencialnih kazalnikov podatkov tretjih oseb	16
Tabela 5: Seznam potencialnih operativnih kazalnikov	17
Tabela 6: Okvirna časovnica za delovanje EWS	18
Tabela 7: Organizacijska struktura učinkovitega EWS	20
Tabela 8: Okvirna časovnica za upravljanje nedonosnih terjatev	32
Tabela 9: Predloga za izračun denarnega toka	50
Tabela 10: Vzorec predračuna denarnih sredstev	53
Tabela 11: Povzetek možnosti reševanja	58
Tabela 12: Vzorec analize NPV za možnosti reševanja	66

Glosar tehničnih izrazov

Povprečna bonitetna ocena	Povprečna bonitetna ocena dolžnika v bančnem sistemu, kot je navedena v centralnem kreditnem registru BS.
Slaba banka	Subjekt, ustanovljen za upravljanje izpostavljenosti iz problematičnih naložb ločeno od osnovne dejavnosti banke.
Napihnjeno (balloon) plačilo	Obresti, plačane skupaj s samo majhnimi odplačili glavnice, medtem ko se glavnina posojila plača ob zapadlosti.
Plačilo v enkratnem znesku ob zapadlosti (bullet)	Glavnica in obresti se plačajo ob zapadlosti.
Unovčenje zavarovanja	Uveljavljanje pravic in pravnih sredstev v zvezi z zavarovanjem, ki je zastavljeno za posojilo.
Pogojni odpust obveznosti	Banka se odpove pravici do pravne izterjave dela ali celote zneska neplačanega dolga, če dolžnik izpolni nekatere pogoje.
Sodelujoči dolžnik	Dolžnik, ki aktivno sodeluje s posojilodajalcem, da bi rešil nedonosno izpostavljenost.
Delež ozdravljenih terjatev	Odstotek posojil, ki so bila v zamudi s plačilom in po prestrukturiranju niso več v zamudi.
Zaveza	Zaveza je zaveza dolžnika, da bo nekatere dejavnosti izvedel oz. da jih ne bo izvedel.
EBITDA (dobiček pred obrestmi, davki in amortizacijo)	Merilo vrednotenja za primerjavo prihodka podjetij z različnimi kapitalskimi strukturami.
Zgodnji opozorilni kazalniki	Kvantitativni ali kvalitativni kazalniki na podlagi likvidnosti, dobičkonosnosti, trga, zavarovanja in makroekonomske metrike.
Ključni kazalniki uspešnosti	Kazalniki, na podlagi katerih lahko uprava ali nadzornik banke oceni uspešnost institucije.
Razmerje LTV	Finančno razmerje, ki izraža vrednost posojila v primerjavi z ocenjeno vrednostjo zavarovanja, s katerim je posojilo zavarovano.
Informacijski sistemi za upravljanje	Informacijski sistemi za upravljanje tveganj, ki se uporabljajo za zbiranje in poročanje ustreznih podatkov na ravni enote in banke.
Pomembna izpostavljenost	Razmeroma velika izpostavljenost, ki zahteva več pozornosti (časa, globine, strokovnega znanja) bančnih delavcev v procesu reševanja.

Ukrepi za ublažitev tveganja	Ukrepi, ki jih banka predlaga dolžniku, da bi zmanjšala njegovo kreditno tveganje ali povečala zavarovanje izpostavljenosti.
Nesodelujoči dolžnik	Dolžnik, ki ne kaže znakov sodelovanja z banko, da bi rešil svojo nedonosno izpostavljenost.
Nedonosne izpostavljenosti	Vsota nedonosnih terjatev (NPL), nedonosnih dolžniških vrednostnih papirjev in nedonosnih zunajbilančnih postavk. Lahko se izračuna za posameznega dolžnika ali celotno banko.
Nedonosna posojila	Posojila, uvrščena v kategoriji D in E (v skladu s Sklepom BS o ocenjevanju izgub iz kreditnega tveganja bank in hranilnic) in/ali v zamudi s plačilom nad 90 dni.
Strategija upravljanja NPL	Celovita in časovno opredeljena strategija za obravnavo NPL, ki jo je pripravila banka.
Omilitev posojilnih pogojev	Dogovor med posojilodajalcem in dolžnikom o spremembi pogojev posojilne pogodbe, ki omogoča končno odplačilo.
Načrt prestrukturiranja	Dokument z ukrepi, ki se sprejmejo, da se povrne dolžnikova sposobnost preživetja.
Sistem za upravljanje tveganj	Centralizirani sistem, ki banki omogoča celovito spremljanje bančnih tveganj, vključno s kreditnim tveganjem.
Storitvena platforma	Infrastruktura, potrebna za učinkovito spremljanje in reševanje NPL. Vključuje informacijski sistem za upravljanje podatkov, klicni center, enoto za prestrukturiranje in zaledno službo. Infrastruktura je lahko v banki ali pri neodvisnem ponudniku storitev.
Zastaranje	Obramba oz. pravna praksa, na katero se lahko po preteku ustreznega časa sklicuje dolžnik pri izpodbijanju postopka reševanja, ki so ga proti njemu sprožili upniki.
Prečrpavanje premoženja podjetja v roke večinskega delničarja (tunneling)	Nezakonita poslovna praksa, pri kateri večinski delničar ali zaposleni v podjetju na visoki ravni usmeri sredstva ali prihodnje posle podjetja k sebi za osebno korist.
Analiza sposobnosti preživetja	Ocena sposobnosti dolžnika, da ustvari zadosten denarni tok za poravnavo neplačanih dolgov.

Izpostavljenosti na opazovalnem seznamu

Izpostavljenosti, v zvezi s katerimi se je pred kratkim povečalo kreditno tveganje ter jih banka pozorneje spremlja in preverja.

Oddelek za reševanje

Operativna enota banke, zadolžena za obravnavo problematičnih izpostavljenosti.

Kratice

AJPES	Agencija za javnopravne evidence in storitve
AMC	Družba za upravljanje premoženja
AQR	Pregled kakovosti sredstev
BS	Banka Slovenije
CEO	Glavni izvršni direktor
CFO	Direktor financ in računovodstva
CRO	Direktor, ki pokriva področje tveganj
DPD	Število dni zamud
DSCR	Stopnja kritja dolga
EBITDA	Dobiček pred obrestmi, davki in amortizacijo
EK	Evropska komisija
ECB	Evropska centralna banka
EU	Evropska unija
EWS	Sistem zgodnjega opozarjanja
FV	Prihodnja vrednost
BDP	Bruto domači proizvod
GURS	Geodetska uprava Republike Slovenije v okviru Ministrstva za okolje in prostor
MSRP	Mednarodni standardi računovodskega poročanja
MDS	Mednarodni denarni sklad
KPI	Ključni kazalnik uspešnosti
LTV	Razmerje med višino posojila in vrednostjo zavarovanja
MIS	Informacijski sistem za upravljanje
MRA	Krovni sporazum o prestrukturiranju
MSME	Mikro, majhna in srednja podjetja
NPE	Nedonosna izpostavljenost
NPL	Nedonosna terjatev
NPV	Neto sedanja vrednost
PIK	Plačilo v naravi
PV	Sedanja vrednost
RFP	Zahtevek za ponudbo
RICS	Kraljevi inštitut pooblaščenih cenilcev (Royal Institute of Chartered Surveyors)
UP	Upravljanje tveganj
ZBS	Združenje bank Slovenije
SME	Mala in srednja podjetja
SPV	Namenska družba
SRSS	Služba za podporo pri izvajanju strukturnih reform
SSA	Dogovor o moratoriju
SURS	Statistični urad Republike Slovenije
SWOT	Prednosti, pomanjkljivosti, priložnosti, nevarnosti
WB	Svetovna banka
WO	Skrbnik za intenzivno obravnavo
WU	Oddelek za reševanje
ZGD	Slovenski Zakon o gospodarskih družbah

Uvod

Ta dokument je na zahtevo Banke Slovenije (BS) in ob posvetovanju s slovenskim bančnim sektorjem pripravila Svetovna banka (WB) v sklopu projekta tehničnega sodelovanja, ki ga je financirala služba Evropske komisije (EK) za podporo pri izvajanju strukturnih reform (SRSS). Glavni namen je zagotoviti podporo Banki Slovenije in slovenskemu bančnemu sektorju v stalnih prizadevanjih za pospešitev reševanja velikega obsega nedonosnih terjatev (NPL), povezanih s sektorjem mikro, majhnih in srednjih podjetij (MSME).

Kontekst tega priročnika

Sektor MSME (tj. podjetja in posamezni podjetniki, kot jih opredeljuje 55. člen Zakona o gospodarskih družbah (ZGD-1)) ima ključno vlogo pri spodbujanju gospodarske rasti in zaposlovanja v Sloveniji, kjer sektor MSME predstavlja več kot 99 odstotkov vseh podjetij, ustvari približno 67 odstotkov skupnih prihodkov, 55 odstotkov dodane vrednosti in zaposluje okoli 70 odstotkov aktivne delovne sile.

Čeprav je slovenski sektor MSME pomemben za celotno gospodarstvo, je močno prezadolžen in odgovoren za večino NPL v bankah. Banke in regulator so do pred kratkim pozornost posvečali primerom velikih podjetij, vendar bo treba obravnavati tudi velik delež problematičnih izpostavljenosti do MSME. Glede na uradne podatke BS do sredine leta 2016 je več kot 70 odstotkov preostalih NPL (po obsegu) v skupnem znesku 1,5 milijarde EUR (približno 4 odstotki BDP) povezanih s sektorjem MSME. Te vrednosti so velika ovira za bančni kapital, dobiček in sposobnost ustvarjati nova posojila, hkrati pa zmanjšujejo zasebne naložbe ter možnosti za novo rast in ustvarjanje delovnih mest. Zato je nujno pospešiti proces sanacije bilanc in reševanja NPL z večjim poudarkom na sektorju MSME.

V skladu s priporočili EK na tem področju je BS v svoji sedANJI strategiji reševanje NPL do MSME uvrstila med ključne prednostne naloge politike in za pospeševanje procesa uporablja dvodelni pristop. Po eni strani morajo banke zdaj regulatorju predložiti v pregled specifične, časovno opredeljene načrte za zmanjšanje NPL do MSME kot del svojih strategij za upravljanje problematičnih naložb. Po drugi strani pa sta ZBS in BS konec leta 2015 izdali Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij (v nadaljnjem besedilu: Smernice), v katerih bankam posredujejo metodološke nasvete o: (i) optimalni organizaciji institucije za prestrukturiranje NPL do MSME; (ii) diagnostiki za namen ugotavljanja vzdržnosti poslovnega modela dolžnika; (iii) možnih strategijah reševanja za različne kategorije dolžnikov.

Cilj tega priročnika je pomagati pri začetku uporabe smernic z zagotavljanjem dodatnih operativnih navodil bankam glede organizacije različnih stopenj procesa reševanja NPL do MSME. Namen priročnika je izraziti mednarodno in dobro prakso Evropske unije za obravnavo NPL do MSME. V tem smislu so bila prizadevanja namenjena temu, da bi bil ta dokument povsem skladen z ustreznimi določbami osnutka napotkov v zvezi s slabimi posojili¹, ki ga je Evropska centralna banka (ECB) objavila za javno posvetovanje septembra 2016.²

Namen priročnika je tudi upoštevati posebnosti strukture slovenskega gospodarskega in bančnega sektorja ter obsežne izkušnje, ki so si jih slovenske banke nabrale pri obravnavi svojih portfeljev

¹ https://www.bankingsupervision.europa.eu/legalframework/publiccons/pdf/npl/npl_guidance.en.pdf

² Predvideva se, da bodo banke, ki so pod nadzorom enotnega mehanizma nadzora, in, po presoji nacionalnih regulatorjev, druge poslovne banke v posebnih pristojnostih uporabile končno različico napotkov ECB kot podlago za ureditev upravljanja nedonosnih terjatev.

NPL na splošno in predvsem s sektorjem MSME. Priročnik temelji na obstoječem pravnem, regulativnem in institucionalnem okviru Slovenije za reševanje MSME ter si ne prizadeva sistematično opredeliti potencialnih ovir za učinkovito in pravočasno reševanje NPL, ki morebiti še obstajajo v tem širšem okviru, niti ne predlaga potencialnih izboljšav, na katere banke ne bi imele vpliva. Svetovna banka je zelo hvaležna predstavnikom bančne skupnosti in drugim deležnikom, ki so velikodušno posredovali informacije in svoja dosedanja spoznanja o reševanju NPL.

Uporabnost priročnika

MSME predstavljajo poseben sklop izzivov, zaradi katerih je reševanje NPL dražje in bolj tvegano kot pri večjih podjetjih. Ti izzivi so zelo veliko število vključenih podjetij in majhne izpostavljenosti do njih, manj stroge zahteve glede poročanja in neobstoj revidiranih računovodskih izkazov ter tudi razmeroma slaba sposobnost dolžnikov. Ti dejavniki skupaj narekujejo potrebo po prilagojenem pristopu do MSME, ki se razlikuje od tistega, ki se uporablja za večja podjetja. Namen tega priročnika je razviti tak pristop z oblikovanjem in širitvijo določb Smernic, kar se bo doseglo s praktičnimi nasveti vodstvu in zaposlenim bank o tem, kako poenotiti in racionalizirati proces. Z izvajanjem priporočenih praks naj bi močno pospešili proces reševanja, zmanjšali operativne stroške bank in dolžnikov ter povečali število uspešnih prestrukturiranj.

Priročnik je namenjen predvsem vodstvu in zaposlenim v bančnih WU, specializiranim za portfelj MSME. Priročnik naj bi bil zanimiv tudi za višje vodstvo poslovnih bank, saj si prizadeva vzpostaviti optimalne in stroškovno učinkovite organizacijske strukture in politike, namenjene zmanjšanju NPL. Nekateri deli priročnika bi lahko bili uporabni tudi za vodstvo in zaposlene na področjih upravljanja tveganj in izdaje posojil ter pravne sektorje, vključene v zaznavo NPL, pripravo strategije banke za zmanjšanje NPL in prestrukturiranje problematičnih dolžnikov MSME na različnih stopnjah procesa reševanja. Konec koncev je lahko podroben opis različnih možnosti in postopkov reševanja (vključno s predlogami) koristen tudi za dolžnike MSME, pod predpostavko, da se banke odločijo, da bodo te informacije dale na voljo javnosti, kar je zelo priporočljivo.

Tako kot smernice je tudi priročnik nezavezujoč za poslovne banke. Hkrati BS in ZBS pričakujeta, da bodo banke v celoti uporabljale ustrezne določbe pri upravljanju in reševanju portfelja NPL do MSME ter s tem prispevale k hitremu, učinkovitemu in preglednemu reševanju zadolženosti MSME. BS lahko v zvezi s tem izda dodatne napotke ali navodila o nadzoru.

Struktura priročnika

Struktura dokumenta sledi življenjskemu ciklusu upravljanja NPL do MSME ter obsega osem poglavij in tri priloge.

- Poglavje I obravnava dobre prakse za preprečevanje in pravočasno zaznavo NPL ob posebnem poudarku na bančnem sistemu zgodnjega opozarjanja.
- Poglavje II opisuje notranjo organizacijsko strukturo za upravljanje portfelja NPL do MSME in ustrezne operativne politike, vključno s priporočenim terminskim planom in zaporedjem korakov v procesu reševanja.
- Poglavje III predlaga metodologijo za zgodnjo segmentacijo NPL do MSME v manjše kategorije na podlagi velikosti izpostavljenosti in različnih drugih značilnosti, vključno s prvotno oceno sposobnosti preživetja dolžnika.
- Poglavje IV obsega nujne priprave na proces reševanja, vključno z zbiranjem informacij od dolžnika, oceno zakonitih pravic in pravnih sredstev banke ter vrednotenjem zavarovanja.

- Poglavje V predlaga metodologijo za poglobljeno oceno finančne in poslovne vzdržnosti dolžnika.
 - Poglavje VI opisuje potencialne strategije reševanja za različne kategorije dolžnikov in metodologijo za izbiro strategije, ki bo pripeljala do največje vrednosti izterjave.
 - Poglavje VII obravnava pogajalski proces in dokumentacijo o procesu prestrukturiranja.
 - Poglavje VIII opisuje spremljanje prestrukturiranih posojil in ukrepe banke v primeru neuspešnega prestrukturiranja.
-
- Priloga 1 predstavlja historične podatke za izbrani finančni kazalnik v večjih sektorjih slovenskega gospodarstva.
 - Priloga 2 pojasnjuje pravila, ki se uporabljajo za določanje stroškov, nastalih pri reševanju NPL v Sloveniji z uporabo dveh razširjenih pravnih rešitev, tj. stečaja in izvršbe.
 - Priloga 3 vsebuje predloge za: (i) kontrolni seznam, namenjen dolžnikom MSME pri pripravi na proces reševanja; (ii) SSA za dolžnike MSME in (iii) okvirni terminski plan za proces prestrukturiranja/restrukturiranja.
 - Priloga 4 predstavlja več podrobnih študij primerov reševanja NPL od dolžnikov MSME, ki večinoma temeljijo na (anonimiziranih) podatkih, ki so jih posredovale banke.

Za lažje sklicevanje je v spodnji tabeli podan seznam ključnih kazalnikov, načel in metodologij, ki jih uvaja ta priročnik in se uporabljajo za prestrukturiranje NPL do MSME.

Časovnica sistema zgodnjega opozarjanja	Poglavje I, razdelek 2.4	str. 17
Merila za prenos dolžnika WU	Poglavje I, razdelek 2.5	str. 18
Časovnica za upravljanje NPL	Poglavje II, razdelek 5.1	str. 31
Merila za začetno segmentacijo portfelja	Poglavje III, razdelek 2.1	str. 34
Merila za začetno oceno sposobnosti preživetja	Poglavje III, razdelek 2.2	str. 35
Znaki nesodelujočega dolžnika	Poglavje IV, razdelek 1.1	str. 38
Zahteve za veljavnost zavarovanja	Poglavje IV, razdelek 2.2	str. 39
Načela vrednotenja zavarovanj	Poglavje IV, razdelek 3	str. 41
Finančni kazalniki za poglobljeno oceno sposobnosti preživetja	Poglavje V, razdelek 2	str. 44
Analiza denarnega toka	Poglavje V, razdelek 2.6	str. 48
Priprava predračuna denarnih sredstev	Poglavje V, razdelek 2.8	str. 50
Kratkoročne možnosti prestrukturiranja	Poglavje VI, razdelek 2.1	str. 57
Dolgoročne/stalne možnosti prestrukturiranja	Poglavje VI, razdelek 2.2	str. 58
Dodatni ukrepi prestrukturiranja	Poglavje VI, razdelek 2.3	str. 61
Analiza NPV za možnosti reševanja	Poglavje VI, razdelek 3	str. 62
Načela komunikacije z dolžnikom	Poglavje VII, razdelek 3	str. 71
Načela reševanja sporov	Poglavje VII, razdelek 4	str. 71
Merila za obravnavo prestrukturiranih posojil	Poglavje VIII, razdelek 1	str. 74

Poglavje I. Preprečevanje in zaznava problematičnih naložb³

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

II.a - Pravočasna zaznava dolžnikov s poslovnimi težavami, identifikacija vzrokov zanje in ustrezna razporeditev dolžnikov v posamezno organizacijsko enoto predstavljajo ključne pogoje za hitro, učinkovito in temeljito prestrukturiranje. Pri SME podjetjih se v odnosih med banko in podjetjem velikokrat izvaja bolj osebna obravnava kot v primeru velikih podjetij, zato naj banka zaradi objektivne obravnave upošteva naslednje usmeritve <...>.

II.3 - K reševanju dolžnikovih težav je potrebno pristopiti proaktivno že v fazi, ko je izpostavljenost obravnavana še v komercialni enoti, zato naj banka zagotavlja ustrezno distribucijo znanja in izkušenj med posameznimi organizacijskimi enotami. Pravočasna obravnava dolžnikovih težav in hitrost odločanja najbolj pripomoreta k uspešnemu prestrukturiranju.

II. 4 - Banka redno pregleduje dolžnike zaradi določitve načina njihove nadaljnje obravnave, in sicer je priporočljivo, da podrobnejši pregled opravlja najmanj vsakih 6 mesecev. Hkrati naj ima za posameznega dolžnika vzpostavljeno ustrezno informacijsko podporo glede evidence zapadlih neplačanih terjatev in evidenco izpolnjevanja drugih pogojev.

1. Sistem zgodnjega opozarjanja kot orodje za preprečevanje nastajanja NPL

Kot je navedeno v osnutku napotkov ECB v zvezi s slabimi posojili, je eden od ključnih dejavnikov ohranjanja sprejemljive ravni NPL sposobnost čim prej zaznati potencialne plačilne težave dolžnika. Čim prej je težava identificirana, tem lažje jo je odpraviti. Sistem zgodnjega opozarjanja (EWS), ki je v celoti vključen v bančni sistem upravljanja tveganj, je ključno orodje za zaznavanje in upravljanje težav, ki jih bo imel dolžnik pri odplačevanju svojega dolga.

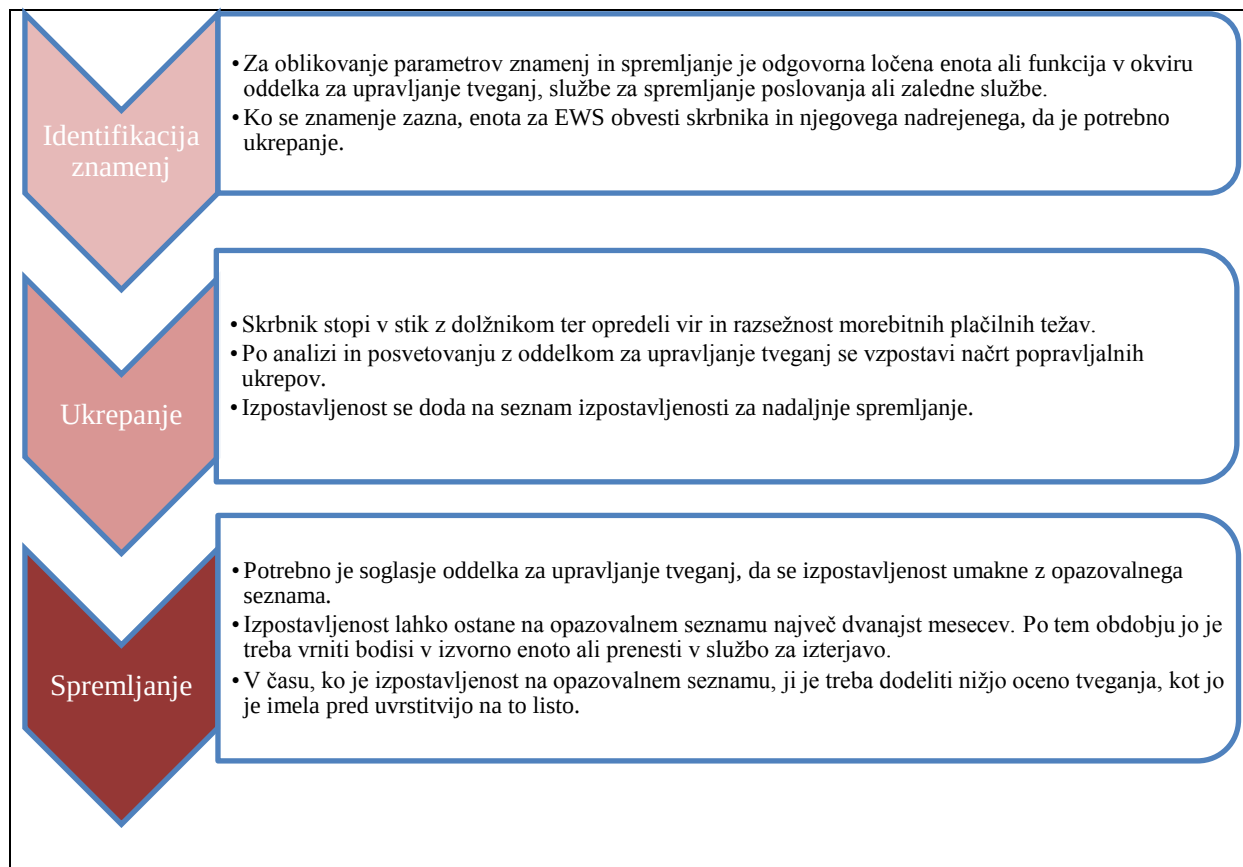
Torej ima EWS dvojni namen: (i) ustvariti zgodnja znamenja o morebitnih plačilnih težavah dolžnika in (ii) zagotoviti učinkovit načrt korekcijskih ukrepov v zelo zgodnji fazi.

2. Okvir procesa EWS

Proces EWS poteka v treh fazah: identifikacija, ukrep in spremljanje (slika 1). Vsaka izmed teh faz je podrobno opisana v spodnjih razdelkih (2.1 do 2.3). Časovnica izvajanja ukrepov, zajetih v teh treh fazah, je pojasnjena v razdelku 2.4.

³ Za lažje sklicevanje so v različnih poglavjih tega priročnika navedeni ustrezni izseki iz Smernic ZBS/BS za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij.

Slika 1: Kako deluje proces EWS



2.1 Identifikacija

Zgodnji opozorilni znaki so kazalniki, ki kažejo morebitne plačilne težave. Te kazalnike je mogoče razdeliti v štiri glavne kategorije: (i) gospodarsko okolje, (ii) finančni kazalniki, (iii) kazalniki zavarovanja in vedenja, (iv) kazalniki za tretje osebe in (v) kazalniki poslovanja. Glavni namen tega seznama je banki zagotoviti celovit sklop znamenj, na podlagi katerih lahko ukrepa, preden se finančno stanje dolžnika poslabša do točke neplačila. Vse kategorije so podrobneje pojasnjene v razdelkih a) do e) spodaj.

Natančna diagnoza finančnega stanja dolžnika je zapleten in nestandardiziran proces, ki temelji na merilih, pojasnjenih v tem razdelku. Naloga specializirane enote za EWS (ali funkcije v okviru oddelka za upravljanje tveganj, službe za spremljavo poslovanja ali zaledne službe (v nadaljnjem besedilu: enota EWS)) je pojasniti znamenja, ki jih prejme od dolžnika, in ugotoviti, ali je dolžnika treba vključiti na opazovalni seznam za nadaljnje korekcijske ukrepe. V večini primerov se pri tej odločitvi opredelijo skupine znamenj, ki druga drugo potrjujejo. Sama po sebi so znamenja večinoma preveč dvomna/nezadostna za predvidevanje finančnih težav, s celostnim pristopom pa lahko enota za EWS ugotovi, da kombinacija nekaterih znamenj kaže resne finančne težave v prihodnosti.

Da se določi kombinacija signalov, na podlagi katere je treba dolžnika uvrstiti na opazovalni seznam, sta potrebna dobro poznavanje panoge in subjektivna ocena. V večini primerov bo morala

specializirana enota identificirati komaj zaznavne opozorilne znake, ki pa druge podpirajo pri oblikovanju ocene. Ti komaj zaznavni znaki po navadi temeljijo na osebnih stikih med banko in dolžnikom, zlasti pri MSME.

Na primer, sprožilec za prenos na opazovalni seznam je lahko znamenje, ki izhaja iz samo enega pomembnega kazalnika, na primer razmerje dolg/EBITDA, ki presega 5, ali LTV nad 80. Prenos lahko sproži tudi kombinacija manj pomembnih kazalnikov, na primer povečanje splošne stopnje brezposelnosti, podaljšanje vezave terjatev ali pogoste spremembe dobaviteljev. Poleg tega se lahko v primeru znamenj, ki izhajajo iz najmanj dveh manj pomembnih kazalnikov, sproži globlji pregled finančne trdnosti dolžnika.

Banka lahko razširi seznam pomembnih kazalnikov na podlagi ugotovitev iz podatkovne zbirke in rezultatov testov za nazaj. Za namen preprostega pristopa k znamenjem (z uporabo enega ali več kazalnikov s posebnimi mejnimi vrednostmi) mora banka na podlagi dobre prakse in analize historičnih podatkov opredeliti sprožilce, pri katerih se ustvarijo znamenja. Dobra praksa je razlikovanje med mejnimi vrednostmi za različne gospodarske panoge, kadar so na voljo. Banka mora posebne mejne vrednosti za določene kazalnike izbrati **preudarno**.

Merila za uvrstitev na opazovalni seznam je treba uporabljati na posamezni ravni in na ravni portfelja. Na primer, če se cene nepremičnin znižajo za več kot 5 odstotkov letno, je treba identificirati skupino izpostavljenosti, zavarovano z nepremičninami, in opraviti pregled, da se ugotovi, ali je vrednost zavarovanja ustrezna glede na prilagoditve cene. Zavarovanje je treba ovrednotiti v skladu z okvirom, opisanim v poglavju IV tega priročnika. Če zavarovanje ne zadostuje več, mora banka s korekcijskim ukrepom izboljšati pokritost z zavarovanjem.

Dodaten dejavnik, ki ga je treba upoštevati pri upravljanju EWS, je koncept materialnosti. Izvajanje EWS je časovno zamudno ter zahteva znatna sredstva in človeške vire. Zato lahko banka opredeli stopnjo povprečne izpostavljenosti v portfelju NPL ter določi, da so vse izpostavljenosti, ki presegajo ta kazalnik, materialne in jim je treba posvetiti večjo pozornost. Glavno načelo v ozadju tega koncepta je zagotovitev večje pozornosti, nadzora in virov za materialne primere.

a) Gospodarsko okolje

Kazalniki splošnega gospodarskega okolja so zelo pomembni za zgodnje ugotavljanje morebitnega poslabšanja portfelja posojil. Pomembni so zato, ker lahko kažejo verjetnost gospodarske recesije. Kot taki pomembno vplivajo na to, kako se bo razvijala kakovost posojila v prihodnosti⁴, in imajo vpliv ne le na sposobnost posameznega dolžnika, da plača svoje obveznosti, temveč tudi na cenitev zavarovanj. Tabela 1 spodaj zajema glavne kazalnike, ki jih je treba spremljati, da se zgodaj ugotovijo morebitne težave pri odplačilu dolga.

Podatke za te kazalnike bi bilo treba črpati iz notranjih gospodarskih napovedi banke ali (npr. v primeru manjših bank) napovedi uglednih institucij v domači državi in tujini.⁵ Kazalniki gospodarskega okolja so predvsem pomembni za napovedi glede prihodnje plačilne sposobnosti posameznih podjetnikov in lastnikov družinskih podjetij (mikro podjetij), ki verjetno ne bodo izdelali revidiranih računovodskih izkazov, ki jih je mogoče analizirati za finančne kazalnike. Zaradi njihove raznolike narave je treba te

⁴ Ekonometrična analiza ECB predvideva, da je bila rast BDP glavno gonilo kazalnikov NPL v zadnjem desetletju.

<https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/scpwps/ecbwp1515.pdf?acd1786abd6d2bd9b992504c6d714c7b>

MDS je prišel do podobne ugotovitve: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/wp/2013/wp1372.pdf>

⁵ Banka Slovenije, neodvisni možganski trusti, MDS; ECB, EK.

kazalnike stalno spremljati, zbrane informacije pa uporabljati mesečno ali četrtno. Ko kažejo poslabšanje, je treba opraviti podrobnejši pregled segmentov portfelja, ki bodo najverjetneje prizadeti.

Tabela 1: Seznam potencialnih kazalnikov gospodarskega okolja

Kazalnik	Opis
Kazalnik gospodarske klime (mesečni zgodnji kazalnik) ali rast BDP	Gospodarska rast neposredno vpliva na sposobnost dolžnikov (podjetja in posameznikov), da ustvarjajo denarni tok in odplačujejo svoje dolgove. Pomembne spremembe kazalnikov gospodarske klime in posledično napovedi rasti je treba upoštevati kot ključni signal za nekatere skupine posojil (prebivalstvo, nepremičnine, gostinstvo). V večini primerov je korelacija med rastjo BDP in cenami nepremičnin dobra. Pri napovedanem krčenju gospodarske aktivnosti je potrebno množično vrednotenje nepremičnin (vseh razredov sredstev).
Inflacija/deflacija	Nadpovprečna inflacija ali deflacija lahko spremeni vedenje potrošnikov in vrednosti zavarovanja.
Brezposelnost	Višja stopnja brezposelnosti pomeni potencialno prilagoditev kupne moči gospodinjstev, kar vpliva na sposobnost podjetij, da ustvarijo denarne tokove za odplačilo zapadlih obveznosti. Neprožne sestavine potrošnje (npr. hrana, zdravila) bodo manj občutljive za ta kazalnik kot prožne (npr. hoteli, restavracije, nakup sekundarnega bivališča in počitnice).

b) Finančni kazalniki⁶

Finančni kazalniki (tabela 2) so dober vir informacij o podjetjih, ki izdajajo finančna poročila. Vendar se ne smemo zanašati samo na letna finančna poročila. Da bi banka zagotovila pravočasen nastanek opozorilnih znamenj, bi morala zahtevati pogostejše vmesno finančno poročanje (npr. četrtno o materialnih izpostavljenostih in vsake pol leta o vseh drugih).

Viri podatkov o finančnih kazalnikih so lahko bodisi računovodski izkazi podjetja, pridobljeni neposredno od dolžnika ali iz podatkovne zbirke AJ PES⁷. Analiza teh kazalnikov ne sme biti omejena samo na kazalnike same po sebi. Obsegati mora tudi trende spremenljivk, vključene v števec in imenovalc kazalnika, ter spremembe v času. Odvisno od razlogov za spremembe kazalnika (spremembe števca ali imenovalca) je treba uporabiti različne ukrepe (korekcijske ukrepe).

Na primer, povečanje kazalnika dolg/EBITDA je lahko posledica (i) večjega dolga ali (ii) manjše EBITDA. Ustrezen korekcijski ukrep v prvem primeru bi lahko bila zastava ustreznega zavarovanja. V drugem primeru bi lahko šlo za kratkotrajen ali stalen pojav in korekcijski ukrepi bi lahko segali od manjšega prestrukturiranja do celovitejšega prestrukturiranja obveznosti v okviru procesa reševanja (več podrobnosti je v poglavju 6). Finančne kazalnike za materialne izpostavljenosti je treba spremljati stalno na podlagi četrtnih finančnih izkazov, za druge izpostavljenosti pa polletno.

⁶ Upoštevati je treba, da so vrednosti finančnih kazalnikov v času gospodarskih šokov (recesija) omejene, ker: (i) prejšnji poslovni model morda ne bo deloval in je treba ustvarjanje denarnega toka prilagoditi novemu okolju ter (ii) imajo prejšnji kazalniki majhno razlagalno moč za prihodnji razvoj in sposobnost ustvarjanja denarnega toka. Najbolj zanesljiv kazalnik v takih razmerah je sposobnost podjetja, da ustvarja trajne denarne tokove.

⁷ Agencija Republike Slovenije za javnopravne evidence in storitve (AJ PES)

<http://www.ajpes.si/?language=slovene>

Tabela 2: Seznam potencialnih finančnih kazalnikov

Razmerja	Mejne vrednosti
Dolg/EBITDA	Za večino podjetij je treba uporabljati preudarno razmerje (npr. < 3), medtem ko je za nekatere panoge z višjimi historičnimi razmerji mogoča nekoliko višja mejna vrednost.
Kapitalska ustreznost	Negativen kapital, nezadosten delež kapitala ali hitro zmanjšanje v določenem času.
Pokritje obresti – EBITDA/stroški obresti in glavnice	To razmerje mora biti več kot 1.1 ⁸ .
Denarni tok	Veliko zmanjšanje (30 odstotkov) v obdobju poročanja ali negativna EBITDA
Promet	Zmanjšanje prometa, izguba pomembnega kupca, potek patenta
Spremembe obratnih sredstev	Podaljšanje vezave terjatev in zalog
Povečanje kreditne izpostavljenosti do kupcev	Podaljšanje vezave terjatev Prodaja se lahko poveča na račun slabše kakovosti kupcev.

c) *Kazalniki zavarovanja in vzorcev obnašanja*

Ta skupina kazalnikov (tabela 3) vključuje znamenja o potencialnih težavah z ustreznostjo zavarovanja ali vedenjskih težavah. Večino teh znamenj je treba spremljati najmanj četrtno, v primeru recesije pa je treba pogosteje spremljati stopnjo zasedenosti in nepremičninske indekse.

Tabela 3: Seznam potencialnih kazalnikov zavarovanja in vzorcev obnašanja

Kazalnik	Opis
Razmerje med višino posojila in vrednostjo zavarovanja (LTV)	LTV > 100 pomeni, da je vrednost zavarovanja nižja od zneska neplačanega posojila. Do tega lahko pride, če je zavarovanje zastarelo ali če se je njegova vrednost zaradi gospodarskih pogojev hitro zmanjšala. Priporoča se, da to razmerje ne presega 80, kar predstavlja ustrezno zaščito za kritje znatnih stroškov, povezanih z unovčevanjem zavarovanja ⁹ . Dobre prakse v zvezi z vrednotenjem zavarovanj so podrobneje obravnavane v poglavju 5 tega priročnika.
Prerazvrstitev navzdol v razredih kreditnega tveganja banke	Pri letnem pregledu kreditnega portfelja dolžnika se pokažejo pomanjkljivosti.
Posojila na podlagi kreditnih kartic	Zamuda pri poravnavi posojil na podlagi kreditnih kartic ali večja odvisnost

⁸ Priročnik ECB za pregled kakovosti sredstev –

<https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/assetqualityreviewphase2manual201403en.pdf>

⁹ Raziskava Svetovne banke Doing Business kaže, da v Sloveniji stroški unovčevanja zavarovanja v povprečju znašajo blizu 13 odstotkov (<http://www.doingbusiness.org/data/exploreeconomies/slovenia#enforcing-contracts>)

	od zagotovljene kreditne linije (zlasti pri mikro podjetjih in podjetnikih posameznikih).
Kršitve pogodbenih zavez	Kršitev zavez iz posojilnih pogodb, sklenjenih z banko ali drugimi finančnimi institucijami
Zmanjšanje stopnje zasedenosti hotelov	Nanaša se na hotelsko industrijo.
Zmanjšanje stopnje zasedenosti poslovnih prostorov/trgovin in cen najema	Nanaša se na projekte poslovnih nepremičnin.
Nepremičninski indeksi	Banka bi morala spremljati primerno razčlenjene nepremičninske indekse ¹⁰ . Glede na vrsto zavarovanja (poslovna ali zasebna nepremičnina) mora banka vzpostaviti zanesljivo, pravočasno in točno spremljanje sprememb zadevnih vrednosti. Več kot 5-odstotno zmanjšanje na medletni ravni bi moralo biti opozorilo za vse izpostavljenosti s podobnim zavarovanjem. Na tej stopnji bi morala banka preveriti, ali je razmerje LTV novega zavarovanja ustrezno.

d) Podatki tretjih oseb

Banka bi morala za identifikacijo znamenj (tabela 4), ki lahko povzročijo, da bo dolжник nesposoben odplačevati svoje zapadle obveznosti, organizirati zanesljiv proces presejanja podatkov, ki jih posredujejo tretje osebe (npr. bonitetne agencije, davčni organi, mediji in sodišča). Ta znamenja je treba spremljati vsakodnevno, da se lahko ukrepa takoj ob prejemu podatkov.

Tabela 4: Seznam potencialnih kazalnikov podatkov tretjih oseb

Kazalnik	Opis	Kaj in kje je treba spremljati
Povečanje obveznosti za davek	Davčne stopnje se znatno povečajo ali pa dolжник ni plačal obveznosti za davek davčnim organom.	Mediji Podatke posreduje davčni organ.
Pomembne negativne informacije	Negativno poročanje medijev, težave z ugledom, dvomljivo lastništvo, vpletenost v finančne škandale	Mediji
Insolvenčni postopki pomembnega dobavitelja ali kupca	Možen negativen vpliv na dolžnika	Podatki, pridobljeni od sodišč in drugih sodnih institucij.
Zmanjšanje povprečne bonitetne ocene v bančnem sistemu	Od 1. septembra 2016 je bankam v centralnem kreditnem registru BS na voljo povprečna bonitetna ocena dolžnika v bančnem sistemu (za pravne osebe).	Centralni kreditni register BS

e) Operativni kazalniki

Da bi zajeli morebitne spremembe v poslovanju podjetja, je treba pozorno spremljati pogoste spremembe vodstva in dobaviteljev.

¹⁰ Nepremičninske indekse posreduje Ministrstvo za okolje in prostor (GURS) – <http://www.gu.gov.si/en/>

Tabela 5: Seznam potencialnih operativnih kazalnikov

Kazalnik	Opis	Kaj in kje je treba spremljati
Pogosto menjavanje dobaviteljev	Prepogosto menjavanje dobaviteljev je lahko znak morebitnih težav s plačili.	Pogovori s podjetjem
Pogoste spremembe višjega vodstva	Pogoste menjave višjega vodstva, zlasti CEO, CFO in CRO, so lahko znak notranjih težav v podjetju.	Letno poročilo in pogovor s podjetjem
Sprememba lastništva	Spremembe lastništva ali največjih lastnikov (družbenikov ali delničarjev)	Javni registri in mediji
Večje organizacijske spremembe	Preoblikovanje organizacijske strukture (npr. podrejene družbe, podružnice, novi subjekti ali hčerinska podjetja).	Javni registri in mediji

Upoštevati je treba, da zgoraj predlagane kategorije in kazalniki niso izčrpni. Vsaka banka si mora prizadevati, da izdela trdno notranjo podatkovno zbirko zgornjih in drugih kazalnikov, ki jih je treba uporabljati za namene EWS. Kazalnike iz podatkovne zbirke je treba testirati za nazaj, da se najdejo tisti z največjo sposobnostjo opozarjanja. Za ta namen je treba kazalnike testirati na različnih stopnjah gospodarskega cikla.

2.2 Korekcijski ukrepi

Ko se na podlagi zgoraj pojasnenih meril zazna zgodnje opozorilno znamenje, sektor upravljanja kreditnih tveganj napoti potencialno problematično izpostavljenost k skrbniku, zadolženemu za odnos z dolžnikom. Skrbnik nato stopi v stik z dolžnikom, da ugotovi vzrok in resnost znamenja. Na tej stopnji je dolžnik vključen na opazovalni seznam in dodeli se mu nižja bonitetna ocena kot »običajnim« komitentom. Po več krogih komunikacije z dolžnikom se mora komercialni skrbnik v sodelovanju z upravljavcem tveganja odločiti, kateri so potrebni nadaljnji ukrepi. Obstajata dva možna scenarija: (i) medtem ko je izpostavljenost na opazovalnem seznamu, ostane donosna in se bo po določenem času prenesla nazaj med običajne izpostavljenosti ter (ii) kreditna kakovost izpostavljenosti se še naprej slabša in izpostavljenost se prenese v bančno WU.

Ko je izpostavljenost na opazovalnem seznamu, se mora banka odločiti in si prizadevati izvesti ustrezne korekcijske ukrepe, da ublaži nadaljnje slabšanje kreditne kakovosti izpostavljenosti. Popravljalni ukrepi lahko vključujejo: (i) zagotovitev dodatnega zavarovanja ali garancije; (ii) strateški pregled poslovnega modela podjetja (npr. če se bliža recesija, se mora podjetje s proizvodov, po katerih se povpraševanje spreminja, preusmeriti v proizvode, po katerih je stalno povpraševanje, ali v ciljne izvozne trge; ali (iii) zagotovitev, da dolžnik pregleda izdatke in uvede ukrepe za zmanjšanje stroškov.

Za učinkovit proces EWS je treba vanj vključiti naslednja načela:

- Znamenje težav za posamezno izpostavljenost dolžnika, bi moralo sprožiti pregled vseh izpostavljenosti do tega dolžnika in tudi povezanih oseb.
- Izpostavljenost se lahko umakne z opazovalnega seznama samo s soglasjem sektorja upravljanja (kreditnih) tveganj.
- Vse ukrepe, skupaj z imenom odgovornega skrbnika in datumom izvedbe ukrepa, je treba zabeležiti in jih hraniti (najmanj 5 let) v informacijskem sistemu, da se zagotovi revizijska sled.
- V terminskih planih z roki ukrepov in stopnjo spremljanja mora biti zajeto načelo pomembnosti, tj. za izpostavljenosti, ki so pomembnejše, morajo biti roki krajši in spremljanje intenzivnejše.

2.3 Spremljanje

Če se ugotovi povečano tveganje, je nujno, da banka ob znamenju čim prej ukrepa in oblikuje načrt korekcijskih ukrepov, še preden pride do morebitnih plačilnih težav. Izjemno pomembna je tesnejša komunikacija z dolžnikom. Načrt ukrepov je lahko preprost in vključuje samo zbiranje manjkajočih podatkov, na primer o zavarovalni polici, ali pa je kompleksen, na primer začetek pogovorov o prestrukturiranju obveznosti dolžnika, ki bi ga izvedlo več bank. Ko je komitent na opazovalnem seznamu, je glavna kontaktna točka med njim in banko skrbnik, vendar se tudi od skrbniku nadrejenega in področja za upravljanje tveganj pričakuje aktivnejša vključitev v postopek odločanja in ukrepanja v primeru večjih in kompleksnejših izpostavljenosti. Dokler je dolžnik na opazovalnem seznamu, mora biti uvrščen v nižji bonitetni razred kot »običajni« komitenti.

Zgoraj opisani EWS je treba uporabljati za vse izpostavljenosti v bančnem portfelju. To velja za donosne izpostavljenosti, ki niso bile nikoli v zamudi, in tudi za prestrukturirane izpostavljenosti. Načela spremljanja prestrukturiranih izpostavljenosti ostanejo enaka kot pri zgoraj opisanem EWS. Razlika je v tem, kateri direktor ukrepa – prestrukturirana izpostavljenost ostane v WU, dokler ni ozdravljena (prestrukturirana posojila so podrobneje obravnavana v poglavju 8).

2.4 Časovnica

Za učinkovit EWS morajo biti roki ukrepov jasno določeni in dosledno upoštevani (glej okvirno časovnico v tabeli 6). Glavna prednost sistema je, da omogoča ugotovitev in rešitev morebitne težave v zgodnji fazi, zato je takojšnje ukrepanje ključno.

Stopnja in časovni okvir procesa spremljanja morata izražati stopnjo tveganja izpostavljenosti. Večja posojila je treba pozorneje spremljati in v procesu morajo sodelovati vodilni in vodstveni delavci. Manjša posojila naj spremljajo delavci, ki so na nižjih vodilnih položajih, o rezultatih pa je treba poročati vodstvu.

Tabela 6: Okvirni odzivni roki delovanja EWS

Ukrep	Kdo ukrepa	Časovnica (v dnevih od prejema znamenja)	Opis
Prejem znamenja	Skrbnik		
Povratna informacija in poročilo z analizo	Skrbnik	Največ 3 delovne dni za pomembne izpostavljenosti in 5 delovnih dni za druge izpostavljenosti	Komercialni skrbnik stopi v stik z dolžnikom, ugotovi razloge in izdela analizo.
Odločitve o nadaljnjih ukrepih	Skrbnik in vodja Upravljavca tveganj, vodja EWS	Največ 6 delovnih dni za pomembne izpostavljenosti in 10 delovnih dni za druge izpostavljenosti	Odločitev glede izpostavljenosti: (i) izpostavljenost se uvrsti na opazovalni seznam in lahko se zahtevajo korekcijski ukrepi; (ii) brez ukrepanja in blažilnih ukrepov ter (iii) prenos v WU.
Pregled opazovalnega seznama	Upravljavec tveganj, vodja EWS	Lista se pregleda in po potrebi spremeni enkrat na mesec za pomembne izpostavljenosti ter vsake tri mesece za druge izpostavljenosti.	Upravljavec tveganj spremlja uspešnost dolžnika in dogovorjenih blažilnih ukrepov. Po potrebi se odloči za prenos v WU.

Končna odločitev	Upravljavec tveganj, vodja EWS	Dolžnik lahko ostane na opazovalnem seznamu največ dvanajst mesecev.	Dolžnik je lahko samo začasno na opazovalnem seznamu. Po dvanajstih mesecih je treba sprejeti končno odločitev, tj. posojilo se bodisi umakne z opazovalnega seznama (če se težave rešijo) bodisi prenese v WU.
------------------	--------------------------------	--	---

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

II.a.1 - Banka naj opredeli jasna in objektivna merila za predajo dolžnika enoti za upravljanje problematičnih naložb ter tudi merila za povratak v komercialno enoto, kjer se izvaja običajna obravnava. Komercialna enota in enota za upravljanje problematičnih naložb morata biti funkcionalno, organizacijsko in kadrovske popolnoma ločeni.

2.5 Določitev meril za prenos WU

Banke morajo določiti jasna in objektivna časovno opredeljena merila za obvezen prenos posojil iz izvirne enote v WU. Popravljalne ukrepe je treba izvesti takoj, ko se zazna težava, toda če težave ni mogoče rešiti v razmeroma kratkem času, je treba posojilo prenesti v intenzivnejši nadzor in reševanje v WU. Če posojila s precejšnjim zaostankom pri plačilu ostanejo v izvorni enoti, se težava nadaljuje in povzroči povečanje NPL v instituciji, na koncu pa slabšo stopnjo reševanja/poplačila.

Prenos bi se moral običajno obvezno izvesti nemudoma po 90-dnevni zamudi plačila. Dodatna merila lahko vključujejo: razmerje $\text{dolg/EBITDA} \geq 8$, neto izguba v katerih koli zaporednih dvanajstih mesecih ≥ 33 odstotkov kapitala, izvršba na bančnih računih, trajanje uvrstitve na opazovalnem seznamu (npr. več kot dvanajst mesecev) ali najmanj dve neuspešni prestrukturiranj. Odločitev o prenosu posojila v WU je treba sprejeti na podlagi upravičene presoje, da izpostavljenost ne bo poplačana pravočasno v celoti in da je nujno potrebno ukrepanje glede na vedno slabši položaj dolžnika. Zgoraj navedena merila lahko jasno kažejo, da: (i) je stopnja dolga nevzdržna; (ii) je kapital podjetja nevarno izčrpan ali (iii) prejšnja prestrukturiranja niso bila uspešna in so potrebni bolj drastični ukrepi.

Od te politike se ne sme pogosto odstopati, če pa že, je treba izjeme pisno dokumentirati in zanje pridobiti soglasje upravljavca tveganj. Izjeme se najpogosteje utemeljujejo z dobrim zavarovanjem in procesom reševanja. To pomeni, da je bil vir plačila ugotovljen, financiranje preverjeno in da je končni datum blizu (v roku dveh tednov). V okviru procesa odobritve je treba pridobiti kopije pisem o zavezi, potrditev datumov zapiranja in vira sredstev ipd.

3. Struktura EWS in organizacijska struktura

3.1 Struktura EWS v banki

Da se zagotovi neodvisen proces, doseže celosten pristop k spremljanju kreditnega tveganja in preprečijo navzkrižja interesov, mora EWS delovati zunaj (izvirne) enote odobritve posojila. Dobra praksa kaže, da bi morala biti specializirana enota EWS umeščena v sektor upravljanja kreditnih tveganj kot ločena enota, vendar v celoti vključena v redne procese upravljanja tveganj v banki. Ker je za učinkovit EWS potreben delujoč informacijski sistem, ki črpa vse razpoložljive informacije o določenem dolžniku, je koristno, da je EWS del internega bonitetnega sistema banke, ki že vsebuje informacije o

dolžniku. Banka mora sistemu za njegovo delovanje in učinkovitost dodeliti dovolj finančnih sredstev in kadrovskih virov.

Delovanje EWS je treba urediti s pisnimi politikami in postopki, vključno s časovnimi roki za potrebne ukrepe, ki jih odobri uprava banke. Politike in postopke mora ustrezen upravni organ letno pregledovati in ponovno odobriti, tako da so vanje vključene: (i) potrebne spremembe, ki so bile opredeljene v prejšnjih operativnih obdobjih; in (ii) regulativne spremembe. Upoštevati je treba tudi neodvisno zagotavljanje kakovosti (npr. pregled procesa opravi zunanji strokovnjak).

3.2 Organizacijska struktura

V politikah in postopkih morajo biti jasno opredeljene vloge in odgovornosti vseh strani, vpletenih v proces EWS. Ta pristop je ponazorjen v tabeli 7.

Tabela 7: Organizacijska struktura za učinkovit EWS

Enota	Odgovornosti
Enota EWS	• Upravljanje z orodjem EWS, koordinacija procesa in skrb za opazovalni seznam. • Odgovornost za kakovost podatkov, ki so v EWS. • Spremljanje avtomatskih zaznav sistema, dopolnjevanje podatkov/kazalnikov in ustrezno obveščanje skrbnikov, ki so odgovorni za izpostavljenost. • Priprava liste potencialno problematičnih dolžnikov. • Potrjevanje sprememb statusa dolžnika, ki jih predlagajo upravljavci tveganj, v posvetovanju z ustreznim skrbnikom. • Potrjevanje in posodabljanje ustreznih blažilnih ukrepov, ki jih predlagajo upravljavci tveganj, v posvetovanju z ustreznim skrbnikom. • Sodelovanje z upravljavci tveganj pri ugotavljanju vzrokov za težave. • Spremljanje izvrševanja sprejetih strategij in ukrepov. • Priprava poročila o spremljanju.
Upravljavci tveganj	• Predlogi za kreditni status dolžnika v sodelovanju z ustreznim komercialnim skrbnikom. • Predlogi ukrepov za zmanjšanje tveganja za dolžnike na opazovalnem seznamu v sodelovanju z ustreznim komercialnim skrbnikom. • Pregled/posodobitev bonitetne ocene dolžnika. • Analiza finančnega stanja dolžnika in ugotavljanje vzrokov za plačilne težave. • Spremljanje izvrševanja sprejetih strategij in ukrepov.
Skrbniki	• Prejem samodejnega opozorila iz EWS o morebitnih plačilnih težavah. • Vzpostavitev stika z dolžnikom kot takojšen odziv na znamenje. • Pridobitev razlage in podatkov od dolžnika ter njihov vnos v sistem. • Organizacija srečanj z drugimi enotami, če je to potrebno. • Priprava predloga za status komitenta (običajna obravnava, opazovalni seznam, reševanje) in možne blažilne ukrepe v sodelovanju z upravljavci

	tveganj. • Skrb za ažurnost in ustreznost cenitev v zavarovanje zastavljenega premoženja.
--	--

3.3 Poročanje

Vse ukrepe v procesu EWS je treba zapisati v informacijskem sistemu, da se zagotovi pisna evidenca sprejetih odločitev in ukrepov. V sistem je treba vnesti vsaj: (i) čas sprejetja ukrepa; (ii) ime oseb, ki so sodelovale pri ukrepih/jih odobrile, in sektor, v katerem delajo; (iii) razloge za sprejetje ukrepov in (iv) odločitev ustreznega organa za odobritev, če je to primerno.

Na opazovalnem seznamu morajo biti navedeni vsaj podatki o: (i) izpostavljenosti; (ii) tem, ali gre za del skupine ali povezano osebo; (iii) tem, ali je izpostavljenost pomembna ali ne; (iv) datumu uvrstitve na listo; (v) opravljenih pregledih (vključno s časovnimi žigi) in izidih; (vi) blažilnih ukrepih in (vii) razlogih za vključitev na opazovalni seznam.

Opazovalni seznam (ali vsaj pomembne izpostavljenosti, ki jih zajema) je treba vsak mesec predložiti odboru za tveganja ali temu odboru in kreditnemu odboru, da se z njo seznani in po potrebi ukrepata. V pomembnejših primerih mora pri odločanju sodelovati uprava banke. Upravi je treba vsak mesec predložiti: (i) podroben seznam pomembnih izpostavljenosti, da se z njim seznani; in (ii) skupne vrednosti izpostavljenosti na opazovalnem seznamu. Podatke o dolžniku/skupini z morebitnimi plačilnimi težavami je treba takoj posredovati v celotno bančno skupino, vključno s poslovalnicami in podrejenimi družbami.

4. Povzetek ključnih dobrih praks

Da bi bil EWS učinkovit in da bi zagotavljal čim zgodnejše opozarjanje o morebitnih plačilnih težavah dolžnika, je treba ravnati skladno z naslednjimi dobrimi praksami:

- Sistem mora biti neodvisen od komercialnega kreditnega sektorja banke.
- EWS mora delovati na informacijski platformi, vključeni v sistem banke za upravljanje tveganj.
- Sistem mora beležiti podatke o sprejetih ukrepih, vključenih akterjih in čas izvedbe ukrepov. Omogočati mora tudi preprosto izdelavo različnih poročil za analitične in vodstvene namene.
- Sprožilci (kazalniki) zgodnjih opozorilnih znamenj morajo biti celoviti in čim prej nakazati morebitno težavo.
- EWS mora sprožiti pravočasno in okrepljeno komunikacijo z dolžnikom, da se najde najustreznejša rešitev za morebitne likvidnostne težave in težave s solventnostjo.
- Enota EWS lahko pri oblikovanju ustreznih časovnih okvirjev za zaključek korekcijskih ukrepov uporabi dejavnik pomembnosti.
- Spremljanje in korekcijske ukrepe je treba izvajati na ravni skupine povezanih dolžnikov.
- Prav tako mora biti znotraj bančne skupine prost pretok informacij o problematičnih komitentih/skupinah.

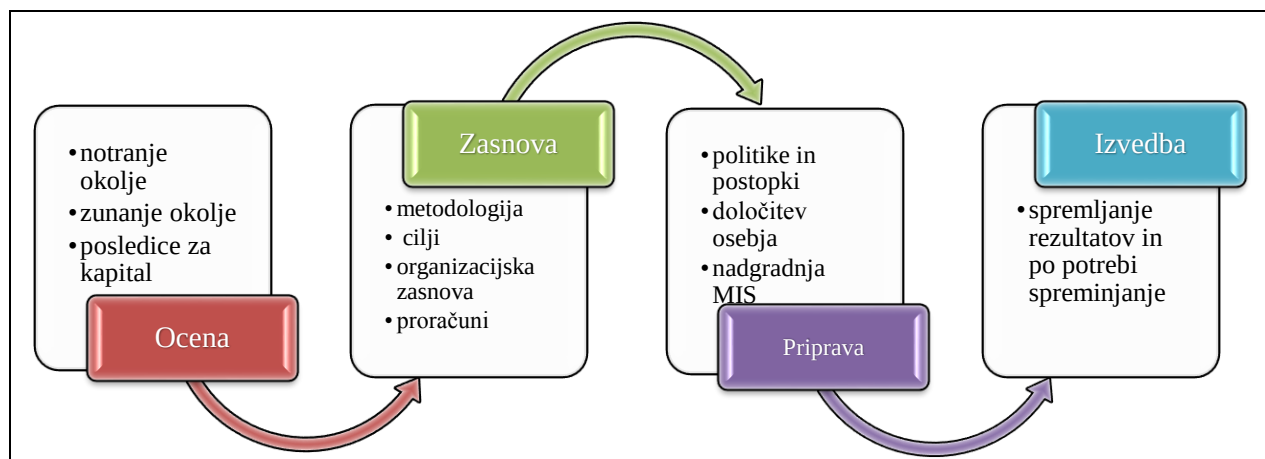
Poglavje II. Strategija in organizacijska struktura za reševanje NPL do MSME

Cilj banke v procesu reševanja bi moral biti čim hitrejšo zmanjšanje NPL, da se: (i) sprostijo sredstva in kapital za nova posojila; (ii) zmanjšajo izgube bank in da sredstva postanejo spet donosna, če je to mogoče; (iii) oblikujejo dobre navade in plačilna disciplina med komitenti ter da se (iv) prek izvedbe odgovornega procesa reševanja ohrani poslovni odnos s komitentom. Za izpolnitev tega cilja mora imeti vsaka banka celovito strategijo v pisni obliki za upravljanje celotnega portfelja NPL, ki jo podpirajo časovno opredeljeni načrti ukrepov za vsak pomemben razred sredstev, vključno z MSME. Banka mora tudi vzpostaviti in vzdrževati ustrezno organizacijsko strukturo za izvajanje strategije.

1. Oblikovanje in izvajanje strategije za zmanjšanje NPL do MSME

V strategiji za zmanjšanje NPL morajo biti jasno in jedrnato določeni način in cilji banke (povečanje poplačil, zmanjšanje izgub) ter opredeljeni vsaj letni cilji zmanjšanja NPL v realnem, vendar dovolj ambicioznem časovnem okviru (3 do 5 let za portfelj MSME). Strategija se uporablja tudi kot načrt za usmerjanje notranje organizacijske strukture, dodeljevanje notranjih virov (človeški kapital, informacijski sistemi in financiranje) ter oblikovanje ustreznih kontrol (politik in postopkov) za spremljanje vmesne uspešnosti in sprejemanje korekcijskih ukrepov, da se zagotovi izpolnitev skupnih ciljev zmanjšanja. Na sliki 2 so predstavljeni štirje ključni koraki, potrebni za oblikovanje in izvajanje učinkovite strategije za zmanjšanje NPL. Zahteve glede oblikovanja učinkovite strategije za zmanjšanje NPL so podrobneje obravnavane v Smernicah ECB.

Slika 2: Ključni koraki pri izvajanju učinkovite strategije za zmanjšanje NPL



1.1 Ocena

Preden lahko banka začne sestavljati strategijo za zmanjšanje NPL do MSME, mora opraviti celovito oceno¹¹ poslovnega okolja, v katerem bo potekalo reševanje. V sklopu tega mora oceniti svoje notranje poslovno okolje, zunanjo klimo za reševanje in učinek različnih strategij

¹¹ Veliko tega dela je mogoče opraviti na ravni banke in nato omogočiti upravljavcem določenih razredov sredstev, npr. MSME, da ugotovitev po potrebi vključijo v svoje strategije.

reševanja na kapitalsko strukturo banke. Namen te samoocene je omogočiti vodstvu polno razumevanje resnosti težav in korakov, potrebnih, da se popravijo razmere. Ključna vprašanja, ki jih je treba oceniti v okviru vsake izmed treh komponent, obsegajo:

- Ocena notranjega poslovnega okolja se osredotoča na opredelitev celotnega obsega in gonilnih sil problematike NPL do MSME; prepoznavanje najustrežnejših orodij za reševanje glede na obstoječe okoliščine in notranjo zmožnost obravnave procesa reševanja, ki v središče postavlja človeške vire (številčno in tudi glede na potrebno strokovno znanje), proces odločanja in zmožnosti MIS.
- Zunanja ocena je usmerjena v razumevanje makro okolja in njegovega učinka na dejavnosti reševanja. Upoštevati je treba naslednje ključne vidike: širše makroekonomske obete in tudi njihov učinek na pomembne segmente portfelja MSME, kot sta transport in podjetja, ki prodajajo blago ali storitve nepremičninskemu sektorju; pričakovanja ključnih zunanjih deležnikov (delničarji, regulator itd.) glede sprejemljivih ravni NPL; lokalni in mednarodni trg za prodajo sredstev; razpoložljivost tretjih ponudnikov storitev servisiranja sredstev ter učinek davčnih, regulativnih in sodnih okvirov na proces reševanja.
- Tretja komponenta ocene se osredotoča na posledice, ki jih bo imela strategija reševanja NPL za kapital.¹² Banke bi morale upoštevati ne le kapitalske ravni in gibanja, temveč bi morale na podlagi različnih gospodarskih scenarijev izdelati tudi dinamičen model posledic, ki bi jih imele različne obravnavane strategije NPL za kapital. Na primer, banke lahko uporabijo metodologijo stresnih testov in obstoječo infrastrukturo za razmeroma hitro izdelavo modelov teh učinkov na svoje kapitalske količnike. Če je verjetno, da bodo dejavnosti reševanja zaradi kapitala omejene, bi morale vodstvo razmisliti o povečanju kapitala, da bi omogočilo pravočasno očiščenje bilanc NPL.

1.2 Zasnova

Ko je ocena končana, se začne dejanska zasnova strategije NPL. Opredelijo se možnosti za reševanje NPL; določijo se posebni cilji za zmanjšanje NPL, skupaj s kazalniki uspešnosti, in razvije se operativni načrt s podrobnostmi o kratko- in srednje-/dolgoročnem izvajanju strategije za zmanjšanje NPL.

Na splošno ima banka štiri možnosti za obravnavo NPL: (i) prestrukturiranje/restrukturiranje; (ii) aktivno zmanjševanje portfelja (prodaja ali odpisi); (iii) sprememba vrste izpostavljenosti (konverzija terjatev v kapitalski delež ali sredstva ali zaseg zavarovanj) ali (iv) uporaba pravnih sredstev (stečaj ali izvršba) (ti pristopi so podrobneje obravnavani v poglavju 6). Banka mora te pristope kombinirati v svoji strategiji za zmanjšanje NPL glede na profile dolžnikov, ki izhajajo iz podrobnejše segmentacije portfelja (glejte poglavji 3 in 5).

Preden banka določi cilje, mora imeti jasno sliko, kakšna naj bi bila razumna dolgoročna raven NPL do MSME (v odstotku skupnih neplačanih posojil MSME in v odstotku skupnih neplačanih posojil). Kot priporoča ECB v svojem osnutku napotkov, naj bi to ciljno razmerje temeljilo na najboljših razpoložljivih mednarodnih praksah in standardih, upoštevati pa je treba tudi razmere v državi. Specifični cilji za absolutno zmanjšanje bruto NPL do MSME morajo biti določeni za časovni okvir, tj. kratkoročno (1 leto), srednjeročno (do 3 leta) in dolgoročno (do 5 let). Te cilje je treba postaviti od spodaj navzgor s projekcijami zmanjšanja denarnih in nedenarnih prilivov, ki so posledica uporabe vsake izmed štirih možnosti reševanja (prestrukturiranje, odprodaja, konverzija zavarovanja in sodni postopki). To vključuje denarne prilive iz rednih plačil prestrukturiranih posojil; prodajo zaseženih nepremičnin ali drugih

¹²To delo se po navadi opravi na ravni celotne banke, toda vodstvo MSME se mora zavedati učinka svojih dejavnosti na kapitalsko raven banke in ga učinkovito upravljati.

sredstev, vključno s prodajo kapitalskih deležev; prodajo posameznih posojil ali portfeljev; sredstva iz izvršbe ali stečajnega postopka ter prilive iz nedenarnih sredstev na podlagi izboljšanja statusa v status donosnega komitenta in/ali prenosov nazaj v izvorno enoto.

V pomoč pri spremljanju skupne uspešnosti mora strategija opredeljevati tudi ključne kazalnike uspešnosti (KPI) in orisati proces korekcijskih ukrepov za primere, ko kazalnik bistveno odstopa od načrtovanega. KPI lahko med drugim vključujejo:

- število in vrednost izpostavljenosti, ki niso bile prenesene v WU;
- število in vrednost izpostavljenosti, za katere so bile dokončane finančne analize in raziskave poslovne vzdržnosti;
- število in vrednost odobrenih in podpisanih SSA;
- število in vrednost sporazumov o prestrukturiranju in krovnih sporazumov o prestrukturiranju, ki so v pripravi;
- število in vrednost sporazumov o prestrukturiranju in krovnih sporazumov o prestrukturiranju, veljavnih v celoti (tj. dokumentirani in knjiženi v posojilni sistem);
- število in vrednost v celoti plačanih izpostavljenosti (absolutna vrednost in v odstotku skupne reševanja) po posameznih virih plačila, tj. denar, zaseg zavarovanja, konverzija terjatev v sredstva ali kapitalski delež ali prodaja sredstev;
- število in vrednost izpostavljenosti, ki ponovno pridobijo status donosne izpostavljenosti;
- vrsto izvedenega prestrukturiranja/restrukturiranja in stopnjo povratnikov med neplačniki;
- število in vrednost izpostavljenosti v sodnih postopkih po posameznih vrstah postopka (izvršba ali insolvenčni postopek).

Strategijo NPL mora podpirati podroben načrt, ki prikazuje, kako bodo banke strategijo vključile v svoje poslovanje. Zajemati mora vsaj:

- jasno opredelitev vseh korakov, potrebnih za reševanje izpostavljenosti do MSME, skupaj s časovno opredeljenimi cilji za izvedbo takih ukrepov;
- ureditve upravljanja, ki določajo odgovornosti za specifične dejavnosti in njihovo spremljanje, vključno z jasno dodelitvijo vseh pooblastil za odobravanje;
- standarde kakovosti za zagotovitev uspešnih izidov;
- zahteve glede človeških in drugih virov, vključno z notranjimi in zunanjimi stroški, potrebnimi za delovanje WU. V to morajo biti vključene ceno, strokovne ocene, pravni stroški, stroški zavarovanja in varnosti, ki se lahko povrnejo dolžniku ali pa ne;
- kapitalska sredstva, predvidena za morebitne potrebne nadgradnje tehnične infrastrukture, dodatne prostorske potrebe itd.

1.3 Priprava

Ko dokument strategije odobri uprava, se začne priprava na izvajanje strategije. Vse potrebne politike in postopki se pripravijo in preverijo; določi se osebje; posodobi se MIS; najdejo se prostori ter kupijo ali preselijo pohištvo in oprema.

1.4 Izvedba

Končna faza obsega dejansko izvedbo načrta v banki. Pomemben poudarek je treba nameniti komunikaciji z zaposlenimi o ključnih komponentah strategije, zlasti če strategija vključuje obsežne spremembe obstoječe organizacijske strukture in obstoječih politik in postopkov, odpuščanja ali obvezne prenose v WU. Osebje, ki sodeluje v procesu reševanja, mora biti seznanjeno z jasnimi posameznimi in

ekipnimi cilji. Zelo pomembno je, da se vsem enotam zagotovijo sredstva, ki se v celoti ujemajo z dejanskimi stroški izvajanja strategije NPL.

Ko je strategija vzpostavljena, je treba pozorno spremljati, ali daje pričakovane rezultate. Ugotoviti je treba odstopanja in takoj izvesti korekcijske ukrepe, da se zagotovi izpolnitev dolgoročnejših ciljev in namenov. V skladu z dobro prakso je treba strategijo preverjati najmanj enkrat na leto. Če je primerno zasnovana, ne bodo potrebne velike spremembe širših parametrov načrta. Ustrezne spremembe po navadi izražajo spremembe zunanjega okolja, na primer razvoj aktivnega trga za odprodajo sredstev, ki bi omogočal večji poudarek na prodaji portfelja ali tretjih ponudnikih storitev servisiranja sredstev. Cilje in sredstva, predvidene za reševanje, bo treba vsako leto močno spremeniti, politike in postopke pa po potrebi.

2. Oblikovanje WU

Banka mora za učinkovito upravljanje reševanja NPL vzpostaviti poseben sektor ali enoto za obravnavo teh primerov. Banka Slovenije je prepoznala pomembnost teh enot s tem, ko je predpisala, da jih je treba ustanoviti¹³ kot stalne enote v organizacijski strukturi banke, ki poročajo neposredno funkcijam upravljanja tveganj in ne enotam, iz katerih izvirajo posojila. Ustanovitev neodvisne enote za obravnavo NPL se utemeljuje s tem, da bo odpravila morebitna navzkrižja interesov med prvotnim skrbnikom in dolžnikom v težavah ter imela posebno osebje za reševanje in vodstvo. Razmejitev odgovornosti ne zajema samo upravljanja odnosa (pogajanje o načrtu prestrukturiranja, sodna izvršba itd.), temveč tudi proces odločanja in podporne storitve (administracija posojila, kreditne mape in mape o zavarovanju, cenilci itd.) ter tehnične IT vire.

Organizacijska struktura WU se lahko precej razlikuje glede na okoliščine posamezne banke. Večje banke, ki se ukvarjajo s številnimi NPL, bodo verjetno vzpostavile ločene WU ali podenote znotraj WU, ki bodo obravnavale različne razrede sredstev, na primer nepremičninska posojila, posojila velikim podjetjem, MSME ali prebivalstvu. Manjše banke se bodo morda morale zateči k preprostejši strukturi, ki posameznemu skrbniku ali WU omogoča, da obravnava najrazličnejše dolžnike.

2.1 Centralizirane ali decentralizirane WU

WU so lahko centralizirane ali decentralizirane. Pri centraliziranem pristopu je WU na eni lokaciji, po navadi na sedežu, in obravnava NPL ne glede na njihovo izvorno lokacijo. Ta možnost je najprimernejša za večino slovenskih bank glede na bolj lokalno naravo njihovega poslovanja in relativno majhnost države. Če banke pokrivajo široko geografsko območje in so potrebna daljša potovanja do komitentov ali posojajo v več državah, kjer se pravne prakse ali sestava portfelja precej razlikujejo, je lahko decentralizirani pristop z eno ali več regionalnimi WU primernejši. Na slikah 3 in 4 je predstavljena struktura centraliziranih in decentraliziranih WU.

¹³ Člen 3.3 Sklepa o ureditvi notranjega upravljanja, upravljalnem organu in procesu ocenjevanja ustreznega notranjega kapitala za banke in hranilnice, Uradni list RS, št. 49/16 z dne 8. julija 2016 – dodatki (v veljavi od 9. julija 2016).

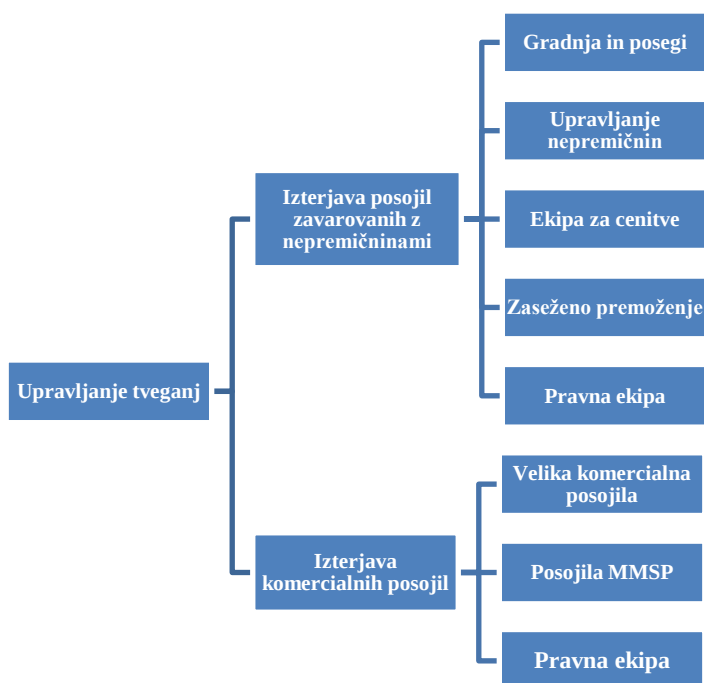
Slika 3: Centralizirana WU Slika 4: Decentralizirana WU



2.2 Hibridne organizacijske strukture

V praksi večina bank uporablja hibridno strukturo. V skladu z dobro prakso naj bi bila posojila ali funkcije, ki zahtevajo specializirano strokovno znanje (tj. nepremičninske gradnje in posegi ter upravljanje zaseženih zavarovanj), dodeljena ločenim enotam, ki jih skupno usmerja sektor upravljanja tveganj. Manjše banke, ki imajo omejena sredstva, bodo bolj verjetno izbrale bolj centralizirani pristop, se pravi, da bo vse problematične naložbe obravnavala ena enota. V teh primerih lahko vodstvo za obravnavo takih posojil ali funkcij, npr. upravljanje zaseženega premoženja, zadolži enega ali več skrbnikov s specializiranim strokovnim znanjem. Na sliki 5 je predstavljen hibriden pristop, ko se je banka odločila, da vzpostavi ločene enote za obravnavo posojil, povezanih z nepremičninami, in komercialnih posojil. Znotraj teh enot se zagotovi dodatna specializacija glede na vrsto in obseg posojila. V WU so neposredno vključene tudi pravne in cenične ekipe zaradi večje učinkovitosti, sodelovanja in usklajevanja.

Slika 5: Hibridni pristop k decentralizaciji znotraj centralizirane enote.



2.3 Slabe banke

Nekatere banke se lahko odločijo, da bodo NPL skupaj z vsem povezanim podpornim osebjem prenesle v ločen pravni subjekt¹⁴, tako imenovano „slabo banko“.¹⁵ Prednost te odločitve je, da se NPL izločijo iz bilance stanja banke, ki si tako povrne zaupanje vlagateljev in deponentov. Vodstvo banke se lahko posveti temu, da banko naredi spet donosno z novim posojanjem ter poveča vrednost NPL s strokovnim in usmerjenim upravljanjem. Seveda to prinese precejšnje stroške. NPL je treba odpisati na tržno vrednost, preden se prenesejo na slabo banko. Tako se dobi jasna slika o bilančnih izgubah banke, zaradi katerih je lahko potrebna dokapitalizacija. Slaba banka potrebuje tudi svoje financiranje, imeti mora ločeno organizacijsko strukturo in informacijske sisteme ter vlaga dvakrat več truda v izpolnjevanje regulativnih zahtev. Zato je treba slabo banko obravnavati kot izhod v skrajni sili, samo kadar je portfelj NPL zelo velik glede na bilanco banke in/ali kadar so se drugi notranji ukrepi za obravnavo NPL izkazali za neučinkovite.

3. Kadrovska zasedba WU

3.1 Potrebna znanja in spretnosti

Zaželeno je, da so vodje WU, vodje ekip za reševanje in skrbniki za intenzivno obravnavo visoko usposobljeni strokovnjaki z dokazanimi doseženimi rezultati na področju reševanja NPL. Lahko pa se zgodi, da takih posameznikov ob ustanovitvi WU ali ko se NPL začnejo hitro povečevati, ni na voljo. V tem primeru bo moralo vodstvo številne skrbnike¹⁶ prerazporediti v WU, bodo pa se verjetno vrnili v enoto za posojila, čim bo to omogočal delovni proces. Usposabljanje bo verjetno potrebno predvsem na področju ustreznih ocen poslovnih obetov in napovedi, poslovnih denarnih tokov in cenitev zavarovanj, analize diskontiranega denarnega toka, ustrezne regulativne obravnave ter osnovnega pregleda lokalnih računovodskih pravil in pravil MSRP.

Za tovrstno delo niso primerni vsi komercialni skrbniki, bodisi zaradi usposobljenosti ali značaja. Uspešni skrbniki za prestrukturiranje in reševanje imajo velike analitične sposobnosti, uživajo v izzivu procesa prestrukturiranja in se dobro znajdejo pod pritiskom. Po naravi so pozorni na podrobnosti in ustvarjalni, vendar pripravljeni delati v okviru omejitev, ki jih določa proces reševanja. So večji v pogajanjih in nimajo težav reči „ne“, kadar je treba, ter se ne pustijo zlahka ustrahovati dolžniku. Mnogi dobri komercialni skrbniki ne zmorejo prehoda iz enote za posojila, ki je usmerjena v komitente, v bolj omejujoče okolje sektorja za reševanje. V tem primeru mora biti vodstvo pripravljeno skrbnika premestiti nazaj v prvotno enoto ali mu omogočiti, da banko zapusti.

3.2 Prejemki

Ohraniti izkušene WO je izziv. Ko se število problematičnih naložb precej zmanjša, začnejo WO iskati naslednje delovno mesto. Težko je zagotoviti ustrezno nadomestilo s spodbudami, zlasti ker se število problematičnih naložb močno zmanjša in WO začne skrbeti, da bodo sami sebe spravili ob delo. Če nadomestilo temelji na poplačilih, se lahko WO odločijo, da bodo optimizirali svoje kratkoročne prihodke na račun dolgoročnega povečanja dobička banke. Nasprotno lahko nadomestilo, ki temelji na zmanjšanju

¹⁴ Slaba banka mora biti od banke pravno ločena, da ni vključena v konsolidirane računovodske izkaze banke.

¹⁵ V Sloveniji so šle oblasti korak naprej in so ustanovile centralizirano javno družbo za upravljanje sredstev. Vendar se za ta subjekt predvideva, da bo še naprej upravljal večje NPL podjetij in ne namerava prevzeti večjega obsega izpostavljenosti bank do MSME.

¹⁶ Pri dodeljevanju primerov je treba paziti, da določeni referenti za izterjavo ne obravnavajo istih posojil, kot so jih v izvorni enoti.

obsega NPL, povzroči neustrezno prestrukturiranje ali stečaj podjetij, ki so sicer sposobna preživetja, saj si WO prizadevajo čim hitreje zmanjšati število takih posojil. Osebe lahko tudi okleva pri uporabi vseh razpoložljivih možnosti prestrukturiranja (zlasti glede odpusta obveznosti), če ni zagotovljeno, da bo prejelo povračilo stroškov in pravni nasvet v primeru, da se proti njim vloži obtožnica.

3.3 Oddaja del v zunanje izvajanje

Da bi banke premagale te izzive, so nekatere najele zunanje strokovnjake, da so zapolnile vrzeli v veščinah in znanju ali zagotovile »prenos znanja«. Naložbeni svetovalci, svetovalna podjetja, upravitelji postopkov v primeru plačilne nesposobnosti inčasni pogodbeni delavci so le nekateri izmed virov, ki so na voljo. Zagotavljajo lahko različne vrste storitev, od kratkotrajnih nalog za analizo specifičnih tem do bolj zapletenih nalog, kot je zasnova same institucije ali zagotovitev priročnikov o reševanju posojil in/ali usposabljanje osebja. Najkoristnejši so pri napotkih o zasnovi in izvedbi prodaje posojil.

Banka lahko proces reševanja v celoti ali delno odda v zunanje izvajanje neodvisnim podjetjem za servisiranje sredstev. Ko bo prodaja portfeljev NPL sčasoma postala običajnejša, se bo začel razvijati sektor za servisiranje sredstev. Mnogi izvajalci bodo imeli na svojih platformah presežne zmogljivosti in bodo pripravljeni upravljati posojilne portfelje bank v zameno za nadomestilo (ki ga po navadi sestavljata osnovno nadomestilo za pokritje stroškov in spremenljivo nadomestilo ali spodbuda glede na uspešnost). To je lahko dobrodošla priložnost za banko, da zmanjša število zaposlenih v WU in se vrne k bolj običajnemu poslovanju.

V tej strukturi posojila ostanejo v poslovnih knjigah banke in banka je še vedno obvezana zagotoviti, da se upravljajo v skladu s politikami in postopki banke ter veljavnimi predpisi. Pogodbe za te storitve je treba skrbno sestaviti, da se zagotovijo dodelitev pooblastil izvajalcu na ustrezni ravni, jasna izjava o pričakovanjih ter jasna in nedvoumna struktura provizij. Pri uporabi te tehnike je WU sestavljena predvsem iz upravljavcev tveganj in pogodb. Upravljavci tveganj zagotavljajo, da se vsi predlogi o prestrukturiranju in potrebni ukrepi zabeležijo v skladu s standardi banke, ter vodijo notranji proces odobritve v banki. Upravljavci pogodb, ki pogosto prihajajo iz pravnega oddelka, skrbijo za to, da so izpolnjeni vsi pogoji pogodbe ter da sta zaračunavanje izvajalca in plačila izvajalcu pravilna.

Vse zunanje izvajalce je treba najeti prek odprtega in preglednega postopka ponudb na podlagi zahtevka za ponudbo, v katerem sta jasno opredeljena obseg dela in pričakovani izid. V zahtevku za ponudbo mora biti tudi jasno navedeno, ali bo podjetje izbrano zgolj na podlagi cene ali bo banka upoštevala tudi druga merila, ki bolj temeljijo na kakovosti. Če je tako, je treba ta merila v celoti razkriti z ustreznimi utežmi, ki se bodo dodelile posameznim dejavnikom v postopku ocenjevanja. Pogodbo je treba skrbno sestaviti, da se zagotovi jasna opredelitev vseh pogojev in rezultatov ter jasna in nedvoumna struktura provizij. Poleg tega mora biti v pogodbah o servisiranju posojila jasno navedeno, katere ukrepe, če sploh katere, lahko administrator posojila odobri neposredno, in kateri postopki se uporabljajo za pridobitev soglasij banke, če so potrebna.

3.4 Dodelitev obsega dela

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

II.b.1 - Ko banka naredi hitro oceno smiselnosti prestrukturiranja, dolžnike ustrezno razporedi znotraj enote za upravljanje problematičnih naložb glede na način obravnave (prestrukturiranje, izterjava oz. stečaj, prodaja izpostavljenosti), število udeleženih upnikov, velikost izpostavljenosti ter zahtevnost (vrsta problema, korporativna struktura, vrsta zavarovanja, vrsta izpostavljenosti itn.). Vsakemu dolžniku določi kompetentnega skrbnika, pri čemer mora smiselno upoštevati omejitve glede števila dolžnikov na posameznega skrbnika in ali bo

Razdelek II.b.1 Smernic prepoznava pomen hitre dodelitve skrbnika vsakemu dolžniku, ki se prenese v WU. Banke morajo oblikovati politike, ki predpisujejo, da se komitenti dodelijo posameznim WO v petih (5) delovnih dneh od prenosa. Komitente je treba dodeliti glede na pomembnost. Prednost je treba namreč dati tistim komitentom, ki predstavljajo največje tveganje za institucijo bodisi zaradi velikosti posojila ali izpostavljenosti bodisi zaradi inherentnih tveganj komitenta¹⁷ (npr. politična občutljivost, velik kredit, ki ga odobri več bank in pri katerem mora banka delovati kot koordinator, potencialne pravne obveznosti zaradi prejšnjih ukrepov banke). Sicer ni strogih pravil glede optimalnega števila primerov, toda velja, da naj bi se najbolj izkušenim WO dodelilo manj primerov, vendar ti bolj zapleteni in večji; WO na srednji ravni naj bi se dodelilo večje število manj zapletenih primerov in srednji dolžniki po velikosti dolga, nižjim WO pa najmanjši dolžniki. Okvir 1 prikazuje uporabo te metodologije za predhodno oceno potrebnega osebja.

Okvir 1: Primer ocene potrebnega osebja za WU

Prvotna segmentacija NPL banke A po velikosti kaže, da bo WU upravljala 300 komitentov, od katerih jih 60 odstotkov predstavlja manjše in nezapletene izpostavljenosti, 30 odstotkov je srednje velikih, 10 odstotkov pa je velikih in zapletenih. Glede na spodaj navedeno število primerov bo WU v aktivni fazi prestrukturiranja cikla reševanja potrebovala skupno 16–24 WO. To število se lahko natančneje določi in prilagodi, ko se z oceno sposobnosti preživetja zberejo podrobnejši podatki o portfelju.

Vrsta primera	Raven skrbnika	Priporočeno povprečno število primerov	Število primerov	Predvideno število potrebnih skrbnikov
Velik, zapleten	Izkušen	5–7	30	6–4
Srednje velik in srednje zapleten	Srednja raven	10–15	90	9–6
Majhen, preprost	Nižji	20–30	180	9–6
Skupaj			300	16–24

Ko se faza aktivnega prestrukturiranja zaključi in enota predvsem spremlja prestrukturirana posojila, se lahko število primerov, ki jih obravnavajo izkušeni WO in WO na srednji ravni, poveča, odvečni WO pa se vrnejo v svoje izvirne enote. Ni priporočljivo povečevati števila primerov nižjih WO, temveč naj ti potem, ko okrepijo svoje znanje in sposobnosti, raje začnejo prevzemati večje primere, tako da je mogoče sprostiti več višjih WO.

4. Vključitev pravne in podporne funkcije v WU

V običajnih časih imajo banke podporne funkcije umeščene v ločene linijske enote. S porastom NPL pa so se mnoge odločile, da bodo te funkcije (pravna, cenitvena enota, administracija posojil (knjiženje posojil in obdelava plačil kot tudi kreditne in dokumentacijske mape) in tehnične podporne funkcije)

¹⁷ Izvorna enota mora med procesom prenosa izpostaviti ta tveganja.

vključile neposredno v WU, da bi zagotovile večji nadzor in lažji dostop do teh področij. Mnoge so se odločile, da tudi upravljavce tveganj in cenilce fizično umestijo v WU (da se zagotovi njihova neodvisnost, še vedno poročajo neposredno sektorju upravljanja tveganj in ne vodji reševanja). To je zlasti primerno, če so te funkcije zunaj lokacije.

4.1 Pravna podpora

a) Organizacijska struktura pravne ekipe

Banke potrebujejo pravni nasvet o različnih zadevah, povezanih z izdajo, upravljanjem in prestrukturiranjem posojil. To ne zajema samo dokumentiranja posojila in transakcije prestrukturiranja, temveč tudi nadzor procesa reševanja zapadlih neplačanih posojil, ki jih ni bilo mogoče prestrukturirati. Banke se lahko odločijo, da bodo ustanovile svojo pravno ekipo za te storitve ali da jih bodo oddale v zunanje izvajanje eni ali več lokalnim odvetniškim pisarnam.

Če je oddaja pravnih storitev v zunanje izvajanje zaželena zaradi stroškov in učinkovitosti, se zgornji vidiki, ki se nanašajo na podjetja za servisiranje sredstev, uporabljajo tudi za pravno funkcijo. Toda ob upoštevanju (i) omejene razpoložljivosti agencij za izterjavo in servisiranje sredstev v Sloveniji in (ii) želje bank, da ohranijo neposreden stik s komitentom v okviru posojil MSME, so se slovenske banke večinoma odločile, da proces reševanja zaupajo notranjim pravnikom. V razmeroma majhni državi, kot je Slovenija, kjer so stroški in čas, porabljeni za potovanje v večino predelov države, omejeni, se zdi smiselno, da je pravna ekipa centralizirana in da so vsi pravni referenti, ki sodelujejo z WU, fizično na skupni lokaciji. Prednosti tega pristopa so naslednje:

- Pravniki so v celoti osredotočeni na dejavnosti reševanja.
- Zbiranje in izmenjava strokovnega znanja, ki ga pridobijo pravniki, postaneta lažja in učinkovitejša, saj je vse osebje na enem mestu in poroča istemu vodji.
- Mogoče je bolj poglobljeno poznavanje komitenta kot v primeru oddaje storitev reševanja v zunanje izvajanje, to pa instituciji omogoča, da zagotovi prilagojene rešitve.
- Pravniki so bolj zavezani organizaciji in njenim ciljem.

Če se oblikuje notranja pravna ekipa v podporo WU, to ne pomeni, da je treba vse pravne naloge opraviti znotraj banke; v nekaterih primerih je priporočljivo vključiti zunanjega pravnega svetovalca. Merila, na podlagi katerih se po navadi ugotovi, ali je treba najeti zunanjega ponudnika storitev, so: (i) pomembnost primera, ki je odvisna od zneska izpostavljenosti, ki jo je treba izterjati; (ii) zapletenost primera, pri čemer so najtežavnejši stečaji, pri katerih je po navadi treba vložiti mnoge predloge za zavarovanje interesov institucije; in (iii) razpoložljivost virov, saj je nekaterim primerom treba za kratek čas dodeliti precejšnje vire, česar pa banka ne zmore.

Glede na sedanjo visoko raven NPL se za čim večjo učinkovitost procesa reševanja od MSME zelo priporoča, da imajo kreditne institucije v WU vzpostavljeno posebno pravno ekipo (ali pravne strokovnjake), ki: (i) pomaga pri pogajanju o prestrukturiranju izpostavljenosti, ki jih je treba obravnavati; in (ii) je odgovorna za tiste izpostavljenosti, ki se lahko izterjajo samo s pravnimi rešitvami (stečaj ali zaseg). Kot dobra praksa velja, da vodja pravne ekipe poroča vodji WU, ki mora imeti celoten pregled in nadzor tako nad portfeljem v reševanju kot v prestrukturiranju. Poleg tega mora vodja pravne ekipe posredno poročati vodji pravnega oddelka institucije, ta pa neposredno upravi. Vodja in vsi člani pravne ekipe morajo biti pravniki z izkušnjami s področja posojilnih transakcij in praks reševanja. Nekatere institucije morda nimajo zaposlenih takih profilov, zato morajo najeti zunanje.

b) Obseg dela

Dodeljevanje dela pravnikom je zapletena naloga, saj se pozornost, ki jo je treba primerom reševanja dodeliti, razlikuje glede na vrsto primera in fazo pravnega postopka, v kateri je. Primeri stečaja in prisilne poravnave v Sloveniji terjajo precej truda, zlasti na začetku, ko morajo upniki prijaviti svoje terjatve pri stečajnem upravitelju in sprejeti odločitev o načrtu prestrukturiranja, če se ta predlaga. Nasprotno je v primerih izvršbe na podlagi hipoteke, ki so v napredni fazi, potrebno manj truda. Te okoliščine mora vodja pravne ekipe upoštevati pri sprejemanju odločitev o dodelitvi dela.

V primeru velikih portfeljev, ki obsegajo številne primere reševanja, je priporočljiva določena stopnja specializacije pravne ekipe in zaželeno je, da se nekateri pravniki specializirajo za aktivne stečajne primere, drugi pa na primer za izvršbe na podlagi hipoteke. To bo omogočilo ekonomijo obsega in osebje se bo lahko hitreje bolj specializiralo in postalo učinkovitejše. Pri posojilih MSME lahko običajni obseg dela na pravnika znaša 20–25 primerov, ki so predvidoma mešanica zapletenih stečajnih primerov in razmeroma preprostih primerov izvršbe na podlagi hipoteke. Toda število primerov je odvisno od truda, ki ga bo treba posvetiti posameznemu primeru.

4.2 Tehnični viri, potrebni za WU

Za uspešno upravljanje portfeljev NPL je potrebna trdna tehnična infrastruktura (MIS) za centralizirano shranjevanje vseh podatkov, povezanih z NPL, v varnem informacijskem sistemu. Tehnična infrastruktura mora zagotavljati vsaj preprost dostop do vseh pomembnih informacij in dokumentacije, učinkovito obdelavo in spremljanje dejavnosti reševanja NPL ter opredelitev, analizo in merjenje NPL in povezanih dolžnikov. Smernice ECB za upravljanje s slabimi posojili vsebujejo podrobne informacije o zahtevah in rezultatih zanesljive tehnične infrastrukture.

Za uvedbo in vzdrževanje zanesljive tehnične infrastrukture mora biti vodstvo trdno zavezano uveljavljanju postopkov in politik, ki zagotavljajo, da so vsi podatki popolni in ažurni. Glede na pomembnost te funkcije je treba v skladu z dobro prakso vsaj enkrat letno preveriti ustreznost sistema, vključno s kakovostjo podatkov. Ta pregled lahko izvede bodisi služba notranje revizije banke (če je usposobljena) bodisi zunanji revizorji ali drugi usposobljeni strokovnjaki za MIS.

5. Priprava pisnega priročnika politike

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

II.a.5 - Banka naj ima enak pristop do vseh dolžnikov s podobnimi lastnostmi problema ne glede na skrbnika, ki je zadolžen za posamezen primer. Posledično naj banka strukturirano beleži dosedanje prakso, ki naj se na primeren način prenaša na vse skrbnike.

Razdelek II.a.5 Smernic prepoznava pomen uporabe standardiziranega pristopa do vseh dolžnikov v podobnem položaju. Zato morajo biti politike in postopki banke glede dolžnikov z NPL zabeleženi v pisnem priročniku politike.

Priročnik politike mora predvsem določati jasno standardno časovnico za upravljanje in reševanje NPL. Daljša je zamuda dolžnika, manj verjetno je, da bo odplačal posojilo. Za uspešno reševanje mora banka torej zgodaj prepoznati težavo in se držati strogega, vendar izvedljivega terminskega plana, da zagotovi pravočasno prestrukturiranje dolga, prodajo dolga tretji osebi ali izterjavo dolga prek sodnega postopka (če dolžnik ni sposoben preživetja). V tabeli 8 je predstavljen okvirni terminski plan, ki

zagotavlja, da se prestrukturiranja zaključijo v 270 dneh od dne, ko posojilo zapade v plačilo, in v 180 dneh po prenosu v WU. Dejanski terminski plan se lahko razlikuje glede na obseg in zapletenost procesa prestrukturiranja. V primeru majhnega dolžnika/majhne izpostavljenosti lahko proces reševanja traja mesec dni ali manj. Pri velikem in zapletenem kreditu, ki ga je odobrilo več bank, se lahko proces precej skrajša, če pa traja dlje, kot je običajno, je treba pridobiti soglasje vodstva.

Tabela 8: Okvirna časovnica za upravljanje določenih NPL

Število dni zamud	Zahtevani ukrep
5	Opomin za plačilo
30	Pisno obvestilo o zapadlosti posojila
40 in še teče	Vzpostavitev neposrednega stika z dolžnikom, da se identificirajo problem in možne rešitve.
90	Prenos WU
93	Prvotna segmentacija in predhodna ocena sposobnosti preživetja se zaključita in posojilo se dodeli WO.
95	Dolžnik in garant(-i) so pisno obveščeni o prenosu v WU.
100	Zaključen pregled dokumentacije. WO zahteva dodatne potrebne informacije in sestanek z dolžnikom (po potrebi); naroči se ponovno vrednotenje zavarovanja.
115	Druga zahteva za informacije se posreduje dolžnikom, ki se še niso odzvali.
130	Rok za prejem informacij; sprejme se odločitev, ali dolžnik ne sodeluje.
160	Zaključi se ocena finančne in poslovne vzdržnosti.
170	Opredele se predhodni načrt prestrukturiranja in začnejo se pogajanja.
210	Zaključi se analiza NPV za različne možnosti reševanja.
215	Načrt prestrukturiranja se predloži v odobritev.
225	Banka odobri načrt prestrukturiranja.
240	Dolžnik podpiše pismo o zavezi.
270	Dolžnik podpiše načrt prestrukturiranja, ki se vnese v sistem posojil.

Poleg tega mora priročnik politike vključevati opis naslednjih politik institucije, ki se uporabljajo v različnih scenarijih reševanja. Podrobnejšo razlago vsebine teh posameznih politik preberite v osnutku napotkov ECB v zvezi s slabimi posojili.

- Razvrstitev NPL in politika oblikovanja oslabitev in rezervacij
- Politika upravljanja zamud
- Politika omilitve posojilnih pogojev
- Politika reševanja/poplačila dolgov
- Politika odpisov in odpusta dolgov
- Politika upravljanja problematičnih terjatev, kjer je udeleženo več bank
- Politika vrednotenja zavarovanj
- Politika (oddaje del v zunanje) najema zunanjega izvajanje/upravljanja NPL

6. Povzetek ključnih dobrih praks

- Vse banke bi morale imeti podrobno strategijo NPL in plan poslovanja, ki temeljita na poglobljeni analizi notranje sposobnosti banke, zunanjega okolja (vključno z makroekonomskimi

napovedmi ter tudi regulativnimi, sodnimi, pravnimi in/ali davčnimi ovirami) in kapitalskega položaja vseh pomembnih razredov sredstev, tj. nepremičninskih posojil, posojil velikim podjetjem, MSME in prebivalstvu.

- Možnosti reševanja bi morale biti skladne s strategijo in zajemati v prihodnost usmerjene možnosti, ki niso nujno dosegljive na kratek rok.
- WU morajo imeti polno kadrovske zasledbo in ustrezna sredstva za opravljanje svojih nalog.
- Znotraj WU bi morale biti oblikovane posebne pravne ekipe, ki poročajo neposredno vodji WU.
- Politike in postopke WU, vključno s predpisano stopnjo odobritve potrebnih ukrepov, bi bilo treba jasno zabeležiti v pisni obliki in poskrbeti, da so na voljo vsem zaposlenim v WU.
- Banka mora odobriti jasno časovnico za standardne ukrepe in roke za upravljanje posameznih NPL.

Poglavje III. Segmentacija portfelja NPL do MSME

1. Namen in načela segmentacije portfelja

Segmentacija je proces razdelitve velike heterogene skupine NPL v manjše bolj homogene dele. Je ključni prvi korak pri oblikovanju stroškovno učinkovitega in uspešnega pristopa k reševanju NPL do MSME. Združevanje dolžnikov s podobnimi lastnostmi v skupine banki omogoča, da za vsako skupino oblikuje bolj osredotočene strategije za reševanje. Na podlagi osnovnih kazalnikov sposobnosti preživetja in vrednosti zavarovanj se lahko portfelj v zgodnji fazi razčleni po predlaganih širših strategijah za reševanje (ohranitev / prestrukturiranje, odprodaja ali izvršba). Opredelitev širših razredov sredstev v zgodnji fazi prispeva tudi k učinkoviti ustanovitvi WU, vključno z dodeljevanjem osebja in specializiranih strokovnjakov za bolj poglobljeno analizo sposobnosti preživetja dolžnika in oblikovanje končne strategije reševanja.

Segmentacijo, vključno z začetno oceno sposobnosti preživetja, je treba izvesti takoj, ko se nedonosna izpostavljenost prenese v WU in preden se dodeli določenemu WO. Segmentacijo navadno izvede posebna ekipa iz trgovalnega dela WU.

Za hitro in stroškovno učinkovito obravnavo obstoječih in na novo nastalih NPL do MSME bi morala banka upoštevati načela sorazmernosti in materialnosti. Sorazmernost pomeni, da je treba določenim segmentom NPL med procesom reševanja nameniti določene vire ob upoštevanju znatnih notranjih stroškov procesa reševanja, ki jih nosi banka. Materialnost pomeni, da je treba med procesom reševanja večjo pozornost nameniti večjim izpostavljenostim v primerjavi z manjšimi. Ti načeli je treba upoštevati pri dodeljevanju finančnih, časovnih in človeških (številčno in po izkušenosti) virov v WU.

Pri osnovni segmentaciji je treba upoštevati naslednje posebnosti portfelja NPL do MSME v Sloveniji (konec leta 2015): (i) veliko NPL do MSME manjše vrednosti (36,5 odstotka) v okviru skupnih NPL iz izpostavljenosti do MSME znaša < 10.000 EUR)¹⁸; (ii) povprečno veliko število dni zamude (povprečno število dni zamude v kategorijah D in E je 233 oziroma 1.275 dni; (iii) glede na starost portfelja NPL so nekatere izpostavljenosti že v sodnem postopku in (iv) večji delež izpostavljenosti iz NPL do MSME je povezan z dolžniki nerezidenti (iz Hrvaške in drugih držav Zahodnega Balkana).

Dobro razvit informacijski sistem za upravljanje, ki vsebuje točne podatke, je ključen predpogoj za izvajanje učinkovite segmentacije. Ta naj bi se izvedla na podlagi informacij iz kreditne mape ob prenosu iz izvorne enote v WU. Po navadi ni težava premalo podatkov, temveč preveč podatkov.

2. Dvofazni proces segmentacije

Priporoča se, da se osnovna segmentacija bančnega portfelja NPL do MSME izvede v naslednjih dveh fazah.¹⁹ Glavni cilj je izbrati manjši nabor izpostavljenosti do dolžnikov, ki so potencialno sposobni preživetja, kar zahteva dodatna prizadevanja WU (v primeru pomembnih izpostavljenosti precejšnja), vključno s poglobljeno analizo sposobnosti preživetja in ponovno presojo zavarovanja z namenom, da se oblikuje ustrezna strategija reševanja.

¹⁸ To predstavlja manj kot 0,5 odstotka skupnega zneska izpostavljenosti iz NPL do MSME.

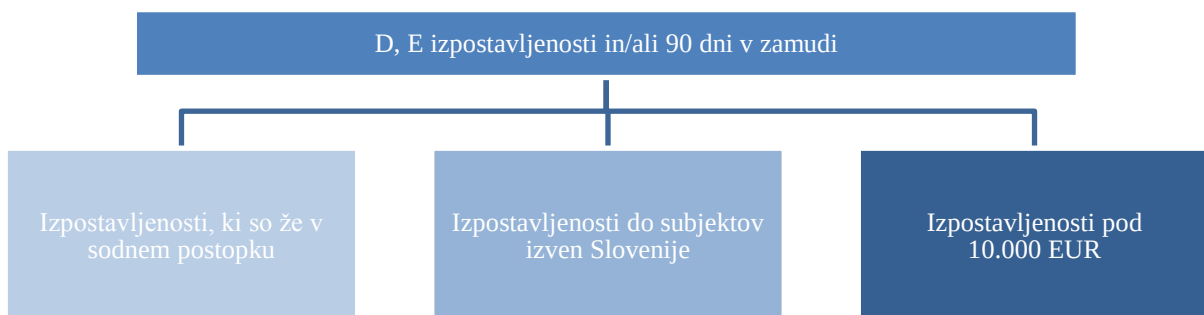
¹⁹ Predstavljeni dvofazni pristop je eden izmed mnogih alternativ segmentacije. Banka se lahko odloči za drugačen pristop, če se ji zdi primernejši za njen portfelj NPL.

2.1 Prva faza – segmentacija na podlagi velikosti, države posojila in statusa sodnih postopkov

Kot je prikazano na sliki 6, bi morala banka v prvi fazi procesa segmentacije določiti naslednje kategorije izpostavljenosti:

- izpostavljenosti, ki so že v sodnem postopku – samodejno se dodelijo pravni ekipi, ki sodeluje s WU;
- izpostavljenosti, ki izvirajo zunaj Slovenije – dodelijo se WU v ustreznih državah, pri čemer je treba resno razmisliti o dezinvestiranju teh nestrategičnih sredstev tretji osebi;
- mikro izpostavljenosti z zelo majhnimi zneski neplačanih posojil (< 10.000 EUR) – zelo preprost in standardiziran pristop k reševanju, vključno s takojšnjim odpisom (s 100-odstotnimi rezervacijami) in/ali prodajo portfelja tretji osebi.

Slika 6: Prva faza segmentacije



Strategije reševanja za zgoraj omenjene tri segmente so prikazane na sliki 7.

Slika 7: Prva faza segmentacije s strategijami reševanja

Samodejen prenos WU	Prenos v WU v ustreznih državah ali dezinvestiranje.	Preprost, stroškovno učinkovit pristop, vključno z odpisi (po oblikovanju rezervacij) in/ali prodajo portfelja
---------------------	--	--

Mejna vrednost za mikro izpostavljenosti je na podlagi skrbne analize sedanjega portfelja NPL do MSME določena na 10.000 EUR in je skladna z načelom sorazmernosti. Stroškovna učinkovitost bi morala biti eno izmed vodilnih načel banke v procesu reševanja. Glede na zelo majhno pričakovano vrednost izterjave za banko ni ekonomsko smiselno, da svoje omejene vire nameni temu, da bi poskusila ugotoviti, ali so ti dolžniki sposobni preživetja, in da bi oblikovala strategijo reševanja, prilagojeno za vsak primer posebej. Zato se banki priporoča, da sprejme zelo preprost in stroškovno učinkovit pristop k mikro izpostavljenostim ter da temeljito razmisli o teh možnostih in takojšnjem odpisu in/ali prodaji portfelja na podlagi trdnih poslovnih razlogov.

Treba je upoštevati, da mora zaradi položaja sektorja MSME v slovenskem gospodarstvu banka vseeno skrbno spremljati mikro izpostavljenosti, povezane s podjetniki posamezniki in družinskimi podjetji. Te dolžnike bi bilo treba obravnavati podobno kot fizične osebe glede na močan javni interes, da se ohrani

družinski posel. V tem smislu bi morala biti banka pripravljena prodati te izpostavljenosti samo ugledni družbi za izterjavo, ki bi upoštevala omenjeni javni interes.

2.2 Druga faza – začetna ocena sposobnosti preživetja

Po prvotni segmentaciji je treba vse preostale NPL MSME (tj. katerih trenutna, neporavnana vrednost presega 10.000 EUR, ki niso v sodnem postopku in predstavljajo izpostavljenost do rezidentov Slovenije) nadalje preveriti na podlagi dveh meril: **(i) razmerje finančni dolg/EBITDA ter (ii) razmerje med višino posojila in vrednostjo zavarovanja (LTV)**. Banka lahko oba količnika zlahka najde v zadnjih finančnih izkazih v kreditni mapi in ne bi smela potrebovati nobenih dodatnih informacij od dolžnika.

- Razmerje dolg/EBITDA se uporablja namesto začetne ocene sposobnosti preživetja in izraža zadolženost podjetja. Ko podjetje doseže določeno raven, se šteje, da je prezadolženo, in tveganje za polno in pravočasno poplačilo posojila bi lahko bilo preveliko.
- Razmerje LTV je dober pokazatelj stopnje zavarovanja glede na neplačani dolg. Velja za razpoložljiv kazalnik, ki zajema kvantitativni vidik zavarovanja izpostavljenosti, ki bi moral biti sestavni del začetne ocene sposobnosti preživetja. Kakovost zavarovanja je treba dodatno presoditi s temeljitejšo analizo, ki jo WU opravi pozneje (glejte poglavje 4).

Izbor mejnih vrednosti za oba kazalnika, ki se uporabljata v začetni oceni sposobnosti preživetja, temelji na: (i) empiričnih podatkih o trendih na slovenskem nepremičninskem trgu ter (ii) analizi finančnih kazalnikov slovenskih podjetij (po gospodarskih panogah in času). Splošno pravilo je, da se pri razmerju dolg/EBITDA, ki presega 5, pojavijo resni pomisleki o prezadolženosti podjetja in s tem povezanimi tveganji, pri razmerju nad 8 pa velja, da podjetje ni sposobno preživetja. Ker v Sloveniji v nekaterih sektorjih (npr. nepremičninskem) historično razmerje od leta 2007 povprečno presega to mejno vrednost, bi se lahko zgornja omejitev dodatno spremenila glede na posebnosti panoge.²⁰

Mejna vrednost 80 za LTV velja za kritično, kar zadeva ustrezno zavarovanje izpostavljenosti. Upoštevati je treba, da je večina NPL nastala pred krizo, ko so bile vrednosti zavarovanj višje, zlasti v primeru nepremičnin. Preudarna politika kreditiranja predpisuje, da mora imeti banka ustrezno zavarovanje za zmanjšanje sprejetega kreditnega tveganja. Med letoma 2008 in 2015 je prilagoditev cen navzdol na slovenskem nepremičninskem trgu znašala 37 odstotkov za nove hiše in 27 odstotkov za rabljene hiše²¹. Torej je verjetno, da zavarovanje, ki je pred gospodarsko krizo veljalo za ustrezno, ne izpolnjuje zahtev za zadostno zavarovanje v sedanjih razmerah. Za dobro zavarovane izpostavljenosti (LTV pod 80) je lahko potrebna drugačna strategija reševanja kot za izpostavljenosti z nezadostnim zavarovanjem (LTV nad 80). Segmentacija na podlagi LTV v tej zgodnji fazi je koristna, da se začnejo obravnavati različne strategije reševanja, opisane v poglavju 6.

²⁰ Kazalniki za posamezne panoge so navedeni v okvirju 2 v poglavju 5 in Prilogi 1.

²¹ »Poročilo o finančni stabilnosti« Banke Slovenije, junij 2016, stran 8

(https://www.bsi.si/publikacije/Porocilo_o_financni_stabilnosti/PFS_jan17/mobile/index.html#p=1)

Slika 8: Druga faza segmentacije

Dolžnik sposoben preživetja $LTV \leq 80$ $Dolg/EBITDA \leq 5$	Dolžnik sposoben preživetja $LTV \geq 80$ $Dolg/EBITDA \leq 5$
Dolžnik mejno sposoben preživetja $LTV \leq 80$ $Dolg/EBITDA \leq 8 \geq 5$	Dolžnik mejno sposoben preživetja $LTV \leq 80$ $Dolg/EBITDA \leq 8 \geq 5$
Dolžnik ni sposoben preživetja $LTV \leq 80$ $Dolg/EBITDA \geq 8$	Dolžnik ni sposoben preživetja $LTV \leq 80$ $Dolg/EBITDA \geq 8$

V tej fazi segmentacije bi morala imeti WU možnost izdelati predhodno oceno sposobnosti preživetja s ciljem izločitve izpostavljenosti, ki so očitno nevzdržne. S tem, ko jih banka izloči že v tej fazi, prihrani čas in finančna sredstva. Ugotovljene nevzdržne izpostavljenosti je treba takoj napotiti v sodni postopek ali razmisliti o prodaji. Preostalo skupino izpostavljenosti, ki se po začetni oceni prepoznajo kot vzdržne in mejno vzdržne, je treba dodeliti WO, da izdelajo poglobljeno oceno sposobnosti preživetja na podlagi dodatnih informacij, ki jih pridobijo od dolžnika, in ponovne presoje zavarovanj (glejte poglavji 4 in 5). Razlikovanje na podlagi vrednosti zavarovanja, ki jo ponazarja razmerje LTV, v tej zgodnji fazi WU omogoča, da prejme mapo o reševanju s podrobnejšimi informacijami. WO bi lahko dobil predhodni signal, kam mora usmeriti svoje delo – če je $LTV > 80$, na zavarovanje in če je $LTV < 80$, na analizo denarnega toka. Izhajajoč iz te analize se izbere prilagojena strategija reševanja na podlagi primerjave čistih sedanjih vrednosti predvidenih reševanj prek različnih alternativnih možnosti (glejte poglavje 6).

2.3 Potencialna dodatna merila za segmentacijo

Poleg osnovne segmentacije na podlagi višine izpostavljenosti, razmerij dolg/EBITDA in LTV se lahko banke odločijo, da bodo dodatno segmentirale portfelj NPL do MSME glede na dodatne značilnosti dolžnika. Te značilnosti so:

- panoga in podsektor panoge (npr. nepremičninski sektor se lahko obravnava kot ločena kategorija s poslovnimi stavbami, stanovanji, prostorskim razvojem in gradnjo kot podkategorijami);
- število dni zamude. Daljša prekinitev plačil je lahko znak večjega nagibanja k pravnim postopkom;
- namen posojila (npr. financiranje obratnih sredstev, nakup nepremičnin ali opredmetenih sredstev);
- vrsta zavarovanja (npr. poslovna ali stanovanjska nepremičnina, zemljiška parcela, finančna sredstva);
- lokacija zavarovanja;
- koeficient pokritja obresti (nizka vrednost kaže na težave s prostimi denarnimi tokovi);
- drugi finančni kazalniki, opisani v poglavju 5.

Treba je upoštevati, da segmentacija v vse manjše skupine verjetno ne bo pripeljala do boljših rezultatov in lahko povzroči, da se izgubi osredotočenost.

3. Povzetek ključnih dobrih praks

- Segmentacijo je treba izvesti takoj po prenosu posojila v WU, da se zmanjšajo stroški reševanja in posreduje obvestilo o dodelitvi virov znotraj WU.
- Skupni cilj bi morala biti delitev portfelja NPL na najmanj dve skupini: (i) večje in potencialno vzdržne izpostavljenosti, za katere je treba izvesti dodatno poglobljeno analizo in morda prestrukturiranje (restrukturiranje), ter (ii) mikro in/ali očitno nevzdržne izpostavljenosti, ki jih je treba takoj napotiti v sodni postopek ali razmisliti o njihovi prodaji.
- Segmentacija mora obsegati tudi predhodno oceno sposobnosti preživetja na podlagi enega ali dveh finančnih kazalnikov, ki so na voljo v kreditni mapi.
- Merila in mejne vrednosti za segmentacijo je treba jasno predhodno določiti.

Poglavje IV. Priprava na proces reševanja

Prvi korak WO po prejemu nove NPL je, da zagotovi, da ima vse potrebne informacije o dolžniku, ki mu omogočajo sprejetje na podatkih temelječe odločitve o primerni strategiji reševanja. Po najboljšem možnem scenariju bi moral biti cilj banke, da doseže soglasno sprejeto rešitev, ki zadovolji interese obeh strani in vodi do uspešnega prestrukturiranja. Sprejetje takega pogleda ne pomeni le samopresoje možnosti in pravnega položaja banke, temveč tudi analizo obstoječih možnosti in položaja dolžnika. Celovit pristop od obeh vpletenih zahteva temeljit proces priprave, ki ob ustrezni izvedbi kar najbolj poveča možnosti za doseganje uspešne rešitve, koristne za obe strani.

Pri banki temeljite priprave vključujejo: (i) zbiranje vseh pomembnih informacij o dolžniku, ki so na voljo, (ii) izvedbo izčrpne analize pravnega položaja banke in (iii) natančno oceno vrednosti zavarovanja, ki zavaruje posojilo. Ti vidiki so dodatno obrazloženi v spodnjih razdelkih.

Čeprav ta priročnik najbolj koristi bankam, je ključno tudi, da se dolžniki ustrezno pripravijo na reševanje in so pripravljeni delati s ciljem doseganja sporazumne rešitve. V ta namen Priloga 3 vključuje splošni kontrolni seznam vidikov, o katerih morajo dolžniki razmisliti, preden pristopijo k pogajanjem. Bankam se priporoča, da dajo dolžnikom na razpolago kontrolni seznam, ki jim je na voljo na spletni strani in pri prvem stiku z dolžnikom neplačnikom.

1. Zbiranje informacij o dolžniku

Vsi dolžniki in poroki morajo biti pravočasno obveščeni (v 5 delovnih dneh), da je bila odgovornost za njihovo razmerje z banko prenesena na WU. Tako obvestilo mora biti pisno ter vsebovati popoln in natančen opis vseh neizpolnjenih zakonskih obveznosti do banke, zneske in datume vseh zapadlih zneskov skupaj z morebitnimi nadomestili ali odmerjenimi kaznimi. Prav tako je treba navesti morebitne kršitve zavez ali dogovorov v zvezi s posojilom. Vključiti je treba ime in kontaktne podatke WO-ja skupaj s pozivom na sestanek oziroma telefonski pogovor za razpravo o možnostih odplačevanja.

Od dolžnika je treba zahtevati, naj predloži spodnje informacije, če je mogoče v elektronski obliki:

- informacije o vseh neporavnanih posojilih in drugih obveznostih (vključno s poroštvi);
- podrobne kontaktne podatke (poštni naslov, telefonska št., e-pošta), vključno z imeni predstavnikov, če je to primerno;
- podrobne najnovejše računovodske izkaze podjetja (bilanca stanja, izkaz poslovnega izida, izkaz denarnih tokov, pojasnila). Mikro podjetja in finančno manj podkovana podjetja lahko predložijo le zbirne finančne podatke;
- posodobljen poslovni načrt in predlog poplačila/prestrukturiranja dolga;
- podjetniki posamezniki morajo predložiti tudi informacije o svojem gospodinjstvu. Dodatna parametra za določitev sposobnosti takega dolžnik za servisiranja dolga sta: (i) sestava dolžnikove družine (število otrok, število zaposlenih družinskih članov), da se določijo upravičeni izdatki²², in (ii) skupni čisti prihodki.

Posodobljene finančne informacije skupaj s podrobnim seznamom vseh veljavnih poroštev, če obstajajo, je treba zbrati tudi od porokov (fizičnih in pravnih oseb) za posojila. Poleg tega bi morale banke izkoristiti

²² Upravičeni izdatki so razumni izdatki za podjetnika posameznika, da lahko preskrbi svojo družino, kar vključuje stroške razumno ustreznega prebivališča.

vse pravne možnosti, da si pridobijo dodatne informacije iz drugih virov ter tako oblikujejo točen, ustrezen in popoln pogled na dolžnikovo sposobnost servisiranja dolga.

Med pregledom (kreditne) mape mora biti WO zlasti pozoren pri ugotavljanju morebitnih drugih pomembnih upnikov. Ti so lahko banke in finančne ustanove, davčni organ, javne službe, poslovni upniki. Poleg tega mora preveriti posojila delničarjem, povezanim osebam in zaposlenim. Zlasti so problematični neplačani davki, zlasti iz naslova socialne varnosti. Davčni organi so po zakonu zelo omejeni pri pogajanju o spremembi načrta plačila neplačanih davkov, imajo pa široka pooblastila za vzpostavitev prednostne zastavne pravice na premoženju dolžnika. To pomeni, da bo treba obveznosti do omenjenega organa v okviru kakršnega koli prestrukturiranja dolga poplačati v celoti. Če dolžnikov denarni tok ne zadostuje za plačilo organu, banka in drugi upniki pa niso pripravljeni odobriti dodatnega novega financiranja ali znižati svojih plačil, da bi tako podjetju omogočili dodatna finančna sredstva, prestrukturiranje ni mogoče, dolžnik pa se znajde v sodnem postopku.

Če WO med pregledom mape odkrije, da manjkajo ključne informacije, mora razviti načrt korektivnih ukrepov, ki mu zagotovi, da take informacije tudi prejme. Veliko takih informacij lahko WO dokaj preprosto zahteva od dolžnika ali tretje osebe, kot je kreditni biro. Manjkajoča dokumentacija bo verjetno imela ključno vlogo pri določitvi ustreznih možnosti prestrukturiranja.

1.1 Določitev nekooperativnih dolžnikov

V tej zgodnji fazi bi moral WO določiti nekooperativne dolžnike in natančno zapisati neskladja, ki jih pri njih opazi. Uporabna merila pri določanju takih dolžnikov, so:

- dolžniki, ki, čeprav so sposobni odplačevanja, posojila ne odplačujejo (»strateški neplačniki«) v upanju, da bodo pri banki neutemeljeno deležni popuščanja;
- dolžnik se bodisi ustno bodisi pisno ne odzove na dva zaporedna poziva banke za udeležitev na sestanku oziroma za predložitev finančnih informacij v 15 koledarskih dneh od vsakega zahtevka;
- dolžniki, ki ne dovolijo dostopa do svojih prostorov in/ali poslovnih knjig in evidence;
- dolžniki, ki s posojilodajalcem ne sodelujejo konstruktivno, vključno s tistimi, ki so na splošno neodzivni, redno kršijo obljube in/ali zavračajo predloge prestrukturiranja/restrukturiranja.

Praviloma prestrukturiranje (restrukturiranje) z nekooperativnimi dolžniki ni uspešno. Zato je treba take izpostavljenosti nemudoma predati v sodno reševanje oziroma razmisliti o njeni prodaji tretji osebi.

2. Določitev zakonskih pravic in pravnih sredstev banke

2.1 Pregled dokumentacije

Pred pristopom k pogajanju z dolžnikom o prestrukturiranju se mora posojilodajalka na pogajanja pripraviti in jasno vedeti, kakšna so s pravnega vidika njena pogajalska izhodišča. Eden prvih korakov pri ocenjevanju teh izhodišč sestavljata skrben pregled dokumentacije ter natančna določitev pravic in obveznosti banke. Tak pregled je treba izvesti v 10 dneh od predaje dolžnika WU.

Pregled vključuje pregled vseh dokumentov, sklenjenih z dolžnikom, pri čemer je poseben poudarek na posojilni pogodbi in paketu zavarovanj, ki sta bila formalizirana ob izvedbi posla. Natančna ocena pravic banke ključno vpliva na določitev strategije reševanja, ki naj se sprejme.

Spodaj navajamo splošni kontrolni seznam postavk, na katere mora biti WO pozoren pri pregledu dokumentacije:

- ali sta stranki iz zadevnega posojila ustrezno opisani v posojilni dokumentaciji;
- ali so vse ključne dokumente podpisale osebe, ustrezno pooblašene v skladu s slovenskim pravom;
- ali je bila posojilna dokumentacija notarsko overjena;
- ali ima banka v posesti vse izvirnike dokumentov;
- ali je bilo učinkovanje zavarovanja ustrezno zagotovljeno, kar vključuje vpis v ustrezni register (glej naslednji razdelek);
- ali posojilna dokumentacija navaja, da neizpolnjevanje določenih finančnih kazalnikov predstavlja »primer neizpolnitve obveznosti«, in ali so bili navedeni kazalniki kršeni;
- ali posojilna dokumentacija vključuje klavzulo o navzkrižnem neizpolnjevanju obveznosti in ali obstajajo druga posojila, ki bi se lahko štela za neplačana in/ali pospešeno zapadla zaradi neplačila enega samega posojila;
- ali je bila banka zavezana dolžnika ali morebitne poroke obvestiti glede večjih sprememb dokumentacije oziroma pogojev posojila, kot so sprememba zakonodaje, valute, obresti itd.

Za oceno večine vprašanj na zgornjem seznamu je potrebno pravno znanje, zato je priporočljivo, da je v proces pregleda vključen odvetnik, da se izognemo poznejšim težavam. Po temeljitem pregledu postavk s seznama lahko WO zaključi, da v dokumentaciji o poslu obstajajo določene pomanjkljivosti. V takem primeru se WO izogiba obveščanju dolžnika o takih pomanjkljivostih, v sodelovanju s pravnim osebjem pa razvije strategijo za zmanjšanje tveganja in tako odpravi oziroma delno zmanjša tveganja oziroma možno izgubo, ki izhaja iz pomanjkljivosti. Take strategije za zmanjšanje tveganja lahko vključujejo pošiljanje obvestil tretjim osebam, vpise zavarovanj v javnih registrih ali pridobitev manjkajoče dokumentacije. V nekaterih primerih je lahko banka prisiljena razmisliti o kratkoročnem prestrukturiranju (npr. podaljšanju ročnosti) z izključnim namenom sklenitve novih dokumentov za posojilo.

2.2 Zagotovitev veljavnosti zavarovanja

Ključni element, ki ga mora preveriti WO v okviru priprave na reševanje, je, ali je zavarovanje, ki ga je banka prejela ob formalizaciji posojilne pogodbe, veljavno in izvršljivo. Ta naloga znova zahteva razumevanje in razlaganje pravnih dokumentov, zaradi česar je priporočljivo, da WO tesno sodeluje z odvetnikom iz pravne službe ali WU ter tako preveri zadevne pogoje.

Zakoni o zavarovanju v Sloveniji določajo nabor obveznosti, ki jih je treba izpolniti, da se ustvari pravno zavezujoče zavarovanje. Te zahteve so:

- (i) sredstva, ki se uporabijo kot zavarovanje, morajo biti določena in določljiva, da je pravica iz zavarovanja veljavna in izvršljiva; tj. zavarovanje ne sme ostati nedoločeno (neopredeljeno);²³
- (ii) treba je skleniti zasebno pogodbo, ki ustvari obveznost vzpostavitve zavarovanja²⁴; tj. glavna zavarovana obveznost;
- (iii) ločena pogodba o vzpostavitvi zavarovanja (tj. pogodba o zavarovanju sama)²⁵ in

²³ Kot velja za neposestno zastavno pravico (zastavo) na premičnini (171. člen – Stvarnopravnega zakonika, Uradni list RS, št. 87/02 in 91/13).

²⁴ Zavezovalni pravni posel.

²⁵ Razpolagalni pravni posel, čeprav je v določenih okoliščinah lahko priložen dokumentu, navedenem v alineji (ii) zgoraj.

- (iv) odvisno od vrste zastavljenega sredstva, izvedba dodatnega dejanja, ki je predpisano z zakonom in katerega namen je zagotovitev učinkovanja proti tretjim osebam (običajno vpis v javni register).

Če je zavarovanje nepremičnina, mora biti hipoteka vpisana v zemljiški knjigi. Če je zavarovanje premičnina, je izvršljivost zastavne pravice zagotovljena, bodisi ko (i) je sredstvo predano v posest upniku/zastavnemu upniku bodisi (ii) ko je vpisana v register premičnin, kar se naredi v primeru določenih sredstev, kot so avtomobili in zaloge. WO mora ob pomoči pravnega osebja, ki dela z WU, pregledati zgoraj omenjene dokumente in preden sprejme odločitev o končni strategiji, ki jo bo sprejel, zagotoviti, da so urejeni.

2.3 Poznavanje stečaja in vrstnega reda terjatev

»Vrstni red« pomeni, da imajo nekateri upniki prednost pred drugimi pri razdelitvi prihodkov, zbranih s prodajo dolžnikovega premoženja v primeru stečaja. Poznavanje takega vrstnega reda je ključno za WO-je, saj določa izhodišče za banko pri določanju morebitnega prestrukturiranja. Kot je dodatno razloženo v poglavju 6, je treba pričakovan izterjani znesek iz možne strategije prestrukturiranja primerjati s pričakovanim izterjanim zneskom v scenariju stečaja, ki ga delno določa položaj drugih upnikov. Zato se mora WO prek pravne službe ustanove ali zunanjih pravnikov seznaniti s podrobnostmi stečajne zakonodaje (glej poglavje 2 zgoraj).

V Sloveniji je vrstni red terjatev, vključen v zakon, ki ureja stečajni postopek, koristen za zavarovane upnike, saj na njihov položaj ne vplivajo terjatve, ki imajo prednost po zakonu. Dejansko na zavarovane upnike tako kot²⁶ hipotekarne in zastavne upnike²⁷ uvedba stečajnega postopka ne vpliva, razen obveznosti, da svoje terjatve prijavijo stečajnemu upravitelju. Zato so upravičeni do prednostnega plačila terjatev do vrednosti zavarovanja, nad katerim imajo pravice iz zavarovanja. Preostali prihodki se razdelijo, kot sledi²⁸:

- prednostni upniki, kar vključuje plače zaposlenih, davke, nadomestila za nesreče pri delu in vse druge terjatve, navedene v 21. členu Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju (ZFPPIPP), in
- nezavarovani upniki, ki so znotraj kategorije razvrščeni kot enakovredni (*pari passu*).

2.4 Drugi pravni vidiki

Poleg zgoraj obrazloženih vprašanj sta še dve dodatni zadevi, ki jih morajo WO vedno obravnavati in tako zagotoviti, da se pravni položaj kreditne ustanove ne poslabša. Ti dve vprašanji sta:

- *Zastaralni rok* je obramba, na katero se lahko po preteku ustreznega časa sklicuje dolžnik pri izpodbijanju postopka reševanja, ki so ga proti njemu sprožili upniki. V tem primeru se razume, da se je upnik odpovedal pravici do izterjave dolga, če v določenem času ne vloži tožbe. V Sloveniji je zastaralni rok 3 leta.²⁹
- *Izpodbijanja dolžnikovih dejanj*, ki lahko upnikom omogočijo, da povrnejo dolžnikova sredstva, ki so bila predhodno z goljufijo prenesena na tretje osebe. Gre za zelo koristno orodje, ki lahko

²⁶ Upniki z ločitveno pravico

²⁷ Ta določba velja tudi za upnike z izločitveno pravico,

²⁸ Glej 359. člen Zakona o finančnem poslovanju, postopkih zaradi insolventnosti in prisilnem prenehanju.

²⁹ V skladu s 349. členom Obligacijskega zakonika, ki velja za gospodarske obveznosti.

pomaga zmanjšati izgube na najmanjšo možno raven in nepoštenim dolžnikom preprečiti prečrpavanje sredstev iz stečajne mase dolžnika. Da bi bilo tako izpodbijanje uspešno, morajo stranke dokazati, da je bil rezultat posla bodisi (i) znižanje neto vrednosti dolžnikovih sredstev bodisi (ii) nepravilna obravnava določenega upnika glede na druge upnike.

3. Analiza zavarovanja

Kot je določeno v dokumentu ECB o smernicah glede upravljanja NPL, je za ustrezno pripravo na izterjavo potrebno točno in ažurno ocenjevanje vrednosti zavarovanja. Zlasti poglobljeno poznavanje narave zavarovanja, njegove vrednosti in tržljivosti so vidiki, ki predstavljajo koristne usmeritve glede primerne strategije reševanja – bodisi z restrukturiranjem bodisi izvršbo ali postopkom zaradi insolventnosti. Ocenjevanje vrednosti zavarovanja z nepremičninami in premičninami je treba izvajati z uporabo ustreznih referenčnih virov. V primeru nepremičnin se uporabi ocenjevanje vrednosti s strani cenilcev ali ocenjevanje vrednosti na podlagi indeksov, v primeru premičnin pa tržni viri oziroma baze podatkov (npr. vozila, oprema).

3.1 Pogostost ocenjevanja vrednosti

Novo oceno vrednosti zavarovanja je treba pridobiti, ko je posojilo opredeljeno kot NPL in/ali predano WU, temu po tem sledijo vsaj letna ponovna ocenjevanja vrednosti. Če je bilo ocenjevanje vrednosti zavarovanja izvedeno v zadnjih 12 mesecih, se lahko vrednost nepremičnine indeksira do časa prodaje, novo ocenjevanje vrednosti pa se po tem izvede na prvo obletnico prvotnega ocenjevanja vrednosti. Pogostejša vrednotenja je treba izvajati, če nepremičnina kaže znake padanja vrednosti oziroma se zazna večji padec nepremičninskega trga na splošno.

3.2 Metodologija ocenjevanja vrednosti

Metodologije ocenjevanja vrednosti ter predstavitev rezultatov v pisni obliki morajo slediti evropskim in mednarodnim standardom za ocenjevanje vrednosti.³⁰ Vsa zavarovanja z nepremičninami je treba vrednotiti na podlagi tržne vrednosti, ki je opredeljena kot: *»ocenjen znesek, pri katerem naj bi si voljan kupec in voljan prodajalec zamenjala sredstvo ali obveznost na datum ocenjevanja vrednosti v poslu med nepovezanimi in neodvisnimi strankama po ustreznem trženju, pri čemer sta stranki delovali seznanjeno, preudarno in brez prisile«*.³¹

Metoda tržne vrednosti ali metoda diskontiranih denarnih tokov ob upoštevanju amortizacije nepremičnine se lahko uporabita za nepremičnine, ki ustvarjajo dohodek. Uporaba diskontirane nadomestitvene vrednosti kot edinega pristopa k ocenjevanju vrednosti ni sprejemljiva.

3.3 Uporaba indeksiranja za določitev vrednosti zavarovanja

Ocene vrednosti nepremičnin lahko izvedemo bodisi s cenilci bodisi z uporabo indeksov. Za namene ocenjevanja vrednosti na podlagi indeksov je treba kot glavni vir uporabiti nepremičninske indekse, ki jih pripravi Ministrstvo za okolje in prostor (GURS)³². Alternativni vir so indeksi, ki jih zagotavlja Statistični urad Republike Slovenije (SURS)³³. Indeksacija se uporabi le za serije, za katere obstaja dovolj podatkov (v smislu časa in številke) in ki dokazano izražajo tržno vrednost. Ocenjevanja vrednosti, ki izhajajo iz

³⁰ TEGOVA Blue Book (2016) in Kraljevi inštitut pooblaščenih cenilcev (Royal Institute of Chartered Surveyors – RICS).

³¹ http://www.tegova.org/data/bin/a5738793c0c61b_EVS_2016.pdf

³² <http://www.gu.gov.si>

³³ Statistični urad Republike Slovenije, <http://www.stat.si/statweb>

ocenjevanja vrednosti na podlagi indeksov, ne štejejo za prevrednotenja ali ocenjevanja vrednosti posamezne nepremičnine. Ocenjevanja vrednosti na podlagi indeksov lahko uporabimo za posodobitev ocenjene vrednosti (izpostavljenosti/posojil), katere bruto znesek je nižji od 300.000 EUR. Če banka ugotovi bistvene razlike med nepremičninskimi indeksi GURS in SURS za določene tržne segmente, si mora prizadevati, da pridobi oceno cenilca.

3.4 Zahteve za cenilce

Banke smejo uporabiti zunanje cenilce ali zaposliti usposobljene cenilce. Notranja cenitvena funkcija bi morala poročati neposredno oddelku za obvladovanje tveganj, čeprav je lahko fizično znotraj nepremičninskega oddelka, če ima banka tako enoto. Enota je lahko odgovorna za izdelavo neodvisnih cenitev in posodobitev in/ali lahko upravlja oddajanje izvajanja cenitev zunanjim cenilcem ter preverja njihovo delo in tako zagotovi, da izpolnjuje standarde banke. Uporaba neodvisnega zunanjega cenilca se priporoča pri cenitvi zavarovanja z nepremično v vrednosti nad 1 milijonom EUR.

Notranji in tudi zunanji cenilci morajo imeti naslednje kvalifikacije: (i) strokovno usposobljenost morajo izkazovati z veljavno licenco, ki jo izda zadevni pristojni organ; (ii) imeti morajo primerna tehnična znanja in izkušnje za ocenjevanje vrednosti nepremičnin take vrste in na taki lokaciji, kot je nepremičnina, ki se ocenjuje, in (iii) poznati morajo kakršne koli zakone, predpise in standarde ocenjevanja vrednosti, ki veljajo za nalogo, ki jim je naložena.

Poleg tega morajo zaradi izogibanja nasprotju interesov ter za zagotovitev objektivnosti vsi cenilci in njihovi bližnji sorodniki³⁴ izpolnjevati naslednje zahteve: (i) cenilec ni vključen v obdelavo posojila, odločanje o posojilu ali proces odobravanja posojil; (ii) na cenilca ne vpliva dolžnikova kreditna sposobnost; (iii) pri cenilcu ni dejanskega oziroma morebitnega nasprotja interesov v zvezi z rezultatom cenitve; (iv) cenilec nima pravic na nepremičnini; (v) cenilec ni povezana oseba bodisi kupca bodisi prodajalca nepremičnine in (vi) cenilec ne prejme nadomestila glede na rezultat cenitve.

4. Povzetek ključnih dobrih praks

- Dolžnika in poroka/-e pravočasno obvestite, da je bila izpostavljenost predana WU; navedite ime in kontaktne podatke novega WO.
- Pravočasno izvedite temeljit pregled kreditne mape in dokumentov ter od dolžnika in drugih virov zahtevajte manjkajoče/dodatne informacije.
- Določite pravice in pravna sredstva banke, vključno z morebitnimi roki in obdobji za obveščanje, ki jih je treba upoštevati pri uveljavljanju pravic banke.
- Določite druge pomembne upnike in kako lahko ti vplivajo na prestrukturiranje.
- Ocene vrednosti zavarovanja morajo pooblaščen cenilci posodobiti takoj po predaji WU, da se določi trenutna tržna vrednost, in sicer z ocenjevanjem vrednosti ali uporabo zanesljivih indeksov.
- Metodologije ocenjevanja vrednosti morajo biti jasno zapisane v notranjih dokumentih banke in slediti mednarodnim standardom.

³⁴ Žena, mož, otroci, oče, mama, sestre in bratje.

Poglavje V. Analiza finančne in poslovne vzdržnosti

1. Namen analize finančne in poslovne vzdržnosti

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

III. Glavni cilj hitre in kakovostne diagnostike je ugotoviti, ali ima dolжник dolgoročno perspektivo poslovanja ali ne. Na tej podlagi banka ugotovi, v kolikšnem času (če sploh) se lahko podjetje razdolži do vzdržne ravni. Pri tem naj sledi naslednjim fazam:

1. Prvi del ocene mora zajemati analizo izpostavljenosti ter analizo smiselnosti konsolidacije izpostavljenosti, pregled in oceno kakovosti zavarovanj, analizo vzdržnosti poslovnega modela in sposobnost ustvarjanja denarnega toka iz osnovne dejavnosti.
2. Številna podjetja imajo še vedno v lasti veliko za poslovanje nepotrebnega premoženja (največkrat nepremičnin ali finančnih naložb), zato je treba ta del premoženja najprej opredeliti in oceniti višino potencialne kupnine, ki bo uporabljena za poplačilo dolgov.

Razdelek III teh smernic navaja potrebo po izvedbi temeljite analize finančne in poslovne vzdržnosti dolžnikov z NPL, ki so MSME, da se določi njihova sposobnost poplačila obveznosti. Analiza je temelj za sprejetje na podatkih temelječe odločitve o primernem pristopu reševanja – prestrukturiranje (restrukturiranje), prodaja tretji osebi, sprememba vrste izpostavljenosti (konverzija terjatev v sredstva ali konverzija terjatev v kapital) ali sodni postopek. Analiza bi morala biti večdelna:

- kvantitativna analiza dolžnikovih preteklih in napovedanih finančnih rezultatov;
- analiza neporavnanih izpostavljenosti do bank in drugih upnikov, vključno z namenom posojil, njihovimi pogoji odplačevanja in trenutnim stanjem, da se tako določita skupno breme dolga in znesek dolga, ki ga je treba prestrukturirati;
- analiza dolžnikove sposobnosti ustvarjanja zadostnega denarnega toka za poplačilo dolga;
- bolj kvalitativno usmerjena ocena dolžnikove sposobnosti, da preživi in ustvari vzdržen denarni tok.

Na splošno bi morala biti globina analize (v smislu zbrane dokumentacije, porabljenega časa itd.) sorazmerna velikosti izpostavljenosti in tudi vrsti dolžnika. Majhni dolžniki s preprostejšimi organizacijskimi strukturami in računovodskimi izkazi pomenijo manjše tveganje za ustanovo. Analiza teh dolžnikov je zato lahko preprostejša. Namesto tega je treba vire uporabiti za razvoj celovitega razumevanja večjih, bolj zapletenih izpostavljenosti.

1.1 Kdo naj to analizo izvaja?

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

II.b.2. - Oceno smiselnosti prestrukturiranja naj pripravijo organizacijske enote oziroma zaposleni, ki predhodno niso bili vključeni v proces odobritve posojila, vendar v sodelovanju s komercialno enoto zaradi zagotavljanja celovitih informacij. Med procesom prestrukturiranja mora potekati tesno sodelovanje med posameznimi organizacijskimi enotami, potrebnimi za uspešno končanje procesa.

Razdelek II.b.2 teh smernic zahteva, da analizo izvede WU, tj. osebje, ki predhodno ni bilo vključeno v proces odobritve posojila. V večini primerov analizo izvede skrbnik za reševanje (v nadaljevanju: WO). Smernice prav tako navajajo, da lahko analiza zahteva sodelovanje več organizacijskih enot v banki, kot so enota, ki je zagotovila podatke o poslovanju, notranji ocenjevalci zavarovanja pri banki ali pravna služba, ki daje usmeritve glede vprašanj, ki se nanašajo na izvršbo ali postopek zaradi insolventnosti.

2. Izračun ključnih finančnih kazalnikov

Finančni kazalniki, izračunani iz podatkov v bilanci stanja in izkazu poslovnega izida, dajejo vpogled v poslovanje podjetja ter spadajo med najbolj priročne in za uporabo preproste kazalnike pri določanju dolžnikove sposobnosti preživetja. Delimo jih v štiri široke kategorije:

- 2.1 **Kazalniki likvidnosti** merijo, kako preprosto lahko podjetje v kratkem časovnem okviru poravnava svoje kratkoročne obveznosti.
 - (a) **Koeficient kratkoročne pokritosti kratkoročnih obveznosti** (skupna kratkoročna sredstva/skupne kratkoročne obveznosti) meri sposobnost podjetja, da kratkoročne obveznosti plačuje s kratkoročnimi sredstvi. Močno je odvisen od kakovosti terjatev in zalog. Če je ena od navedenih postavk slabe kakovosti oziroma sta taki obe postavki, je kazalnik zavajajoč. Splošno izkustveno pravilo je, da bi morale biti razmerje vsaj 2 : 1, če želimo zdravo podjetje. Zavedati se je treba, da so kazalniki dolžnika v težavah precej nižji. Med celotnim trajanjem analize, ki jo izvaja, bi moral WO oblikovati mnenje o tem, kaj bi bilo potrebno, da dolжник doseže normalno vrednost kazalnika v razumnem časovnem obdobju.
 - (b) **Koeficient pospešene pokritosti kratkoročnih obveznosti**, ki ima v števcu le likvidna sredstva (denarna sredstva, hitro unovčljive vrednostne papirje in terjatve), je mera sposobnosti podjetja, da svoje obveznosti izpolni brez zanašanja na zaloge. Najmanjše sprejemljivo razmerje je 1 : 1.
- 2.2 **Količnik plačilne sposobnosti ali količnik finančnega vzvoda** merita, koliko se podjetje pri financiranju poslovanja zanaša na dolg in ne na lastniški kapital, ter tudi njegovo sposobnost izpolnjevanja vseh obveznosti in finančnih obveznosti.

Okvir 2: Uporaba razmerja dolg/EBITDA za ocenjevanje dolžnikove sposobnosti preživetja

Po začetni oceni sposobnosti preživetja med segmentacijo (glej poglavje 3) je treba izvesti temeljito analizo, vključno s posodobljenimi finančnimi kazalniki in ocenami zavarovanja, in sicer da bi bolje razumeli dolžnikovo sposobnost preživetja in zagotovili najprimernejšo strategijo reševanja NPL. Spodnji graf ponazarja, kako lahko WU oceni sposobnost preživetja dolžnikov z uporabo posodobljenih informacij o razmerju dolg/EBITDA in kakovosti zavarovanja.

Izpostavljenosti kategorij D in E ali/in 90 dni zamude ≥ 10.000 EUR

Dolžnik sposoben preživetja LTV ≤ 80 Dolg/EBITDA $\leq$ povprečje panoge +20%, zgornja vrednost 5	Dolžnik sposoben preživetja LTV ≥ 80 Dolg/EBITDA $\leq$ povprečje panoge +20%, zgornja vrednost 5
Dolžnik mejno sposoben preživetja LTV ≤ 80 Dolg/EBITDA $\geq$ povprečje panoge +40%, zgornja vrednost 8	Dolžnik mejno sposoben preživetja LTV ≥ 80 Dolg/EBITDA $\geq$ povprečje panoge +40%, zgornja vrednost 8

WO bi uporabil informacije o zadnjem razpoložljivem (trenutno s konca leta 2015) povprečnem razmerju dolg/EBITDA za panogo, ki bi ga prilagodil za 20 in 40 odstotkov ter tako upošteval morebitna nihanja v gospodarskem ciklu in posebne okoliščine podjetja (glej spodnjo tabelo za historična razmerja dolg/EBITDA v slovenskem gospodarstvu). Model predlaga uvedbo zgornje vrednosti 5 za dolžnike sposobne preživetja in 8 za dolžnike, ki so mejno sposobni preživetja. Zgornje vrednosti razmerja bi lahko dodatno prilagodili glede na posebnosti panoge. V skladu z navedenim modelom bi imeli dolžnike z razmerjem dolg/EBITDA, večjim od 8, za nesposobne preživetja in predane v pravno reševanje.

Razmerja finančni dolg/EBITDA v ključnih slovenskih gospodarskih sektorjih

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C	Proizvodnja	2.51	3.39	3.92	3.68	3.4	3.45	3.26	2.49	2.16
F	Gradbeništvo	5.08	5.9	9.41	29.79	25.67	17.27	12.23	118.07	6.1
G	Trgovina na debelo in drobno	3.96	4.39	5.27	5.44	5.79	6.21	5.67	4.43	3.81
H	Prevoz in skladiščenje	8.16	9.84	15.58	9.05	7.55	6.66	6.27	5.57	5.45
I	Hoteli	6.24	8.5	9.4	12.01	12.27	12.68	11.88	16.34	7.82
L	Nepremičnine	10.17	12.12	15.97	14.18	18.19	31.06	53.59	76.14	16.22

Vir: Gospodarska zbornica Slovenije, na podlagi podatkov Ajpesa.

- (a) **Razmerje med dolgom in EBITDA** (skupne obveznosti/EBITDA) je mera kreditne zmogljivosti podjetja. Manjše je razmerje, boljša je kreditna zmogljivost podjetja, pri čemer se od dolžnika,

sposobnega preživetja, v panogi proizvodnje ali trgovine na splošno pričakuje razmerje pod 3.³⁵ Dolžniki z razmerji med 3 in 8 bi padli v kategorijo dolžnikov, mejno sposobnih preživetja. Razmerje $\geq 8 : 1$ kaže, da je podjetje močno prezadolženo in verjetno ne bo preživel, razen v primeru odpisa dolga. Okvir 2 predstavlja več podrobnosti o tem, kako lahko razmerje med dolgom in EBITDA uporabimo kot eno ključnih meril za določitev dolžnikove sposobnosti preživetja.

- (b) **Koeficient pokrivanja obresti** ali **koeficient pokritosti** (čisti dobiček pred davki + obrestni odhodki/obrestni odhodki) je mera sposobnosti podjetja, da ustvarja zadostne prihodke za plačilo obresti. Uporabi se lahko tudi kot mera stopnje upada prihodkov, ki še ne vpliva na sposobnost podjetja, da plačuje obresti. Razmerje $2 : 1$ šteje za najmanjšo sprejemljivo raven pokritosti.
- (c) **Pokritost dolga** (čisti dobiček + amortizacija/tekoče zapadlosti dolgoročnih dolgov) je mera sposobnosti podjetja, da ustvari zadostne prihodke za izpolnjevanje svojih obveznosti servisiranja dolga. Zaželeno je razmerje $2 : 1$.

2.3 **Kazalniki dobičkonosnosti** merijo rast podjetja in njegovo sposobnost ustvarjanja dobičkov ali zadostnih denarnih tokov za preživetje.

- (a) **Stopnja rasti/upada prodaje** (sprememba v prodaji/prodaji prejšnjega leta) meri odstotno medletno spremembo v prodaji.
- (b) **Kosmati dobiček iz prodaje** (bruto dobiček/čista prodaja) kaže, kako dobro lahko podjetje ustvarja dobiček na ravni kosmatega dobička. Ponazarja tri področja: nadzor nad zalogami, določanje cen in učinkovitost proizvodnje.
- (c) **Čisti dobiček iz prodaje** (čisti prihodki/čista prodaja) meri, koliko čiste prodaje podjetje ohrani v prihodkih. Razmerje bi moralo biti skozi čas stabilno oziroma se povečevati.

2.4 **Kazalniki učinkovitosti** merijo sposobnost posloводства, da učinkovito izkorišča vire in sredstva podjetja.

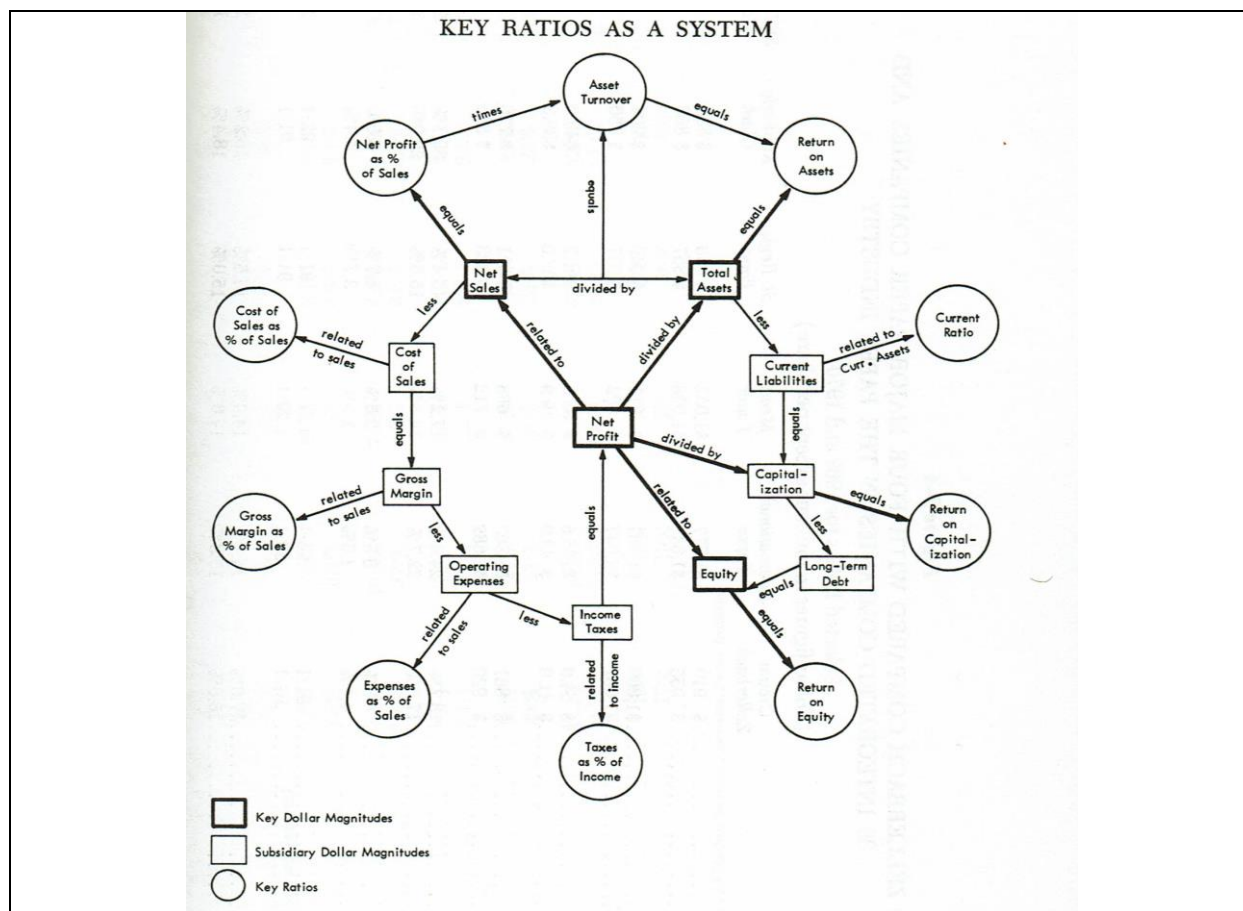
- a) **Koeficient obračanja terjatev** (povprečne neto terjatve/čista prodaja x 360) meri sposobnost podjetja, da iz terjatev pridobiva denarna sredstva. Zaželeni so krajši roki reševanja. Daljše roke reševanja je treba preučiti, saj lahko slaba kakovost terjatev ta koeficient zelo poveča in močno vpliva na denarni tok.
- b) **Koeficient obračanja zalog** (povprečne zaloge/stroški prodanega blaga x 360) meri sposobnost podjetja, da obvladuje svoje zaloge. Nižje vrednosti na splošno štejejo za dobre. Rastoči ali visoki kazalniki lahko izražajo upadanje prodaje, nakupe v velikih količinah s ciljem izkoriščati popuste ali nakupe pred zvišanjem cen. Koeficient obračanja zalog se med panogami močno razlikuje. Podjetja, ki prodajajo pokvarljivo blago, kot so tržnice ali restavracije, imajo navadno zelo nizke koeficiente v primerjavi s podjetji, ki prodajajo nepokvarljivo blago.
- c) **Koeficient obračanja obveznosti iz poslovanja** (povprečne obveznosti iz poslovanja/stroški prodanega blaga x 360) meri sposobnost podjetja, da finančna sredstva dobaviteljev uporablja za financiranje svojega poslovanja. Visoko število dni izterjave lahko kaže težave z denarnim tokom.
- d) **Čista donosnost kapitala** (čisti dobiček/povprečno stanje lastniškega kapitala) meri dobičkonosnost poslovanja. Navadno so zaželene višje vrednosti, saj kažejo sposobnost posloводства, da pri novih naložbah ustvarja prihodke. Vendar pa znižanja osnovnega kapitala, ki se financirajo z zadolževanjem, umetno izboljšujejo ta kazalnik.

Pomembno se je zavedati, da je finančna analiza več kot le preprosta »obdelava številčnih podatkov«. Gre za proces, ki pomaga razložiti, kako odločitve posloводства vplivajo na rezultate podjetja, in oceniti, ali in v kakšnih okoliščinah lahko podjetje ustvari zadostni denarni tok za poplačilo svojega dolga. Analiza bi

³⁵ Naložbeni skladi, ki kupujejo slaba posojila z namenom njihove izterjave, navadno želijo doseči razmerje dolg/EBITDA 3 in na podlagi te predpostavke izračunavajo ceno, ki so jo pripravljeni plačati za nakup NPL.

se morala osredotočiti na števec in tudi imenovalac kazalnikov, saj lahko pri obeh prihaja do pomembnih sprememb, pri tem pa kazalnik ostane isti. Brez take izčrpne analize bi lahko WO spregledal pomembne osnovne trende. Razumevanje medsebojne povezanosti kazalnikov (glej sliko 9 za star, a še vedno relevanten model) in tega, kako lahko celo majhna sprememba enega kazalnika vpliva na druge, nam lahko ponudi pomembne informacije o težavah podjetja ter o potrebnih korektivnih ukrepih za ponovno vzpostavitev finančne trdnosti podjetja.

Slika 9: Ključni kazalniki kot sistem³⁶



Vse navedene kazalnike je treba analizirati v kontekstu situacije v Sloveniji in z upoštevanjem posebnosti različnih sektorjev gospodarstva (npr. proizvodnja, gradbeništvo, hoteli). Omeniti je treba, da se kazalniki med sektorji razlikujejo, pri čemer so včasih razlike zelo velike. Vendar bi moral biti WO pri svoji analizi previden ter za določene kazalnike uporabiti razumne zgornje in spodnje vrednosti. Kot referenco lahko WO uporabi nedavne historične podatke o razvoju določenih kazalnikov različnih sektorjev gospodarske dejavnosti v Sloveniji (glej podatke o izbranih kazalnikih, značilnih za posamezno panogo, v Prilogi 1).

2.5 Analiza bilance stanja

³⁶ Helfert, Erich A., *Techniques of Financial Analysis*, tretja izdaja, Richard D. Irwin. Homewood, Illinois, 1972, str. 71.

Poleg izračunavanja in analize ključnih kazalnikov bi moral WO skrbno preveriti tudi bilanco stanja ter tako pridobiti osnovno razumevanje sestave dolžnikovih sredstev in obveznosti do virov sredstev. Glavni poudarek bi moral biti na razvoju celovitega razumevanja vseh neporavnanih obveznosti do bank in drugih upnikov, vključno z namenom posojil, njihovimi pogoji odplačevanja in trenutnim stanjem, da se določita skupno breme dolga in znesek dolga, ki ga je treba prestrukturirati.

Obravnavati je treba sestavo obveznosti do virov sredstev, zlasti »druge obveznosti« in postavke vnaprej vračunanih odhodkov. Plače in davki sta dva posebno težavna konta. Oba predstavljata prednostne terjatve do dolžnikovih sredstev in ju je treba poravnati, če naj se izvede uspešno prestrukturiranje ali stečaj.

Analitik bi moral izvesti tudi skrben pregled konta »druga sredstva« in »opredmetena osnovna sredstva«, da ugotovi, ali obstajajo neobremenjena ali presežna sredstva, ki bi jih lahko prodali ali zastavili kot zavarovanje.

2.6 Analiza denarnih tokov – opredelitev finančne trdnosti

Pri pripravi računovodskih izkazov na podlagi nastanka poslovnega dogodka analiza denarnih tokov poveže izkaz poslovnega izida z bilanco stanja in poda popolnejšo sliko o tem, kako denarni tokovi (tako viri kot porabe) tečejo skozi podjetje. Denarna sredstva so končni vir za poplačilo posojila. Manj denarnih sredstev podjetje ustvari iz poslovanja, manjša je verjetnost, da bo dolžnik sposoben odplačati posojilo, zaradi česar je večja verjetnost, da se bo morala banka za poplačilo zanašati na njeno zavarovanje (odprodaja premoženja ali stečaj). Zato bi moral biti glavni poudarek pri izvedbi finančne analize dolžnika na njegovi sposobnosti ustvarjanja pozitivnih denarnih tokov.

Najpomembneje je, da si zapomnimo, da čisti dobiček oziroma EBITDA ne pomeni denarnega toka. To zlasti velja za hitro rastoča podjetja, ki so ujeta v začaranem krogu, kjer so za rast potrebna denarna sredstva, večja rast pa zahteva več denarnih sredstev. Ustrezna analiza denarnih tokov vključuje uporabo bilance stanja in tudi izkaza poslovnega izida za dve zaporedni finančni leti, da se ugotovijo viri in porabe denarnih sredstev v podjetju (za poenostavljeno metodologijo za izračun denarnega toka glej tabelo 9). Spremembe v obratnem kapitalu in izdatkih za naložbe v osnovna sredstva so kvantificirane, potrebe po denarnih sredstev pa so poudarjene, kar zagotavlja jasno sliko o tem, koliko vrst porabe denarnih sredstev tekmuje med seboj znotraj podjetja.

Tabela 9: Predloga za izračun denarnega toka

Analiza denarnih tokov za družbe, ki niso nepremičninske ali finančne družbe			
	20XX	20XX	20XX
Čisti poslovni izid	Vsaka postavka je povzeta neposredno iz izkaza poslovnega izida za leto, za katerega se izračunava denarni tok.		
+ Amortizacija			
+ Nedenarne postavke (odloženi davki)			
(Pov) Zma terjatev	Za izračun spremembe v vsaki postavki bilance stanja je treba znesek iz bilance stanja za prejšnje leto primerjati z zneskom za tekoče leto. Povečanja vrednosti sredstev in zmanjšanja obveznosti predstavljajo različne vrste porabe denarnih sredstev. Zmanjšanja vrednosti sredstev in povečanja obveznosti predstavljajo vire denarnih sredstev.		
(Pov) Zma meničnih terjatev			
(Pov) Zma zalog			
(Pov) Zma drugih kratkoročnih sredstev			
Pov (Zma) obveznosti			
Pov (Zma) časovnih razmejitev			

Pov (Zma) časovnih razmejitev za davek od dohodka pravnih oseb Pov (Zma) različnih kratkoročnih obveznosti (Zma) obveznosti za servisiranje dolga	Vnesite tekoče zapadle zneske dolgoročnega dolga, prikazanih v računovodskih izkazih za predhodno leto.
Neto denarni tokovi pri poslovanju	
(Pov) Zma različnih dolgoročnih obveznosti (Pov) Zma stalnih sredstev	Izračunano kot zgoraj. Neto osnovna sredstva iz bilance stanja prejšnjega leta, zmanjšana za amortizacijo tekočega leta iz izkaza poslovnega izida, kažejo okvirna stalna sredstva. Če je znesek višji od neto stalnih sredstev, prikazanih v bilanci stanja tekočega leta, razlika med zneskoma predstavlja nabavo opreme in je prikazana kot poraba denarnih sredstev. Če je znesek nižji, razlika med kontoma predstavlja prodajo sredstev, kar pomeni, da predstavlja vir denarnih sredstev.
Skupni naložbeni tokovi	
(Zma) izplačanih dividend Pov (Zma) navadnih, prednostnih in lastnih delnic Pov (Zma) meničnih obveznosti – banka Pov (Zma) meničnih obveznosti – druge banke Pov (Zma) kratkoročnega dolga za obratna sredstva Pov (Zma) dolgoročnega dolga Pov (Zma) podrejenega dolga	Znesek, prikazan v izkazu poslovnega izida tekočega leta Znesek iz bilance stanja za prejšnje leto primerjajte z zneskom za tekoče leto. Povečanja na kontih kapitala predstavljajo vire denarnih sredstev, zmanjšanja pa vrste porabe kapitala. Znesek iz bilance stanja za prejšnje leto primerjajte z zneskom za tekoče leto. Povečanja obveznosti predstavljajo vire denarnih sredstev. Zmanjšanja predstavljajo porabe denarnih sredstev. Znesek (dolgoročni dolg, povečan za tekoče zapadle zneske) iz bilance stanja za prejšnje leto primerjajte z zneskom za tekoče leto. Povečanje predstavlja vir denarnih sredstev, zmanjšanja pa porabe. Znesek iz bilance stanja za prejšnje leto primerjajte z zneskom za tekoče leto. Povečanje predstavlja vir denarnih sredstev, zmanjšanja pa porabe.
Skupni tokovi financiranja	
Sprememba v denarnih sredstvih in tržnih vrednostnih papirjih	
Letna prodaja	
Opombe: () Zmanjšanje denarnih sredstev Pov Povečanje Zma Zmanjšanje	

2.7 Poslovni načrt

Celovita finančna analiza neplačnika vključuje oceno poslovnega načrta podjetja, ki vsebuje podroben opis načina, kako bodo lastniki in poslovodstvo odpravili obstoječe težave. Čeprav nihče ne more z gotovostjo napovedati prihodnosti, je odprta razprava med dolžnikom in banko glede novega poslovnega načrta in finančnih projekcij ključni del ocene sposobnosti preživetja. Za banko in tudi dolžnika pomeni priložnost, da raziščeta, kako bo podjetje poslovalo v različnih scenarijih, poslovodstvu pa zagotovi krizne načrte (ali načrte korektivnih ukrepov) v primeru, da rezultati bistveno odstopajo od projekcij.

Ocena poslovnega načrta in projekcij bi morala slediti istemu procesu, kot se uporablja za analizo računovodskih izkazov. V tem primeru se WO osredotoči na potrditev predpostavk (ali so dejansko

konservativne in skladne s preteklimi rezultati³⁷) in izvedbo analize, da ugotovi, kako se rezultati spreminjajo glede na spremenjene predpostavke. Tudi tu je poudarek na sledenju denarnih tokov skozi poslovanje podjetja, da se določi plačilna sposobnost podjetja. To lahko zagotovi vpogled v spremembe v poslovanju, ki so lahko potrebne za povečanje denarnega toka in posledično pospešitev odplačevanja dolga oziroma sposobnost podjetja, da samo financira povečane potrebe po obratnih sredstvih.

³⁷ Po recesijah (oziroma obdobjih znižanja BDP) bi moral analitik skrbno upoštevati trende iz takega obdobja in se bolj osredotočiti na konservativne prihodnje obete.

2.8 Predračun denarnih sredstev

Pri reševanju je sposobnost ustvarjanja in ohranjanja denarnih sredstev ključna za preživetje podjetja. Od vseh dolžnikov bi morali zahtevati, naj pripravijo predračun denarnih sredstev za prihodnje leto. Predračun denarnih sredstev je podoben zgoraj obravnavani analizi denarnih tokov, saj ugotavlja vire in porabe denarnih sredstev. Predračun denarnih sredstev se od analize razlikuje v dveh ključnih pogledih: (i) usmerjen je v prihodnost in (ii) razčlenjuje letne vire in porabe po mesecih ter tako razkriva vzorec porabe denarnih sredstev v podjetju. Poleg tega jasno opredeljuje dodatne potrebe po financiranju ter časovni okvir in znesek denarja, ki bo na voljo za servisiranje dolga.

Predračun denarnih sredstev je odlično orodje, ki dolžniku pomaga omejiti izdatke in ohraniti denar ter tako izpolniti prihajajoče obveznosti, kot so davki. Zapolni lahko tudi primanjkljaj podatkov zaradi slabe kakovosti formalnih računovodskih izkazov v primeru mikro in majhnih podjetij. Tabela 10 kaže vzorec obrazca za večje, naprednejše dolžnike. Za manjše dolžnike zadostuje preprost seznam mesečnih denarnih prejemkov in izplačil. Dejanske rezultate je treba spremljati mesečno in nemudoma izvesti korektivne ukrepe, da se tako zagotovi, da podjetje izpolnjuje načrt.

Tabela 10: Vzorec predračuna denarnih sredstev³⁸

[Company Name]

12-Month Cash Flow

Period Beginning

1/1/14

2/1/14

3/1/14

4/1/14

5/1/14

6/1/14

7/1/14

8/1/14

9/1/14

10/1/14

11/1/14

12/1/14

Period Ending

1/31/14

2/28/14

3/31/14

4/30/14

5/31/14

6/30/14

7/31/14

8/31/14

9/30/14

10/31/14

11/30/14

12/31/14

Cash at Beginning of Period

15,700

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

Cash at End of Period

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

17,325

	Jan'14	Feb'14	Mar'14	Apr'14	May'14	Jun'14	Jul'14	Aug'14	Sep'14	Oct'14	Nov'14	Dec'14
Operations												
Cash receipts from												
Customers	57,767											
Other operations												
Cash paid for												
Inventory purchases	(22,000)											
General operating and admin expenses	(3,333)											
Wage expenses	(10,250)											
Interest	(1,125)											
Income taxes	(2,750)											
Net Cash Flow from Operations	12,325	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Investing Activities												
Cash receipts from												
Sale of property and equipment	2,800											
Collection of principal on loans												
Sale of investment securities												
Cash paid for												
Purchase of property and equipment	(6,250)											
Making loans to other entities												
Purchase of investment securities												
Net Cash Flow from Investing Activities	(3,450)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Financing Activities												
Cash receipts from												
Issuance of stock												
Borrowing												
Cash paid for												
Repurchase of stock (treasury stock)												
Repayment of loans	(2,833)											
Dividends	(4,417)											
Net Cash Flow from Financing Activities	(7,250)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Net Cash Flow	1,625	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

³⁸ Rezultati prvega meseca so bili vneseni kot primer pravilnega izpolnjevanja obrazca.

3. Ocena poslovne vzdržnosti

Za razliko od finančne ocene, ki je izjemno kvantitativno naravnana, je narava poslovne ocene bolj kvalitativna. Njen namen je oceniti sposobnost podjetja, da preživi na dolgi rok. Ne osredotoča se na finančne rezultate podjetja (navedene v računovodskih izkazih in poslovnem načrtu), ampak na kakovost upravljanja poslov podjetja, naravo njegovih izdelkov ter fizične opreme in zunanje okolje, v katerem posluje (vključno s konkurenco).

Že dolgo velja, da je upravljanje glavni razlog za neuspeh podjetja. Najpogostejši razlogi so: (i) pomanjkanje splošnih vodstvenih spretnosti, potrebnih za vodenje večje organizacije; (ii) nesposobnost ali nepripravljenost na delegiranje odgovornosti drugim; (iii) pomanjkanje izkušenj in sposobnih poslovodnih delavcev na ključnih položajih; (iv) pomanjkanje osnovnih informacij ali spretnosti za vodenje podjetja in (v) neustrezni sistemi upravljanja in kontrol. Ker prestrukturiranje ne more biti uspešno brez sposobnega in popolnoma predanega poslovodstva, mora banka dobro razmisliti, ali je ugotovljene slabosti mogoče odpraviti. Če to ni mogoče, je treba proces prestrukturiranja zaustaviti, dolžnika pa predati v izterjavo pravni službi.

Ocena izdelkov se osredotoča na naravo izdelka in njegovo možno življenjsko dobo. Med vprašanji, na katera poskuša odgovoriti, so:

- Ali je izdelek potrošniško ali trajno blago oziroma storitev? Ali je splet izdelkov razpršen ali se zanaša na en sam izdelek?
- Ali je izdelek pokvarljiv ali trajen?
- Ali je povpraševanje elastično ali neelastično? Ali gre za modno muho ali stil?
- Ali lahko izdelek tehnično zastara? Ali obstajajo večje omejitve za vstop na trg?

Žarišče ocene fizične opreme ni na ceni, ampak na kapaciteti in učinkovitosti. Vprašanje, na katerega poskuša odgovoriti, je: »Ali so za zadovoljitev povpraševanja po izdelkih danes in v bližnji prihodnosti potrebne večje nadgradnje oziroma novi obrati?« Če je odgovor pritrdilen, je treba ovrednotiti stroške in jih vključiti v osnovne projekcije.

Zunanji dejavniki vključujejo oceno splošnega makro okolja in pogojev v celotni panogi ter tržnih pogojev. Osredotoča se na oceno možnega vpliva sprememb klime v gospodarstvu in zakonodaji na dolžnika; analizo prednosti dolžnikovega položaja v panogi (tržni delež) in njegovih tekmecev ter pridobivanje boljšega razumevanja dolžnikovega trga in vpliva sprememb na trgu na uspešnost podjetja.

3.1 Uporaba zunanjih strokovnjakov pri pripravi ocene poslovne vzdržnosti

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

III.a Majhna podjetja

V primeru majhnih podjetij in pod pogojem, da obstaja sodelovanje z lastnikom oziroma poslovodstvom, ki je zaupanja vredno ter zagotavlja zanesljive finančne in druge informacije, uporaba zunanjih svetovalcev z vidika časa in stroškov ni smotna. Nasprotno lahko banka angažira zunanje svetovalce ali pa zahteva revizijo računovodskih izkazov podjetja.

b. Srednja podjetja

Priporočljivo je, da se srednje velika podjetja (po merilih ZGD-1) analizirajo podrobneje, in sicer je smiselno uporabiti podoben pristop kot v primeru velikih podjetij, kar pomeni vodeno in usklajeno koordinacijo med bankami

ter vključitev zunanjega svetovalca za pripravo neodvisnega pregleda poslovanja še zlasti v primerih, ko je izpolnjen vsaj eden izmed navedenih pogojev: v proces so vključene vsaj tri banke;

- obstaja dvom o zanesljivosti finančnih in drugih informacij;
- obstaja dvom o poštenosti in kompetencah posloводства;
- gre za specifično dejavnost, o kateri v bankah ni dovolj internega znanja in izkušenj;
- obstaja velika verjetnost, da bo podjetje potrebovalo dodatna finančna sredstva.

Za večje (nad 2 milijoni EUR) izpostavljenosti iz naslova komercialnih in nepremičninskih posojil je najbolje, da del analize o poslovni vzdržnosti po možnosti izvede oziroma potrdi neodvisna tretja oseba, kot je svetovalec ali enota računovodskega podjetja za prestrukturiranje. Če izpostavljenost ni pretirano velika, je redko potrebna vključitev zunanjih svetovalcev za dolžnike MSME. Razdelek III.b teh smernic pa dovoljuje izjemo v primeru, da dolжник, ki je srednje veliko podjetje, izpolnjuje enega ali več predvidenih meril.

Vse banke bi morale imeti vzpostavljene jasne postopke glede zahtevane ravni organa za odobritve in postopek, ki ga je treba izvesti pri naročanju neodvisnega pregleda. Kadar koli je to mogoče, bi morali WO pridobiti ponudbe več družb. Poleg navedenega bi morali navedeni postopki zahtevati jasno navedbo rezultatov z roki za njihovo doseganje in strukturo cen, vključno s kaznimi. Pogodba bi morala vsebovati tudi vmesna poročila o napredku, da se zagotovi pravočasno izvajanje in da niso potrebne spremembe pogodbe zaradi okoliščin, na katere banka in/ali svetovalec ne more vplivati. Delovno gradivo mora skrbno pregledati WO, da zagotovi, da izpolnjuje pogodbene pogoje in da je ustrezne kakovosti. Vse zahtevke za plačilo mora pregledati in odobriti WO.

Da bi banke proces sklepanja pogodb pospešile in dodatno standardizirale, lahko vzpostavijo seznam predhodno odobrenih dobaviteljev. Te družbe, ki so izbrane na podlagi izkazanega strokovnega znanja, imajo lahko že v pogajanjih dogovorjeno strukturo nadomestil z banko ali pa tudi ne. Priporoča se tudi uporaba standardizirane pogodbe.

4. Dokumentiranje rezultatov analize finančne in poslovne vzdržnosti

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

III.a Rezultat učinkovite diagnostike mora biti celovita slika o preteklem in prihodnjem poslovanju podjetja ter njegovih deležnikih. Standardiziran (hiter) pristop naj vsebuje naslednje elemente presoje:

- usmerjen sestanek z dolžnikom, katerega cilj je jasno identificirati vzroke za težave in oceniti sposobnost za uvedbo obsežnih sprememb v poslovanju;
- izpostavljenost bank in vseh drugih upnikov (še zlasti povezanih oseb);
- analiza strukture bilance stanja – struktura zapadlosti terjatev in poslovnih obveznosti, identifikacija premoženja, primerne za prodajo, in ocena vrednosti tega premoženja;
- analiza trendov glavnih kazalnikov posameznih kategorij finančnih izkazov: marža EBITDA, neto finančni dolg/EBITDA, celoten dolg/kapital, pokritje obresti, letna sposobnost servisiranja finančnega dolga – t. i. DSCR, čisti prihodki iz prodaje/poslovne terjatve, obveznosti do dobaviteljev/celoten dolg, kratkoročni koeficient likvidnosti, denarni tok iz poslovanja, stroški storitev itd.;
- 3- do 5-letna projekcija denarnih tokov na podlagi konservativnih predpostavk – načrt poslovanja ne sme biti seznam želja, ampak kritičen pogled na možnosti razvoja podjetja v panogi;
- analiza potrebnih virov za financiranje obratnega kapitala in naložb (t. i. capex);
- pregled vseh poročev (v primeru osebnih poročev tudi pregled in ocena vrednosti premoženja poroka);
- pregled kakovosti in ocena vrednosti zavarovanj ter izračuni različnih scenarijev (izvedba prestrukturiranja ali

Razdelek III.a teh smernic zahteva, da se ugotovitve analize finančne in poslovne vzdržnosti dokumentirajo v pisni obliki, in sicer dovolj podrobno, da zagotovijo celovito sliko dolžnikovega trenutnega finančnega položaja in njegove sposobnosti ustvarjanja vzdržnih denarnih tokov v prihodnje. Vsaka banka ima lasten standardni obrazec za dokumentiranje analize, vendar mora zagotoviti, da ta vključuje najmanj informacije, predpisane v razdelku III.a teh smernic. Rezultate finančne analize je treba posodabljati ob prejemu računovodskih izkazov podjetja. Poslovno oceno je treba posodabljati vsaj vsaka tri leta oziroma kadar koli pride do večjih sprememb bodisi v upravi dolžnika bodisi v zunanjem poslovnem okolju.

5. Povzetek ključnih dobrih praks

- Izvedite izčrpne ocene finančne in poslovne vzdržnosti vseh dolžnikov, ki so sorazmerne velikosti izpostavljenosti in tudi vrsti dolžnika.
- Seznanite se s tem, kako so kazalniki med seboj povezani in kako jih lahko uporabite za projekcijo učinkov korektivnih ukrepov.
- Poudarek naj bo na analizi denarnih tokov.
- Od vseh dolžnikov zahtevajte predračune denarnih sredstev in jih mesečno spremljajte, da zagotovite, da izpolnjujejo načrt.

Poglavje VI. Razvoj strategije reševanja

1. Namen reševanja

Po najboljšem možnem scenariju reševanja se banka in preživetja sposoben dolжник (oziroma dolжник, ki je mejno sposoben preživetja) dogovorita o strategiji prestrukturiranja/restrukturiranja, katere cilj je dolžnika v najkrajšem izvedljivem času povrniti v stanje, ko ima status donosnega dolžnika (plačnika). To zahteva uskladitev dolžnikove vzdržne sposobnosti odplačevanja z ustrezno/ustreznimi možnostjo/možnostmi restrukturiranja. Na žalost ne obstaja en sam standarden pristop (ki bi bil primeren za vse). Zato mora WO iz nabora različnih možnosti izbrati eno in tako prilagoditi načrt restrukturiranja, ki zadovoljuje potrebe določenega dolžnika.

Da bi banka obravnavala odobritev načrta prestrukturiranja/omilitve posojilnih pogojev, mora dolжник izpolniti dva nujna predpogoja: (i) njegovi pričakovani denarni tokovi morajo zadostovati za odplačilo vseh ali večjega dela njegovih zapadlih obveznosti v razumnem času in (ii) izkazati mora pripravljenost na sodelovanje.

Vsi dolžniki ne bodo sposobni svoje obveznosti poplačati v celoti. Vendar to ne pomeni, da jih je treba samodejno predati v reševanje v okviru sodnih postopkov. Namesto tega bi banka morala začeti prestrukturiranje, kadar koli ji uspe razumno dokumentirati, da bodo spremenjeni pogoji (ki lahko vključujejo pogojni odpust obveznosti) pripeljali do višje izterjane vrednosti za banko kot sodni postopek (stečaj ali zaseg) ali prodaja posojila tretji osebi.

2. Možnosti za reševanje

V začetni fazi segmentacije sta bila razmerje med višino posojila in vrednostjo zavarovanja ter razmerje med dolgom in EBITDA uporabljena kot pomoč pri ugotavljanju potencialno preživetja sposobnih dolžnikov (glej poglavje 3). Ta skupina dolžnikov je bila predmet poglobljene finančne analize in ocene poslovne vzdržnosti (glej poglavje 5), ki sta dodatno zožili število kandidatov za morebitno prestrukturiranje/omilitve posojilnih pogojev. V tej fazi bi moral imeti WO jasno in na informacijah temelječo sliko narave in vzrokov za težave dolžnika. Na podlagi take slike bi moral WO sodelovati z dolžnikom pri razvoju realističnega načrta odplačevanja posojila, ki bi temeljil na dolžnikovih pričakovanih vzdržnih denarnih tokovih in/ali odprodaji premoženja v sprejemljivih časovnih okvirih. Razumevanje in prepoznavanje trenutka, v katerem je določena izmed spodaj obravnavanih možnosti primerna za uporabo, zagotavljata WO prožnost, ki jo potrebuje za sestavo posameznemu primeru prilagojenih predlogov za prestrukturiranje/omilitve posojilnih pogojev.

Predlogi za prestrukturiranje/omilitve posojilnih pogojev bi se morali osredotočati predvsem na finančno prestrukturiranje in vključevati določbe glede dodatnega zavarovanja in/ali garancij ter tudi spremenjene ali nove zaveze, ki preprečujejo izplačilo dividend ali druge umike kapitala, omejitev plač posloводства, krepitev računovodskega poročanja in uvedbo ključnih kazalnikov uspešnosti (KPI) na podlagi projekcij podjetja, ki banki omogočijo spremljanje vmesne uspešnosti podjetja. Poleg tega bi morala banka razmisliti o pogojih poslovnega prestrukturiranja (kot so prodaja podjetja v celoti ali delno, prenehanje dejavnosti, ki niso osnovne dejavnosti podjetja, ali poslovnih področij, zmanjšanje velikosti obratov itd.), ko je to upravičeno potrebno.³⁹

³⁹ Poslovno prestrukturiranje zahteva temeljne spremembe v poslovanju podjetja in jih zato lahko izvaja le lastnik/posloводство. Večina primerov prestrukturiranja je zato omejenih na »finančno prestrukturiranje«, tj. spremembo pogojev finančnih obveznosti podjetja.

Obširna navodila za uporabo različnih rešitev prestrukturiranja/omilitve posojilnih pogojev, navedenih v razdelku IV smernic za prestrukturiranje MSME (povzete v tabeli 11 spodaj), so predstavljena v Smernicah ECB za upravljanje NPL.

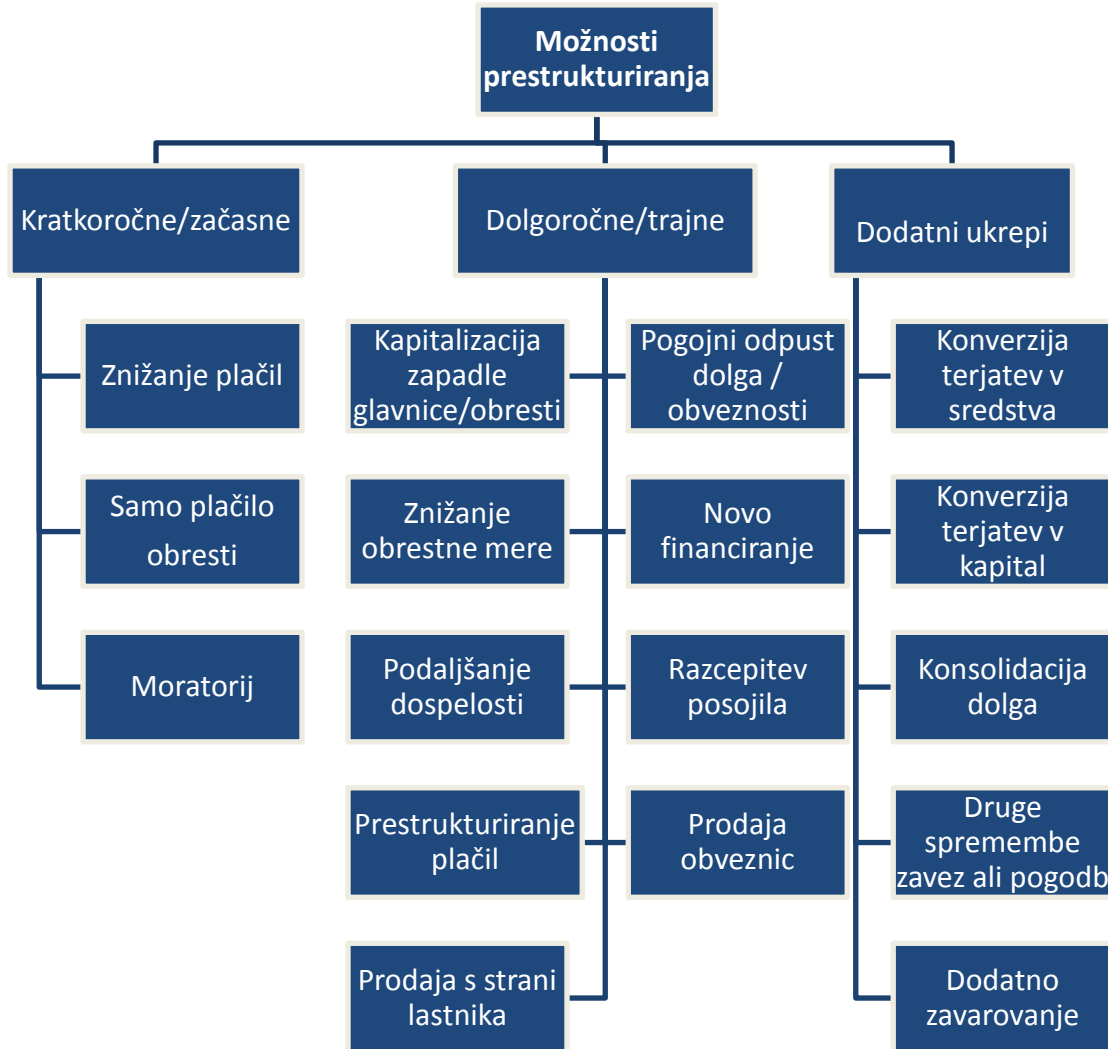
Tabela 11: Povzetek možnosti za reševanje

Vrsta dolžnika	Ukrep za reševanje	Opis
Sposoben preživetja	Običajno reprogramiranje IV.a	Prihodnji denarni tokovi zadostujejo za poplačilo dolga, dokler ni v 5 letih dosežena vzdržna raven denarnega toka. Razmislite o osebnih poroštvi, konverziji posojil lastnika/-ov v kapital ali njihov podrejeni status, dokapitalizaciji, dodatnem zavarovanju, prodaji presežnih sredstev, doseganju določenih ravni finančnih kazalnikov.
Mejno sposoben preživetja	Podaljšana odplačilna doba IV.b.1	Podaljšani reprogram za doseg vzdržnega denarnega toka z ročnostjo nad 5 let oziroma z dokončno razdolžitvijo in enakomernim odplačevanjem ali s plačilom bullet/balloon. Končna ročnost ne sme biti daljša od 10 let.
	Ločevanje posojil IVb.2&3	Dolg se loči na dva dela: prvi, ki predstavlja znesek, ki se lahko poplača iz vzdržnega denarnega toka, se odplačuje enakomerno (glavnica in obresti) z ročnostjo do 5 let; preostali del šteje za presežni dolg (ki je lahko podrejen), ki se lahko loči v več delov/tranš. Obveznica/-e je/so lahko neobrestovana/-e ali PIK (s plačilom v naravi), pri čemer se obresti plačajo bodisi ob zapadlosti bodisi iz prihodkov od prodaje določenega premoženja. Ročnost ne sme biti daljša od 10 let. Namenska družba (SPV), ustanovljena na pravno dovoljeni način, se lahko uporabi kot nosilec presežnega dolga in presežnih sredstev.
	Pogojni odpust obveznosti IV.b.4&5	Uporabi se, da obstoječe lastnike spodbudimo k dodatnemu finančnemu prispevku v podjetje in zagotovimo čim večjo motivacijsko poravnost interesov dolžnika z interesi banke, in sicer predvsem v primerih, ko je neto sedanja vrednost naložbe (ob upoštevanju vseh zavarovanj in potencialnega denarnega toka) nižja od skupne izpostavljenosti. Banka lahko izbira med: • delnim odpisom v okviru kapitalskega vložka (z denarnimi sredstvi), predvsem v vseh primerih, ko lastnik/-i ne jamči/-jo za dolg; • delnim odpisom v okviru dokapitalizacije (z denarnim vložkom) s strani tretjega vlagatelja, ki ne nastopa kot porok; • delnim odpisom v primeru nadpovprečno uspešnega poslovnega prestrukturiranja, ki materialno odstopa od načrta poslovanja, ki je predstavljal osnovo za prestrukturiranje; • delnim odpisom v primerih, ko nadpovprečna vključenost lastnika/-ov (tj. uspešna prodaja presežnih sredstev) zagotavlja višjo stopnjo poplačila banki/-am. Odpis posojil je mogoč, če so zavarovanja brez ekonomske vrednosti in tak ukrep zagotavlja ohranjanje delujočega podjetja, hkrati pa je lastnik dokazljivo vse svoje premoženje že vložil v podjetje in tudi že vse

		izgubil, če ima dolžnik obsežno znanje in izkušnje (know-how) ter če banka zaupa poslovodstvu ali če so vzrok za težave zunanji objektivni dejavniki.
	Konverzije terjatev v kapital IV.b.6	Primerna je za srednja podjetja, ko je podjetje mogoče prodati, ima dobre izdelke/storitve, pomembno znanje in izkušnje ali velik tržni delež itd.
	Konverzija terjatev v sredstva IV.b.7	Lahko je učinkovito orodje zlasti v primeru naslednjih nepremičninskih projektov, če je nepremičnina v dobrem stanju in je bodoče upravljanje z njo ekonomsko smiselno. Transakcija ne sme biti pravno sporna glede na določbe insolvenčne in obligacijskopravne zakonodaje. To orodje se lahko uporabi tudi za druge nepremičninske primere, lastniške deleže in vrednostne papirje, katerih tržna vrednost je določljiva.
	Kratkoročno prestrukturiranje IV.b.7	Dogovori o prestrukturiranju s trajanjem enega leta so lahko primerni v primerih majhnih podjetij, pri katerih banka meni, da jih je treba natančneje spremljati ali da je potreben večji pritisk za doseganje rezultatov.
	Prodaja posameznih posojil III.3 (opomba 1)	Prodaja izpostavljenosti je smiselna pod naslednjimi pogoji: banka nima zadostnih kapacitet za učinkovito obvladovanje dolžnika; kupec ima pozitivne reference in kupec je strokovnjak na področju reševanja NPL.
Dolžnik, ki ni sposoben preživetja	Unovčenje zavarovanja s strani lastnika IV.d	Lastniki SME so zelo navezani na svoje premoženje. Lahko se zgodi, da prodaje ne izvedejo v dogovorjenem času oziroma imajo nerealistična pričakovanja glede vrednosti premoženja. Priporočljivo je, da banka postavi kratke roke; pridobi notarsko overjeno pooblastilo, da lahko sama sproži prodajne postopke, in da ima dovolj človeških virov s področja nepremičninskega trga, ki aktivno pospešujejo prodajne procese.
	Izvršba ali postopek zaradi insolventnosti IV.c	Uporabi se, ko dolžnik ni sposoben preživetja oziroma je nekooperativen in ko ni mogoče uvesti izvedljive rešitve prestrukturiranja.

Slika 10 kaže različne možnosti, razdeljene v tri široke kategorije: (i) **kratkoročni** ukrepi, ki so najprimernejši v začetnih fazah zamud, da se situacija stabilizira in se dolžniku in banki omogoči, da razvijeta dolgoročnejšo strategijo; (ii) **dolgoročne/trajne** rešitve, katerih rezultat je zmanjšanje izpostavljenosti, in (iii) **dodatni ukrepi**, ki ne vodijo neposredno v poplačilo, ampak krepijo prizadevanja banke, da izterja dolg.

Slika 10: Možnosti reševanja



2.1 Kratkoročni ukrepi prestrukturiranja

Kratkoročni ukrepi sami po sebi ne vodijo do poplčila dolžnikovih obveznosti. Njihov namen je, da zagotovijo: (i) začasno rešitev kot dogovor na jasno opredeljeno kratkoročno motnjo v denarnem toku podjetja (npr. dogodek, na katerega podjetje ne more vplivati, kot je nenaden padec povpraševanja zaradi zunanjih okoliščin) ali (ii) čas, da upnik/-i oceni/-jo situacijo in določijo ustrezno ukrepanje. Najprimernejši so, ko obstajajo razumna pričakovanja, da bo vzdržen denarni tok podjetja dovolj močen, da omogoči vnovično odplačevanje po obstoječem načrtu plačil ob koncu obdobja omilitve posojilnih pogojev. Ker te možnosti predvidevajo, da bo dolžnik sposoben zneske obresti in/ali glavnice, ki so v zamudi, plačati ob koncu obdobja omilitve posojilnih pogojev, ne smejo preseči trajanja 24 mesecev (12 mesecev v primeru nepremičninskih ali gradbenih projektov), uporabiti pa jih je treba v kombinaciji z dolgoročnejšimi rešitvami, kot so podaljšanje ročnosti, sprememba pogojev in dodatno zavarovanje.

Specifični kratkoročni ukrepi, ki jih je treba pretehtati, so:

- **Znižana plačila** – denarni tok podjetja ne zadostuje za servisiranje obresti in delno odplačevanje glavnice.
- **Plačevanje izključno obresti** – denarni tok podjetja zadostuje le za plačevanje obresti, v določenem obdobju pa se glavnica ne odplačuje.
- **Moratorij** – dogovor, ki dolžniku omogoča zaustavitev plačil glavnice in/ali obresti za točno določen čas, ki navadno ne presega 90 dni. Ta tehnika se najpogosteje uporablja v začetnih fazah procesa reševanja (zlasti pri dolžnikih, zadolženih pri več bankah), da banki in drugim upnikom zagotovijo čas, da ocenijo vzdržnost podjetja in razvijejo načrt nadaljnjih ukrepov. Druga primerna uporaba moratorija je kot odgovor na naravno nesrečo, ki je začasno prekinila denarni tok podjetja.

2.2 Dolgoročno/trajno prestrukturiranje

Dolgoročnejshe/trajne možnosti so zasnovane, da trajno zmanjšajo dolžnikov dolg. Večina dolžnikov potrebuje kombinacijo možnosti, da se zagotovi poplačilo. V vseh primerih mora biti banka sposobna izkazati (na podlagi razumnih dokumentiranih finančnih podatkov), da bo dolžnikov pričakovani denarni tok zadosten za izpolnjevanje prestrukturiranih plačilnih pogojev.

Specifične možnosti, ki jih je treba pretehtati, so:

- **Kapitalizacija obresti in zapadle glavnice**⁴⁰ – doda zapadla plačila in/ali nabrana zaostala plačila obresti k neporavnemu znesku glavnice, ki naj se odplača po vzdržnem spremenjenem programu odplačevanja. WO bi morali poskusiti dolžnika pripraviti do tega, da zapadla plačila in obresti spremeni v tekoča v trenutku, ko je posojilo reprogramirano. Kapitalizacija, ki jo je treba uporabljati selektivno, bo verjetno pogostejša, če so dolžniki dlje časa v zamudi. Ta ukrep naj bi se izvedel le enkrat, in sicer v znesku, ki ne presega predhodno opredeljene višine glede na celotno glavnico, kot je določeno v politiki banke o restrukturiranju. Banka bi morala uradno potrditi, da komitent razume in sprejema pogoje kapitalizacije.
- **Znižanje obrestne mere** – vključuje trajno (ali začasno) znižanje obrestne mere (fiksne ali variabilne) na pošteno in vzdržno raven. Ta možnost bi lahko prišla v poštev takrat, ko evolucija obrestnih mer pripelje do tega, da dolžnik financiranje pridobi po izjemno visokih cenah glede na prevladujoče pogoje na trgu. Vendar bi morale banke zagotoviti, da nižja obrestna mera zadostuje za kritje ustreznih kreditnih tveganj.
- **Podaljšanje ročnosti** – podaljšanje ročnosti posojila (tj. pogodbenega datuma zadnjega obroka posojila) omogoča znižanje zneskov obrokov, saj se odplačila razporedijo čez daljše obdobje.

⁴⁰ Kapitalizacija obresti in zapadle glavnice je v osnutku napotkov ECB navedena kot kratkoročni ukrep. Ker je ta rešitev varianta možnosti znižanja plačil in podaljšanja ročnosti za zapadle obresti in glavnico, je vključena v ta razdelek.

- **Reprogramirana plačila** – obstoječi pogodbeni načrt plačil se na nov vzdržen program plačil prilagodi na podlagi realistične ocene dolžnikovih denarnih tokov, tako tekočih kot pričakovanih. Po navadi se uporabi v kombinaciji s podaljšanjem ročnosti. Poleg običajnega reprogramiranja dodatne možnosti poplačila vključujejo:

a) **Delno poplačilo** – plačilo se izvede za odobrena sredstva posojila (npr. iz prodaje premoženja) in je nižje od neporavnane zneska. Ta možnost se uporabi z namenom bistvenega zmanjšanja tvegane izpostavljenosti in da se omogoči vzdržen program poplačila preostalega neporavnane zneska. Ta možnost je običajno z vidika upnika bolj zaželena kot balonska, bullet ali step-up možnosti, opisane spodaj.

b) **Plačila balloon ali bullet** – uporabljajo se za dolžnike, ki si poskušajo zagotoviti nižje obrestne mere in katerih vzdržni denarni tok ne zadostuje za celotno poplačilo posojila v reprogramiranem trajanju odplačevanja. Plačilo balloon je zadnji obrok, ki je bistveno višji od rednih obrokov. Praviloma naj ne bi presegalo 30 odstotkov prvotnega zneska glavnice posojila. Posojila z odplačilom obresti ob končni zapadlosti (posojila bullet) nimajo rednih plačil obrokov. V celoti se plačajo na datum zapadlosti in pogosto vsebujejo določbe, ki omogočajo kapitalizacijo obresti (plačilo obresti v naravi) skozi celotno dobo posojila.

Te možnosti se uporabijo/tehtajo le v izjemnih okoliščinah in ko lahko banka ustrezno dokumentira razpoložljivost prihodnjega denarnega toka za izvedbo plačil. Posojila bullet se pogosto uporabljajo v povezavi z ločevanjem posojil. V tem primeru je treba za nevzdržni del dolga, ki ga predstavlja posojilo bullet, oblikovati rezervacije za celotno vrednost in ga opisati v skladu s politiko banke.

c) **Step-up ali naraščajoča plačila** – uporabijo se, ko lahko banka zagotovi in izkaže, da obstaja dober razlog za njeno pričakovanje, da bo prihodnji denarni tok dolžnika zadostoval za poravnavanje naraščajočih (step-up) plačil.

- **Prodaja s strani lastnika/subvencionirana prodaja** – ta možnost se uporabi, ko dolжник privoli v prostovoljno prodajo zavarovanih sredstev s ciljem delnega ali polnega poplačila dolga. Navadno se izvede v kombinaciji z možnostjo delnega poplačila ali pogojnega odpusta obveznosti. Dolžnika je treba skrbno spremljati, da se zagotovi, da je prodaja izvedena pravočasno, pogodba pa mora vsebovati zavezo, ki dolžniku omogoča izvedbo prodaje, če tega dolжник ne stori v določenem času.

- **Pogojni odpust dolga / obveznosti** – v tem primeru se banka odpove pravici do sodne izterjave dela ali celote zneska neplačanega dolga, če posojilojemalec izpolni določene pogoje. Ta ukrep se lahko uporabi, ko banka privoli v »znižan znesek celotnega poplačila in dokončno poravnavo dolga«, pri čemer banka privoli v odpust celotnega preostalega dolga, če dolжник poplača znižani znesek preostale glavnice v dogovorjenem času.

Ta možnost se uporabi, da lastnike spodbudimo k dodatnemu finančnemu prispevku v podjetje in zagotovimo čim večjo motivacijsko poravnost interesov dolžnika z interesi banke. Zlasti je primerna v primerih, ko je neto sedanja vrednost dolžnikove pričakovane sposobnosti poplačila (ob upoštevanju vseh zavarovanj in potencialnega denarnega toka) nižja od skupne izpostavljenosti. V teh primerih lahko banka razmisli o spodnjem:

- delnem odpisu v zameno za kapitalski vložek lastnika/lastnikov (z denarnimi sredstvi), predvsem v vseh primerih, ko lastnik/-i ne jamči/-jo za dolg;
- delnem odpisu v okviru dokapitalizacije (z denarnim vložkom) s strani tretjega vlagatelja, ki ne nastopa kot porok;
- delnem odpisu v primeru nadpovprečno uspešnega poslovnega prestrukturiranja, ki materialno odstopa od načrta poslovanja, ki je predstavljal osnovo za prestrukturiranje;
- delnim odpisom v primerih, ko nadpovprečna vključenost lastnika/-ov (tj. uspešna prodaja presežnih sredstev) zagotavlja višjo stopnjo poplačila banki/-am.
- Posojilo se lahko tudi odpiše, če: (i) so zavarovanja brez ekonomske vrednosti in tak ukrep zagotavlja ohranjanje delujočega podjetja; (ii) je lastnik dokazljivo vse svoje premoženje že vložil v podjetje in tudi že vse izgubil; (iii) ima dolжник obsežno znanje in izkušnje (know-how) in če banka zaupa poslovodstvu ali (iv) če so vzrok za težave zunanji objektivni dejavniki.

Banke morajo biti pri uporabi odpusta dolga previdne, saj lahko že sama možnost odpusta povzroči moralno tveganje, skrha plačilno disciplino in spodbudi »strateška neplačila«. Zato bi morale ustanove opredeliti specifične politike in postopke za odpust dolga, da zagotovijo trden nadzor.

- **Novo financiranje** – zagotovitev novih vrst financiranja kot podpora sanaciji dolžnika v težavah navadno ni samostojna vzdržna rešitev omilitve posojilnih pogojev, zaradi česar jo je treba izvajati v kombinaciji z drugimi ukrepi za omilitev posojilnih pogojev, ki rešujejo obstoječe zapadle zneske. Uporablja se le izjemoma in zahteva temeljito oceno dolžnikove sposobnosti poplačila dolga. Za izpostavljenosti nad 2 milijoni EUR je treba uporabiti neodvisne strokovnjake za zadevno panogo, ki potrdijo predlagane poslovne načrte in projekcije denarnih tokov. Kjer je mogoče, je treba zahtevati dodatno zavarovanje, poplačilu teh finančnih sredstev pa je treba v primeru stečaja nameniti prednostno obravnavo.

Ena najtežjih odločitev, s katerimi se sooča WO, je, ali dolžniku odobriti dodatna finančna sredstva. Splošno pravilo iz prakse je, da je »prva izguba najmanjša izguba«, številne banke pa imajo stroge politike, ki prepovedujejo posojanje dodatnega denarja. Obstajajo specifične situacije, ko je ta možnost upravičena. Te so: (i) potreba po novem financiranju, ki se uporabi za obratna sredstva za vnovični zagon poslovanja; (ii) predujmi za zaščito zavarovanja banke ali (iii) manjši predujmi, da se prepreči unovčenje večjih pogojnih izpostavljenosti (garancije).⁴¹

- **Razcepitev posojila** – uporablja se za reševanje primanjkljajev v zavarovanju in denarnih tokovih. Pri tej možnosti se dolg loči na dva dela: (i) del, ki predstavlja znesek, ki se lahko poplača iz vzdržnega denarnega toka, se odplačuje enakomerno (glavnica in obresti) (z ročnostjo do 5 let), in (ii) preostali del se šteje za presežni dolg (ki je lahko podrejen). Ta del se lahko loči na več delov/tranš (neobrestovane ali PIK obveznice) in se pogosto uporablja v kombinaciji s plačili iz prihodkov od prodaje specifičnega premoženja ali s plačili bullet ob dospelosti.
- **Prodaja obveznic** – prodaja obveznic, ki se na splošno izvaja na ravni WO, se najpogosteje uporablja, ko želi novi vlagatelj prestrukturirati celotno breme dolga podjetja pod komercialno sprejemljivimi tržnimi pogoji. Ta možnost se po navadi uporablja v kombinaciji s pogojnim

⁴¹ V tem primeru je banka ugotovila, da ne bo mogla izterjati večine, če ne celo vseh finančnih sredstev, potrebnih za izplačilo garancije. Zato predstavlja najvišjo izgubo banke. Banka bi torej poskusila izgube zmanjšati na najnižjo možno raven tako, da bi dala manjše predujme in tako preprečila unovčenje garancije.

odpustom dolga in zahteva, da je nakupna cena enaka ali višja od trenutne neto sedanje vrednosti prestrukturiranega posojila.

2.3 Dodatni ukrepi

Dodatni ukrepi ne štejejo za vzdržne samostojne možnosti prestrukturiranja/omilitve posojilnih pogojev, saj ne pripeljejo do takojšnjega znižanja posojila. Vendar v kombinaciji z eno ali več prej opredeljenih možnosti lahko spodbudijo poplačilo oziroma okrepijo splošni položaj banke.

- **Konverzija terjatev v sredstva** – ta ukrep spremeni posojilo ali njegov del v »druga sredstva v lasti«, pri čemer končna izterjava prvotnega posojila zahteva prodajo sredstva. Ta tehnika se na splošno uporablja v povezavi z možnostmi pogojnega odpusta dolga ali delnega poplačila dolga oziroma podaljšanja ročnosti. Upravljanje in prodaja nepremičnin prav tako zahtevata specializirano znanje, da se zagotovi, da banka kar najbolj poveča donose teh sredstev.
- **Konverzija terjatev v kapital** – ta ukrep spremeni posojilo ali njegov del v naložbo. Na splošno se uporablja za krepitev kapitalske strukture velikih in visoko zadolženih podjetij, redko pa je ukrep primeren za dolžnike MSME zaradi omejenega dostopa do trgov lastniških vrednostnih papirjev in težav pri določanju poštene vrednosti nelikvidnih vrednostnih papirjev. Kot pri omenjeni konverziji terjatev v sredstva, lahko ta možnost prav tako zahteva, da banka nameni dodatne vire za upravljanje nove naložbe.
- **Konsolidacija dolga** – običajnejša je za izpostavljenosti do fizičnih oseb, zahteva združitve več izpostavljenosti v eno samo posojilo ali omejeno število posojil. To rešitev je treba kombinirati z drugimi ukrepi za omilitve posojilnih pogojev, ki rešujejo obstoječe zapadle zneske. Ta možnost je zlasti koristna v situacijah, v katerih združitve zavarovanj in zavarovanih denarnih tokov ponuja večje skupno pokritje z zavarovanjem za celotni dolg kot pa posamični instrumenti zavarovanja. To naredimo na primer z zmanjšanjem odtokov denarja na najmanjšo možno raven ali z olajšanjem preusmerjanja presežka denarnega toka med različnimi izpostavljenostmi.
- **Druge spremembe pogodbe/zavez** – pri sklepanju dogovora o prestrukturiranju/omilitvi posojilnih pogojev je navadno treba spremeniti ali prilagoditi obstoječe pogodbe/zaveze, da se reši dolžnikov trenutni finančni položaj. Primeri so lahko spremembe kazalnikov, kot je kazalnik minimalnih obratnih sredstev, ali zagotovitev dodatnega časa, v katerem lahko dolžnik proda presežna sredstva.
- **Dodatno zavarovanje** – dodatne zastavne pravice na neobremenjenih sredstvih (npr. zastava denarnega depozita, odstop terjatev ali nova/dodatna hipoteka na nepremičnini) se po navadi od dolžnika pridobijo kot dodatno zavarovanje, s čimer se kompenzira dejstvo, da izpostavljenost predstavlja večje tveganje, oziroma se ozdravijo obstoječe neizpolnjene obveznosti iz zavez glede razmerja med višino odobrenega posojila in vrednostjo premoženja.

3. Vrednotenje alternativnih strategij na podlagi analize NPV

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

III. - Pred končno oceno načina obravnave vsakega dolžnika je treba osnovni scenarij delujočega podjetja primerjati z alternativnimi scenariji, kot so prodaja izpostavljenosti, izvršba, unovčevanje zavarovanj ali stečaj.

IV. - Če se po odločitvi o pristopu reševanja pojavijo nove informacije, mora banka zadevo ustrezno preučiti in osvežiti pristop. Če se na primer izkaže, da jo je podjetje zavajalo z določenimi informacijami, mora uporabiti agresivnejši pristop in ukrepe. Nasprotno, če v procesu (napovedanih) ukrepov dolžnik predlaga oziroma predstavi predlog poplačil, ki bistveno izboljša položaj banke, lahko banka omili ukrepe, tako da jih ob izpolnitvi določenih pogojev odloži ali umakne. Podjetje torej lahko prehaja med prestrukturiranjem in ukrepi.

Posojilodajalci lahko izbirajo med prestrukturiranjem posojila, prodajo izpostavljenosti (prodaja obveznice) ali unovčenjem osnovnega zavarovanja bodisi prek prodaje s strani lastnika bodisi prek sodnih postopkov (npr. izvršba ali postopek zaradi insolventnosti). Razdelek III teh smernic zahteva, da banke vrednost predlagane možnosti prestrukturiranja primerjajo glede na druge alternative. V praksi teh alternativ ne bi tehtali, če se banka aktivno pogaja z morebitnim kupcem izpostavljenosti oziroma če je dolžnik privolil v prostovoljno likvidacijo zavarovanja. Analiza je omejena na primerjavo vrednosti predlaganega prestrukturiranja v primerjavi z izvršbo in stečajem. Izbira optimalne možnosti, tj. rešitve, ki banki zagotovi najvišje povračilo, ni vedno jasna. **Uporaba preproste analize neto sedanje vrednosti (NPV) se priporoča, da se zagotovi kvantitativna utemeljitev za odločitve.**

Splošna formula za izračun NPV je:

$$NPV(i, N) = \sum_{t=0}^N \frac{R_t}{(1+i)^t}$$

kjer je i = obrestna mera za določeno obdobje

N = skupno število obdobji

R_t = neto denarni tok v obdobju t

t = obdobje, v katerem je ustvarjen denarni tok

Neto sedanja vrednost (NPV) je vsota sedanjih vrednosti (PV) toka plačil v določenem časovnem obdobju. Temelji na konceptu časovne vrednosti denarja – denar, prejet v prihodnosti, je vreden manj kot denar, prejet danes. Za določitev NPV se izračuna neto denarni tok (gotovinska plačila glavnice, obresti in nadomestil, zmanjšana za izdatke banke iz lastnega žepa za stroške odvetniških storitev, svetovalcev itd.), ki ga podjetje prejme na letni ravni. Vsak od teh zneskov oziroma prihodnjih vrednosti (PV) se nato diskontira na sedanjo vrednost z uporabo ustrezne tržne diskontne stopnje. Vsota sedanjih vrednosti (PV) je enaka NPV. Zaradi svoje preprostosti je NPV koristno orodje, s katerim ocenimo, katera od možnih možnosti za reševanje pomeni najvišji možni izterjani znesek za banko.

Tabela 12 ponazarja uporabo metodologije NPV za primerjavo med štirimi širokimi možnostmi za reševanje. V tem zelo poenostavljenem primeru je bila tovarna dobrega komitenta hudo poškodovana v uničujoči poplavi. Komitent prosi za prestrukturiranje trenutno neplačanega zneska posojila v višini 1.000.000 EUR, kot sledi: 1 leto se plačujejo le obresti, celotna terjatev pa se odplača v 4 letnih obrokih. Obrestna mera na posojilo bo 5 %. Hkrati neodvisna tretja oseba ponudi, da bo posojilo kupila za ceno 825.000 EUR.

Za namene analize NPV je standardna tveganju prilagojena diskontna stopnja banke 7 %. Zavarovanje je v preteklem mesecu notranje cenično osebje banke ocenilo na vrednost 833.333 EUR, ki je bila diskontirana po diskontni stopnji 10 %, da bi ceno prilagodili njeni ocenjeni vrednosti prodaje na dražbi v

2. letu v skladu s scenarijem stečaja. Vrednost nepremičnine je bila znižana za dodatnih 10 % v skladu s scenarijem izvršbe, da bi upoštevali učinek dodatnega obdobja za izvedbo omenjenega postopka. Stroški postopka izvršbe (na podlagi izkušenj iz Slovenije, glej Prilogo 2) so ocenjeni v višini 2.500 EUR, pričakovano trajanje pa je 3 leta. Stroški postopka zaradi insolventnosti, ki ravno tako temeljijo na izkušnjah v Sloveniji (glej Prilogo 2), so bili ocenjeni na približno 42.422 EUR, postopek pa bo po pričakovanih trajal dve leti. V navedenih okoliščinah analiza pokaže, da bi morala banka posojilo prodati tretji osebi.⁴²

Tabela 12: Vzorec analize NPV za možnosti reševanja

Možnost		Neto sedanja vrednost (NPV)	L1	L2	L3	L4	L5
Prestrukturiranje		812.155					
	Glavnica		0	250.000	250.000	250.000	250.000
	Obresti		50.000	50.000	37.500	25.000	12.500
	Denarni tok		50.000	300.000	287.500	275.000	262.500
Prodaja posojila		825.000					
	Denarni prihodki						
Izvršba (unovčenje zavarovanj)		548.811					
	Prodaja na dražbi				675.000		
	Stroški postopka		(800)	(950)	(750)		
			(800)	(950)	674.250		
Insolventnost		619.556					
	Prodaja na dražbi			750.000			
	Stroški postopka		(3.554)	(38.868)			
			(3.554)	711.132			

Zgornji rezultati so izjemno občutljivi za izbiro diskontne stopnje. Rezultati so obratno sorazmerni diskontni stopnji, tj. višje so diskontne stopnje, nižje so vrednosti, nižje stopnje pa pripeljejo do višjih vrednosti, zaradi česar lahko resno podcenimo resnične stroške postopka reševanja. Določitev diskontne stopnje je umetnost in ne znanost, poleg tega pa mora izražati tveganje dolžnika in biti približek stroška reševanja. V zgornjem primeru je bila na primer privzeta predpostavka, da bo banka uporabila notranje pravno osebje za morebitne izvršbe ali postopke zaradi insolventnosti. Zato se zaradi teh stroškov ne obračunavajo nikakršni odbitki. Če bi se banka odločila uporabiti zunanje pravnike, bi se njihov strošek v analizi izrazil kot odliv denarja in tako znižal končno izterjano vrednost. Pomembno je, da se banka

⁴² V tem primeru se je banka odločila izračunati NSV sodnih postopkov na »podlagi najslabšega možnega scenarija«. WO-jem je bilo naloženo, naj upoštevajo, da je začetna vrednost nepremičnine enaka ocenjeni prodajni vrednosti, da se bo nepremičnina prodala po ocenjeni vrednosti in da so vsi razdeljeni prihodki rezultat prodaje zavarovanja banke. Ker ni drugih virov sredstev, bo morala banka nadomestilo upravitelja plačati iz prihodkov od prodaje. Preostalih devet upnikov je nezavarovanih in se iz prodaje nepremičnine ne poplačajo.

zaveda, da je strategija prestrukturiranja/omilitve posojilnih pogojev povezana s precejšnjimi izdatki, ki nujno nastanejo WU s pripravo, pogajanjem in spremljanjem dogovora o prestrukturiranju. Banke lahko diskontne stopnje prilagodijo navzgor, da bi te čim bolj izražale navedene stroške ali razmislile o tem, ali bodo v analizi uporabile standardne letne stroške, s čimer bi upoštevale resnične stroške različnih rešitev za reševanje NPL.

4. Povzetek ključnih dobrih praks

- Zagotovite, da dolžnik izpolnjuje predpogoje za prestrukturiranje – zadostni vzdržni denarni tokovi za poplačilo dolga in pripravljenost na sodelovanje (kooperativnost). Dolžnike, ki ne izpolnijo enega ali obeh predpogojev, je treba pravočasno predati v izvedbo sodnega postopka.
- Osredotočite se na uskladitev dolžnikove vzdržne sposobnosti odplačevanja z ustrezno/ustreznimi možnostjo/možnostmi omilitve posojilnih pogojev.
- Spoznajte se z različnimi vrstami možnosti prestrukturiranja/omilitve posojilnih pogojev in jih na različne načine kombinirajte ter tako rešite dolžnikove specifične težave.
- Z uporabo analize NPV pričakovanih izterjanih zneskov ocenite različne možnosti za reševanje.
- Zagotovite, da diskontna stopnja resnično izraža tveganje dolžnika ter tudi celotne notranje in zunanje stroške upravljanja in reševanja NPL.

Poglavje VII. Pogajanja in dokumentiranje prestrukturiranja

1. Razvoj pogajalske strategije

1.1 Analiza SWOT

Skozi celotni analitični proces bi moral WO ugotavljati in vrednotiti relativne prednosti in slabosti položaja dolžnika in drugih ključnih deležnikov. Vprašati se je treba, kako lahko te prednosti in slabosti uporabimo za doseganje kredibilnega prestrukturiranja.

Preprosta analiza SWOT lahko WO pomaga, da oblikuje in uredi svoje mnenje (slika 11). Prednosti in slabosti položaja banke so določene v zgornjih dveh kvadrantih. Predstavljajo dejavnike, na katere banka lahko vpliva. Zunanji dejavniki, ki lahko vplivajo na izid, so določeni v spodnjih dveh kvadrantih. Ko WO enkrat te dejavnike pozna, lahko na njih začne graditi pogajalsko strategijo.

Slika 11: Ocenjevanje pogajalskega položaja prek analize SWOT



WO se ne sme nikoli začeti pogajati, če ni prej razvil dobro razdelane strategije. Opredeliti je treba splošne in tudi specifične cilje ter ključne potrebe dolžnika; razviti je treba ustrezne rešitve; vzpostaviti je treba jasna pogajalska izhodišča. Ta morajo vključevati najnižji sprejemljiv rezultat za banko in tudi seznam postavk, ki se jim lahko banka v pogajanjih odpove kot spodbudo dolžniku, kar med drugim vključuje nadomestila, pogodbene kazni in obresti, ki so se natekle, a niso bile plačane. Če se je WO ustrezno pripravil, med pogajanjem ne bi smelo biti nikakršnih »presenečenj«. Banka mora imeti med pogajanjem trdno v rokah vajeti, kar izjemno poveča možnosti uspešnega izida.

Čeprav je treba dolžnika obvestiti o rokih za zaključek pogajanj (tj. da se bo ponujeni specifični načrt prestrukturiranja iztekel, če ne bo sprejet v 30 dneh), WO ne sme dovoliti, da se to uporabi za izvajanje pritiska na banko, da bi sprejela neoptimalno prestrukturiranje. Dejansko ima dolžnik večji interes, da hitro sklene posel, saj se z daljšanjem procesa pogajanj veča verjetnost, da bo končal v postopku zaradi insolventnosti.

Čeprav se lahko pogajanja občasno zaostrijo, se morata obe strani zavedati, da je obema v interesu, da sodelujeta in tako dosežeta rešitev, sprejemljivo za obe. Ni nujno, da pogajanja vodijo v situacijo, ko zmagovalec pobere vse in bankir zmagovito stoji nad uničenim dolžnikom. Spreten pogajalec bo dolžnika pustil z občutkom, da je »zmagal«, in si tako zagotovil prihodnje sodelovanje.

1.2 Uporaba zunanjih strokovnjakov

Dokler je poslovanje vzdržno, je v interesu dolžnika in tudi posojilodajalca, da dosežeta vzdržno rešitev prestrukturiranja. Raven finančnega znanja in podkovanosti se lahko od komitenta do komitenta razlikuje, zaradi česar je lahko za dolžnike z manj finančnega znanja potreben finančni svetovalec. Možna področja svetovanja so: (i) popolno razumevanje predloga banke za prestrukturiranje (finančni in pravni vidik) in (ii) sposobnost sestave poslovnega načrta kot ključnega elementa za razpravo z banko o prestrukturiranju.

Naravno je, da dolžnik predlogu banke za prestrukturiranje ne zaupa, zlasti če oseba oziroma podjetje ni finančno podkovano. Zato je treba dolžniku ponuditi dve možni poti za posvetovanje: (i) izčrpne informacije s primeri prestrukturiranja v brošurah ali na spletni strani banke ali (ii) zunanji nasvet odvetnika ali finančnega strokovnjaka. Ena možnih rešitev je, da se organizira enota za izobraževanje komitentov, ki bi tem ponujala storitve splošnega finančnega svetovanja, vključno z reševanjem slabih posojil. Večja verjetnost pa je, da bi iz psiholoških razlogov dolžniki bolj zaupali nasvetu tretje osebe. Zato je treba razmisliti o vzpostavitvi bolj neodvisne svetovalske/mediacijske službe pod okriljem združenja bank oziroma gospodarske zbornice.

1.3 Vključitev poroka

Glede na pogoje poročstva je porok bodisi v celoti bodisi delno odgovoren za dolg tretje osebe (dolžnika). Porok mora biti zato v celoti seznanjen s statusom posojila in procesom reševanja, tako da je popolnoma pripravljen izpolniti svoje obveznosti, če se banka odloči uveljaviti poročstvo. Nova poročstva oziroma prenovljena stara poročstva je treba pridobiti, kadar koli se izvedejo spremembe posojila. Tako zagotovimo, da porok sprememb, s katerimi se ni strinjal oziroma so bile izvedene brez njegovega vedenja ali soglasja, ne more uporabiti kot obrambo za neizpolnitev svoje obveznosti plačila.

1.4 Obravnava dolžnikov, zadolženih pri več bankah

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

II.d - Vlogo koordinatorja naj prevzame banka z največjo izpostavljenostjo, vendar morajo biti tudi druge banke pripravljene omenjeno vlogo sprejeti, če banka z največjo izpostavljenostjo te aktivnosti zaradi objektivnih okoliščin zavrne. Pri imenovanju in pristojnostih koordinatorja si bodo banke prizadevale za naslednje:

- Postopek imenovanja koordinatorja naj praviloma ne traja več kot 1 mesec.
- Koordinator naj bo imenovan za določeno obdobje (največ 6 mesecev) z možnostjo podaljšanja (za 3 mesece).
- V mandatnem obdobju koordinator praviloma ne more odstopiti brez utemeljenega razloga. Če banke 1 mesec pred iztekom mandata koordinatorja tega ne podaljšajo, se proces prestrukturiranja zaključi.
- Koordinator je pristojen za oceno potrebe po sklenitvi dogovora o moratoriju (angl. Stand Still Agreement oz. SSA), oceno potrebe po podaljšanju mandata koordinatorja, oceno potrebe po zunanjem svetovalcu (finančnem ali pravnem) in oblikovanje predloga rešitve za prestrukturiranje dolžnika.
- Koordinator mora na začetku procesa jasno opredeliti cilje, skrbeti za dosledno izpolnjevanje rokov, transparentno komunikacijo in obveščenost vseh deležnikov ter dogovorno sodelovanje.
- Koordinator poskrbi za zapisnike upniških sestankov, v katerih so povzete odločitve in usmeritve procesa. Če posamezni upniki oziroma dolžnik nenehno neutemeljeno spreminjajo stališča in tako

ogrožajo proces, koordinator o zadevi transparentno obvesti vse upnike in dolžnika ter ima posledično pravico odstopiti od koordinacije.

- Če je po zaključku prestrukturiranja potreben tudi agent, to vlogo praviloma prevzame koordinator, razen v primeru drugačnega dogovora med upniki. Prav tako koordinator prevzame vso nadaljnjo komunikacijo z dolžnikom zato, da se čim bolj omejijo medsebojne administrativne aktivnosti.
-

Obstaja splošni dogovor, da je zunajsodno prestrukturiranje dolga, doseženo s pogajanjem, bolj zaželeno od sodnih postopkov. Po navadi je tudi hitrejša in cenejša. Vendar pa se je izkazalo, da je sodelovanje in dogovor med več posojilodajalci z različnimi vrstami zavarovanja in interesi težko doseči. Da bi proces olajšali, so bile v Sloveniji izdane smernice za prestrukturiranje velikih, mikro, majhnih in srednjih podjetij. Smernice temeljijo na tako imenovanem londonskem pristopu in se uporabljajo kot načrt oziroma vodnik za organiziranje in upravljanje procesa prestrukturiranja. Razdelek II.d teh smernic za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij podrobno opisuje postopek, ki mu je treba slediti. WO se morajo poučiti o vlogi koordinatorja in biti pripravljeni, da po potrebi prevzamejo odgovornosti, kadar ima dolžnik posojila, najeta pri več kot eni banki.

Banke bi si morale prizadevati, da so v teh pogajanjih udeležene in aktivno sodelujejo. Čeprav se mnenja bank glede pravih ukrepov glede dolžnika lahko razlikujejo, bi morale odprto navesti svoja stališča in biti pripravljene na sprejemanje kompromisov, kadar je taka pot utemeljena.

1.5 Kdo nosi stroške reševanja?

Formalizacija reševanja pomeni, da bo banki nastala vrsta stroškov, ki lahko pomembno poslabšajo finančni položaj strank v postopku reševanja. V številnih primerih postane pogajanje o tem, kdo nosi stroške reševanja, točka spora. O tem vprašanju ni zapisanega pravila in se stranka, ki nosi stroške, od primera do primera lahko razlikuje.

V slovenski praksi, ki je usklajena z mednarodno prakso prestrukturiranja, velja, da dolžnik nosi stroške zunanjih svetovalcev, najetih za pogajanja o prestrukturiranju. To pomeni, da dolžnik poleg lastnih stroškov krije tudi stroške in nadomestila revizorjev, odvetnikov in finančnih svetovalcev, najetih za izvedbo prestrukturiranja na zahtevo upnika. Čeprav je to standardna praksa, obstajajo določene omejitve tega splošnega pravila, ki naj bi preprečile previsok znesek teh zunanjih stroškov:

- Dolžnik naj bi prevzel le tiste stroške, ki jih utrpi cela skupina upnikov. To pomeni, da upniki, ki želijo uporabljati lastne svetovalce, krijejo lastne stroške.
- Pri najemanju zunanjih svetovalcev in skozi celotno trajanje reševanja si morajo upniki prizadevati dolžniku pomagati pri nadzoru in obvladovanju teh stroškov, poleg tega pa ne bi smeli povzročiti kakršnih koli stroškov, ki bi šteli za nerazumne.

2. Dokumentiranje dogovora o prestrukturiranju

2.1 Določitev potrebne dokumentacije

Vsak posel prestrukturiranja je drugačen in ima svoje posebnosti, razlike pa se izražajo v vrsti in številu dokumentov, potrebnih za formalizacijo reševanja. Dejavniki, kot so število upnikov, velikost prestrukturiranega dolga in vrsta zavarovanja, uporabljenega v prvotnem posojilnem poslu, določajo kompleksnost in število dokumentov, potrebnih za formalizacijo reševanja. V nekaterih primerih je

mogoče reševanja formalizirati z enim samim pismom. V drugih je potrebnih več dokumentov z več podpisi. Ne glede na število upnikov in kompleksnost strukture dolga določa dokumentacija o prestrukturiranju pogoje in učinkovitost prestrukturiranja, nujno pa je tudi, da vse dokumente podpišejo vse strani v postopku. Dokler niso formalizirani vsi dokumenti, obstaja možnost, da bodo pogajanja o prestrukturiranju propadla in bo uveden stečajni postopek.

Dokumentacijo, ki formalizira reševanje, bi moral vedno pripraviti odvetnik, ki bi bil dodeljen WU, pravni službi ali oddelku za »izterjave«⁴³. Čeprav bi moral biti odvetnik odgovoren predvsem za določitev zadevne dokumentacije, je ne sme sestaviti sam, saj se zahteva tesno sodelovanje z WO, odgovornim za pogajanja.

V primerih reševanja MSME je dokumentacija o prestrukturiranju navadno poenostavljena v primerjavi s prestrukturiranjem dolžnikov, ki so večje družbe. To je le izraz dejstva, da je pogajalski proces preprostejši in je več mejnikov v pogajanjih bodisi omejenih bodisi se sploh ne obravnavajo. Če na primer upoštevamo, da je število upnikov v primerih reševanja MSME navadno omejeno na nekaj kreditnih ustanov (če ne na eno samo), po navadi ni potrebno:

- imeti sestankov z upniki za doseganje konsenza glede strategije reševanja, ki jo je treba upoštevati; oziroma
- imenovati upnika koordinatorja, ki bo vodil pogajanja z dolžnikom.

Zato v večini primerov ni treba pisno formalizirati dogovor o imenovanju koordinatorja oziroma pripraviti zapisnika v pisni obliki, ki navaja odločitve, sprejete na sestanku upnikov.⁴⁴ Čeprav so navedeni dokumenti izjemoma lahko potrebni, jih praviloma ni treba pripraviti. Nasprotno reševanje vedno zahteva formalizacijo dogovora o prestrukturiranju, ki se lahko dopolni z dodatnimi dokumenti o zavarovanju (če upniki zahtevajo dodatno zavarovanje nad novimi ali nad že zastavljenimi sredstvi) in/ali dogovorom o moratoriju (SSA).

2.2 Dogovor o moratoriju (SSA)

V primerih, kjer je vključenih več upnikov, je formalizacija SSA navadno prvi korak procesa reševanja. SSA je dogovor med dolžnikom in ustreznimi upniki, običajno kreditnimi ustanovami, v katerem potrdijo, da v omejenem časovnem obdobju ne bodo zaradi kakršne koli neizpolnitve obveznosti uveljavljali svojih pravic v razmerju do dolžnika. Glavni namen SSA je, da se dolžniku omogoči dovolj časa, da »zadiha« in zbere informacije ter pripravi strategijo za preživetje podjetja, hkrati pa upnikom omogoči, da delajo na razvoju skupnega pristopa. SSA lahko vključujejo tudi druge obveznosti, ki jih je treba izpolniti v obdobju moratorija, npr. da upniki dolžnikuodobrijo dodatno financiranje za obratna sredstva oziroma preložijo plačilo morebitnih zapadlih plačil kapitala ali obresti.

V kontekstu reševanja MSME je lahko potreben podpis SSA tudi, če je število upnikov omejeno. Glavna prednost formalizacije takega dokumenta je, da obema strankama omogoči zadostno zagotovilo, da bo reševanje izvedeno s pogajanjem, kar zagotovi, da se bo lahko dolžnik osredotočil na svoja prizadevanja za poslovne spremembe, potrebne za uspeh. Za primere, v katerih se zahteva formalizacija SSA, Priloga 3 vključuje predlogo, prilagojeno kontekstu MSME. Vendar formalizacija SSA v določenih primerih ne bo potrebna in bosta/bodo upnik/-i in dolžnik ravnala/-i v skladu z medsebojnim dogovorom, da moratorij

⁴³ Glede različnih možnosti za razporeditev pravne funkcije znotraj organizacije glej razpravo v poglavju 2 zgoraj.

⁴⁴ Navedena dokumenta sta priložena k Slovenskim načelom finančnega prestrukturiranja dolgov v gospodarstvu, ki veljajo za velike gospodarske družbe.

obstaja. To se navadno zgodi, ko je upnik le en in ima z dolžnikom, ki je v pogajanjih o reševanju kooperativen, tesno in dolgotrajno komercialno razmerje.

Vsebina SSA je v največji meri odvisna od zadevnega posla, navadno pa določa, da morajo upniki prevzeti nekatere (ali vse) spodnje obveznosti, ki med drugim vključujejo:

- ne smejo začeti postopka izvršbe nad dolžnikom ali njegovimi sredstvi;
- ne smejo razglasiti, da je bila posojilna pogodba kršena, oziroma zahtevati predčasnega poplačila;
- ne smejo zahtevati dodatnega zavarovanja oziroma izboljšati lastnega položaja v primerjavi z drugimi upniki;
- ne smejo zaračunati dodatnih nadomestil ali zakonitih zamudnih obresti;
- z dolžnikom ne smejo nobenih plačil pobotati z neplačanimi obveznostmi.

V zameno dolžnik soglaša, da ne bo izvedel nikakršnega dejanja, ki bi škodilo upnikom, tj. prodaja ali prenos sredstev na tretjo osebo oziroma izvedba plačila katerim koli upnikom, razen v okviru rednega poslovanja, ter da bo upnikom omogočil popoln dostop do vseh zahtevanih poslovnih knjig in evidenc.

2.3 Dogovor o prestrukturiranju

Dogovor o prestrukturiranju je glavni dokument, ki ureja vse podrobnosti reševanja. V primeru MSME-jev, kjer je dokumentacija o reševanju pogosto poenostavljena, je dogovor o prestrukturiranju velikokrat edini formaliziran dokument, zelo pomembno pa je, da so vsi podatki zabeleženi natančno, in sicer ne le v zvezi s plačilnimi obveznostmi dolžnika, ampak tudi v zvezi z njegovim vedenjem med trajanjem dogovora o prestrukturiranju. Pri sestavi dogovora o prestrukturiranju je treba upoštevati, da so glavni nameni tega dokumenta, (i) da pojasni, kako bo dolžnik prestrukturiral svoj dolg in poslovanje, če je to primerno, ter (ii) da določi, kako in kdaj bodo upniki poplačani.

Ne obstaja standarden format (obrazec) dogovora o prestrukturiranju. Podrobnosti pogodbe so v večji meri odvisne od potreb podjetja in pripravljenosti upnikov, da dolžniku pri določenih obveznostih popuščajo, da se ta izogne stečajju. Če na primer reševanje vključuje preprosto reprogramiranje ročnosti, je za dokumentiranje reševanja dovolj podpisano pismo. Vendar pa je v primeru sprememb datumov dospelosti ter tudi glavnice in obresti po posojilni pogodbi treba sestaviti nov dogovor. V tem primeru je zelo priporočljivo, da pravni oddelek kreditne ustanove na primeru sodeluje od začetka, saj mora določiti, ali (i) bo reševanje (prestrukturiranje) dokumentirano v novem dogovoru, ki bo zamenjal obstoječo pogodbeno dokumentacijo med dolžnikom in upniki, ali (ii) bo prvotna posojilna pogodba ostala v uporabi, a bo spremenjena s pogoji, vključenimi v dodatnem dogovoru. Prednost drugega pristopa je v tem, da ne bo potrebe po spremembi že obstoječega paketa zavarovanj, ki zato ohrani svoj vrstni red brez potrebe po novih vpisih.

Glede vsebine dogovora o prestrukturiranju lahko dokument vključuje katerokoli izmed tehnik prestrukturiranja, navedenih v poglavju 6. Te možnosti se lahko kombinirajo in združujejo tako, da se lahko alternativne možnosti ponudijo več vrstam upnikov glede na razred, v katerega so razporejeni. Načrti prestrukturiranja so po svoji naravi sporazumni in predvidevajo, da vse stranke dogovora soglašajo s pogoji, dogovorjenimi v dokumentu. Vendar je ključni koncept za uspeh dogovora o prestrukturiranju, da se vse stranke obravnavajo pošteno in se izogiba diskriminaciji upnikov, ki so v podobnem položaju v smislu njihovega zavarovanja, vrstnega reda in neplačanih obveznosti. Vsi upniki, ki so v razmerju do dolžnika v istem položaju, morajo biti deležni podobne obravnave.

2.4 Ključne zaveze

Zaveze so jamstva (oziroma obljube), ki se jim dolžnik zaveže v posojilni pogodbi. Njihov namen je, da posojilodajalcu zagotovijo zgodnji opozorilni znak morebitnih težav. Zagotavljajo tudi dodaten način komuniciranja med dolžnikom in posojilodajalcem.

Zaveze so lahko po naravi trdilne, negativne ali pozitivne. Navadno pokrivajo področja, kot so finančni rezultati (npr. razmerje med skupnim dolgom in EBITDA bom ohranjal na višini do 3 : 1 ali vse davke bom plačeval ob njihovi zapadlosti v plačilo); deljenje informacij (npr. zagotavljal bom revidirane letne računovodske izkaze); ureditev lastništva/upravljanja (npr. zaposlil bom poslovodje z izkazanimi izkušnjami ali dividend ne bom izplačeval brez soglasja banke).

Kršitev katere koli zaveze daje posojilodajalcu pravico, da zahteva vračilo posojila, zaračuna nadomestila oziroma pobira obresti po višji obrestni meri. V praksi se je zahtevanje vračila posojila, ki se odplačuje v skladu z dogovorom, zaradi neizpolnitve zaveze izkazalo kot težavno. V tem primeru bo po razvoju celovitega razumevanja vzroka težave in njene resnosti dolžnik verjetno izdal začasno oziroma trajno odpoved določeni pravici v zameno za to, da se dolžnik zaveže, da bo izvedel dogovorjeni program korektivnih ukrepov.

Vsi dogovori o prestrukturiranju bi morali vsebovati zaveze. Vključevati bi morali najmanj določbe glede predložitve računovodskih izkazov; plačila davkov ob dospelosti; prepovedi prodaje podjetja v celoti ali delno brez predhodne odobritve banke. Zaveze za večje, kompleksnejše dolžnike morajo biti prilagojene njihovim posamičnim situacijam. Poleg zgoraj omenjenih postavk bodo verjetno vsebovale kazalnike dobičkonosnosti, učinkovitosti, likvidnosti in plačilne sposobnosti; zahteve po odprodaji sredstev oziroma glede pridobivanja lastniškega kapitala v določenih časovnih okvirih oziroma prepoved naložb oziroma omejitev poslovnih dejavnosti na tiste, ki se izvajajo trenutno.

3. Komuniciranje z dolžnikom med postopkom reševanja

Banka mora imeti podrobne notranje smernice in pravila glede komunikacije njenega osebja z dolžnikom. Vključevati morajo urnike odgovarjanja na zahteve in pritožbe komitentov. Smernice morajo jasno navajati, kdo v banki je odgovoren oziroma pooblaščen za izdajo različnih vrst komunikacije, kot so pisma o zavezi, opomini itd. V zvezi z dolžniki, ki so bili predani WU, je treba upoštevati spodnja načela⁴⁵:

- WO mora ves čas delovati odkrito, pošteno in strokovno.
- WO ima pravico prekiniti sestanek, če dolžnik postane nesramen oziroma se zdi, da grozi.
- WO se mora izogibati temu, da preveč pritiska na dolžnika in/ali poroka. Vsi stiki z dolžnikom se izvajajo ob razumnih urah (med delovniki od 9.00 do 20.00) in na lokaciji, ki ustreza obema.
- Komunikacijo z dolžniki (in poroki) je treba dokumentirati (avdio, pisma, zapisnik, opombe h kreditni mapi) in jo hraniti ustrezen čas. Opombe h kreditni mapi morajo navajati dejstva in ne smejo vsebovati žaljivih ali hujskaških komentarjev glede dolžnika.
- Vso komunikacijo pravne narave, kot so pisma o zavezi, opomini ali druga komunikacija v zvezi s sodnimi postopki, morajo podpisati posamezniki, ki so za to pooblaščen v skladu s politiko.
- Vso pisno komunikacijo s strani dolžnika je treba potrditi v petih (5) delovnih dneh.

45

<https://www.eba.europa.eu/documents/10180/604521/EBA+Opinion+on+Good+Practices+for+Dolzniks+in+Payme nt+Difficulties.pdf>

- WO mora od začetka jasno povedati, da je za vse predloge prestrukturiranja potrebna odobritev bodisi ene bodisi več komisij ali višjih vodij. Dolžniku je treba predložiti približno časovnico odobritev in ga pravočasno obvestiti o morebitnih zamudah.
- Vse odobrene predloge prestrukturiranja je treba dolžniku in poroku/-om sporočiti v pisni obliki, pri čemer se jasno navedejo pogoji, ki po potrebi vključujejo zaveze ter vse razumne ⁴⁶stroške, ki izhajajo iz posla.
- Dolžnike je treba pisno obvestiti v primeru, da je njihov predlog prestrukturiranja zavrnjen, kar vključuje navedbo razloga za zavrnitev.

4. Reševanje sporov

Če posojilodajalec in dolžnik ne uspeta doseči dogovora oziroma se dolžniku zdi, da predlog banke za načrt prestrukturiranja (omilitve posojilnih pogojev) oziroma proces pogajanj ne sledita načelom, opisanim v zgornjih odstavkih, mora imeti dolžnik pravico primer predložiti na višjo raven odločanja, kot je WO. Splošno sprejeta praksa je, da dolžnik piše neposredno višjemu vodji banke, navadno izvršnemu direktorju. Pismo se nato v preiskavo dejstev in pripravo odgovora preda ustrezni enoti.

Glede na naravo procesa reševanja NPL, ki verjetno vodi do večjega števila takih poizvedb, lahko banke razmislijo o formalizaciji takega procesa. Primer bolj formalnega procesa lahko povzamemo, kot sledi:

- Ustanovi se pritožbena komisija, ki jo sestavljajo vsaj trije višji skrbniki.
- Člani komisije morajo dobro poznati proces odobravanja posojil, morajo pa biti neodvisni od funkcij izdajanja posojil, reševanja in obvladovanja tveganj. Zaposleni v pravni službi in notranji reviziji so primerni kandidati za članstvo v komisiji.
- Član mora razkriti morebitno nasprotje interesov in se izločiti iz nadaljnjih razprav glede zadevnega primera, ki ga obravnava komisija.
- Dolžniki morajo imeti možnost pravočasnega in preprostega vlaganja pritožb. Dobra praksa v tem smislu vključuje: standardizirane pritožbene obrazce s seznamom informacij ali zahtevanih dokumentov, potrebnih pri obravnavi pritožb, ter rokov za vlaganje in obravnavo pritožb.
- Vložene pritožbe morajo biti potrjene v pisni obliki.
- Odločitev pritožbene komisije mora biti razglašena v enem (1) mesecu od datuma vložitve, izdana pa mora biti v pisni obliki in navajati razloge za odločitev komisije.
- Dolžnik bi moral imeti pravico, da za določeno zadevo vloži le eno pritožbo.

Razumeti je treba, da prestrukturiranje (reševanje) dolga pomeni popuščanje banke dolžniku, ne pa pravice dolžnika. To pomeni, da upnik ni zakonsko zavezan privoliti v prestrukturiranje dolžnika in sme proti dolžniku izvesti kakršne koli ukrepe, predvidene v posojilni pogodbi, kar vključuje stečaj, zaseg zavarovanja in prodajo posojila tretji osebi. Zato se morajo dolžniki zavedati, da nimajo samodejno pravice do prestrukturiranja svojega posojila. Pritožbe morajo biti omejene na primere, v katerih dolžnik meni, da niso bila upoštevana vsa pomembna dejstva, oziroma bi rad predstavil nove pomembne informacije.

5. Povzetek ključnih dobrih praks

- Ocenite prednosti in slabosti pogajalskih izhodišč banke in dolžnika ter razvijte pogajalsko strategijo, ki bo omogočila doseganje ciljev.

⁴⁶Stroški ne smejo biti po nepotrebnem previsoki, a morajo upniku nadomestiti stroške, ki so mu nastali s prestrukturiranjem dolžnikovih obveznosti.

- Ugotovite, ali mora banka prevzeti vlogo koordinatorja v primeru, da ima več bank izpostavljenost do dolžnika.
- Manj finančno podkovane dolžnike spodbujajte, naj poiščejo pomoč pravnika oziroma finančnega svetovalca in tako zagotovijo, da v celoti razumejo pogoje predloga prestrukturiranja.
- V pogajanja o prestrukturiranju vključite poroka/-e in zahtevajte bodisi novo poroštvo (zaželeno) bodisi pisno potrditev poroka, da razume in soglaša s pogoji prestrukturiranja.
- Dokumentirajte posel tako, da čim bolj uporabite standardizirane dokumente, zlasti v primeru manjših izpostavljenosti.
- Razvijte zaveze, primerne za stopnjo kompleksnosti in znesek posla.
- Pri obravnavi dolžnika sledite pravilniku ravnanja in imejte vzpostavljen jasen mehanizem reševanja sporov.

Poglavje VIII. Spremljanje procesa prestrukturiranja

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

IV.e - Potrditev dogovora o prestrukturiranju je le del procesa reševanja, saj mora banka v nadaljevanju dolžnika tesno spremljati glede pravočasnosti reprogramiranih plačil in izpolnjevanja zavez. Če dolжник navede razloge za odstopanje od dogovora, ki so razumljivi in objektivno upravičeni, lahko banka odobri neizpolnitev določene zaveze. V primerih materialnih neupravičenih odstopanj mora banka pogodbeno razmerje zaostri v smeri dodatnih zahtev, kazenskih obresti, odstopa od pogodbe, blokade transakcijskega računa, izvršbe itd.

Za nadzor nad izpolnjevanjem vseh zavez in pravočasnosti plačil mora imeti banka vzpostavljeno informacijsko in organizacijsko podporo. V primerih pomanjkanja zaupanja v poslovodstvo naj si banka prizadeva za vključitev zunanjega svetovalca ali pooblaščenca, ki bo za njene potrebe periodično spremljal poslovanje podjetja.

Za SME-je je stroškovno najbolj učinkovit kratek četrtletni pregled, kjer se prek pogovorov s ključnimi kadri in vpogledom v podporno dokumentacijo ter analizo računovodskih izkazov pridobi pogled v stvaren poslovni in finančni položaj dolžnika.

1. Ureditev spremljanja prestrukturirane NPL

Prestrukturirane dolžnike je treba intenzivno spremljati, da se zagotovi njihova nadaljnja sposobnost izpolnjevanja obveznosti. WO bi morala uporabljati sistem EWS (glej poglavje 1), da WO-je opozori na morebitne težave. Vsi dolžniki bi morali biti predmet periodičnega pregleda, katerega časovni okvir in globina potrebne analize bi morala biti sorazmerna višini izpostavljenosti skupaj s stopnjo tveganja posameznega posojila. Izpostavljenosti, ki so po svoji naravi materialne in pomenijo najvišje tveganje za ustanovo, bi morale biti predmet mesečnega skrajšanega pregleda, osredotočenega na zadnje dogodke. Poglobljeni pregledi bi se izvajali četrtletno ali letno v povezavi s prejemom medletnih ali letnih računovodskih izkazov. Manjše izpostavljenosti se lahko v prvem letu spremljajo polletno, po tem pa se izvajajo letni pregledi. Pri manjših izpostavljenostih bi se lahko izvajal letni pregled njihovih računovodskih izkazov.

Višje vodstvo bi moralo poleg tega skrbno spremljati ključne kazalnike uspešnosti določenih segmentov portfelja in tako zagotoviti, da izpolnjevanje ciljev v strateškem načrtu poteka, kot je načrtovano. Ugotoviti je treba odstopanja od načrta ter vzpostaviti in spremljati primerne, časovno omejene načrte korektivnih ukrepov.

1.1 Sprememba ocene tveganja določenega posojila

Vse banke bi morale imeti vzpostavljene jasno zapisane politike in postopke, ki navajajo specifična merila z zahtevanimi obdobji za ozdravljenje terjatev, ki jih je treba izpolniti, da se ocena tveganja določenega posojila zviša (zniža). Čeprav je cilj prestrukturiranja izboljšati oceno tveganja izpostavljenosti, mora dolжник, preden se lahko njegova ocena zviša, izkazati svojo sposobnost izpolnjevanja pogojev prestrukturiranja in dokazati izboljšanje v svojem profilu tveganja v določenem časovnem obdobju. Če zvišanje dovolimo po preteku krajšega časovnega obdobja, npr. od 6 do 9 mesecev, obstaja verjetnost, da bo to pripeljalo do višje stopnje »kozmetičnih« prestrukturiranj, ki zagotavljajo začasne, ne pa trajnih rešitev za težave podjetja. Banka Slovenije zahteva čakalno dobo

enega leta po prestrukturiranju, preden je mogoče posojilo obravnavati v smislu zvišanja oziroma izboljšanja ocene tveganja.

Pomembno je, da se zavedamo, da zvišanje ocene po enem letu ni samodejno, ampak mora temeljiti na trenutnih in pričakovanih prihodnjih rezultatih dolžnika. Dolžnik mora izkazati, da so finančne težave odpravljene. Izpolniti je treba spodnja merila, da se odpravijo pomisleki glede finančnih težav: (i) dolžnik je vsaj eno leto pravočasno izvajal vsa zahtevana plačila; (ii) izpostavljenost ne šteje za oslABLJENO oziroma v zamudi; (iii) pri izpostavljenosti ni nobenega zapadlega neplačanega zneska; (iv) dolžnik je izkazal svojo sposobnost izpolnjevanja vseh pogojev po prestrukturiranju, ki so vsebovani v krovnem dogovoru o prestrukturiranju, in (v) dolžnik nima več nobenih izpostavljenosti, pri katerih so zneski več kot 90 dni v zamudi na dan, ko je izpostavljenost prerazvrščena v drug razred tveganja.

Posebno pozornost je treba nameniti posojilom bullet in balloon (z znižanimi začetnimi plačili). Tudi po enem letu brezhibnega poslovanja je lahko poplačilo posojila balloon, ki se zanaša na prodajo nepremičnine ob koncu odplačilne dobe, vprašljivo, če na nepremičninskem trgu pride do težav.

1.2 Vrnitev dolžnika v obravnavo izvorni enoti

Smernice za prestrukturiranje mikro, majhnih in srednjih podjetij

II.a.2 - Spodnja merila veljajo pri prenosu dolžnika nazaj v komercialno enoto:

- ☐ dolžnik redno izpolnjuje vse obveznosti iz dogovora o prestrukturiranju;
- ☐ od začetka veljavnosti dogovora o prestrukturiranju je minilo vsaj eno leto in v tem obdobju je dolžnik poplačal vsaj 10 % restrukturirane glavnice;
- ☐ zadolženost dolžnika, merjena s kazalnikom neto finančni dolg/EBITDA;
- ☐ prenos je na podlagi analize finančnega položaja dolžnika odobrila pristojna komisija v banki.

Ko dolžnik enkrat izkaže sposobnost izpolnjevanja vseh pogojev svoje prestrukturirane obveznosti v obdobju najmanj enega leta, je poplačal vsaj 10 % glavnice posojila, katerega pogoji so bili omiljeni, in ne kaže več nobenih znakov, ki bi povzročili njegov samodejni prenos v WO, je treba posojilo v obdelavo in naknadno spremljanje vrniti izvorni enoti. Dolžnik mora biti v očeh strank in dobaviteljev sposoben preživetja. Pripravljenost banke, da s podjetjem sodeluje pri reševanju njegovih težav in ponovni vzpostavitvi sodelovanja pri bančnem poslovanju, daje javnosti določeno stopnjo zagotovila, ki jim omogoča, da poslujejo s podjetjem.

2. Ko prestrukturiranje ni uspešno

Pričakuje se, da bo določeno število prestrukturiranj neuspešnih, zlasti iz razlogov, na katere banka ne more neposredno vplivati. Če prestrukturirani dolžnik ne izpolni svojih obveznosti, mora WO hitro oceniti, ali je težava začasna in jo je mogoče preprosto odpraviti (npr. začasna upočasnitev prodaje večji stranki, ki se seli na novo lokacijo) ali trajnejša (npr. glavni izdelek podjetja je zastarel zaradi predpisov EU). Če je podjetje dolgoročno še vedno sposobno preživetja in je težavo preprosto odpraviti, se sme dolžniku dovoliti, da poplačilo obveznosti prestrukturira enkrat ali večkrat. Na splošno je lahko večkratno

prestrukturiranje znak, da dolžnik ni več sposoben preživetja in da prihaja do težav pri procesu odobravanja. Če je težava trajna (npr. kar kaže že drugo zaporedno neplačilo obveznosti), je treba dolžnika šteti za nesposobnega preživetja in ga nemudoma predati v sodno izterjavo.

Banka bi morala skrbno spremljati neuspešna prestrukturiranja, da ugotovi razloge zanje in oceni primernost svojih strategij.

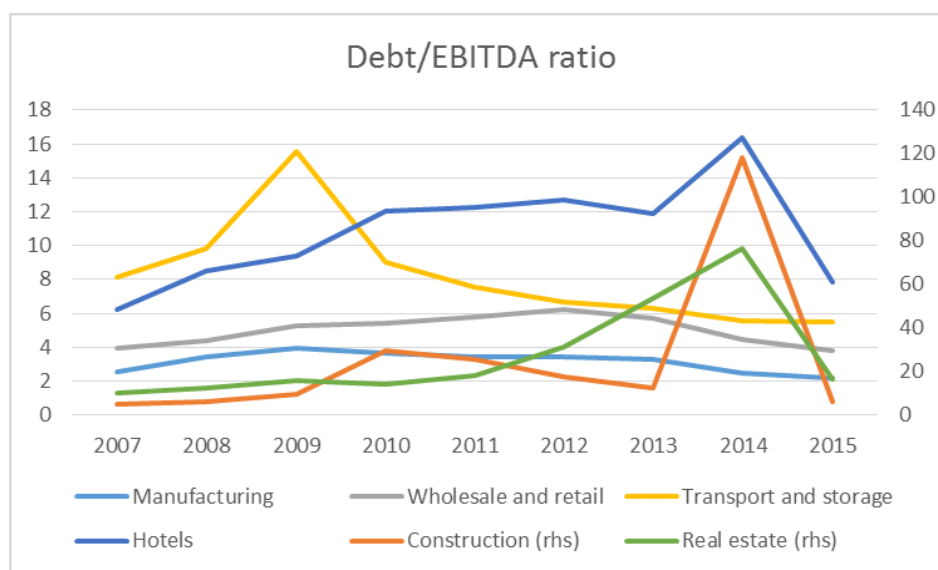
3. Povzetek ključnih dobrih praks

- Sposobnost odplačevanja prestrukturiranih posojil je treba skrbno spremljati, da se zagotovi, da dolžnik izpolnjuje pogoje prestrukturiranja.
- Raven in globina spremljanja morata temeljiti na načelu materialnosti, tj. izpostavljenosti, ki predstavljajo večje tveganje za ustanovo, morajo biti predmet najobsežnejšega nadzora.
- Redno analizirajte vzroke propadlih prestrukturiranj in temu ustrezno spremenite možnosti prestrukturiranja.
- Če je prestrukturiranje neuspešno zaradi začasne težave, ki jo je mogoče preprosto odpraviti, je treba spremeniti dogovor o prestrukturiranju. Če je problem trajnejši in podjetje ni več sposobno preživetja, je treba nemudoma začeti sodni postopek.

Priloga 1. Finančni kazalniki za sektorje slovenskega gospodarstva^{47/48}

Finančni dolg/EBITDA

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C	Proizvodnja (Manufacturing)	2,51	3,39	3,92	3,68	3,4	3,45	3,26	2,49	2,16
F	Gradbeništvo (Construction, desna os grafa)	5,08	5,9	9,41	29,79	25,67	17,27	12,23	118,07	6,1
G	Trgovina na debelo in drobno (Wholesale and retail)	3,96	4,39	5,27	5,44	5,79	6,21	5,67	4,43	3,81
H	Prevoz in skladiščenje (Transport and storage)	8,16	9,84	15,58	9,05	7,55	6,66	6,27	5,57	5,45
I	Hoteli (Hotels)	6,24	8,5	9,4	12,01	12,27	12,68	11,88	16,34	7,82
L	Nepremičnine (Real estate, desna os grafa)	10,17	12,12	15,97	14,18	18,19	31,06	53,59	76,14	16,22

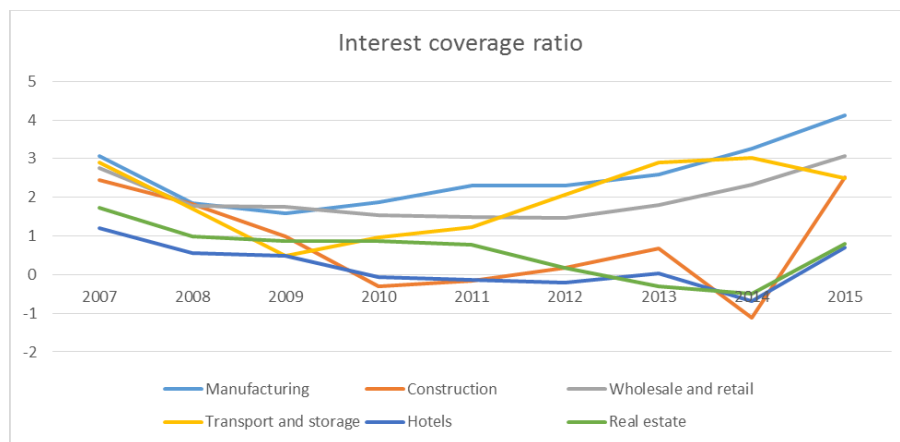


⁴⁷ Podatke je zagotovila Gospodarska zbornica Slovenije (baza podatkov Kapos) na podlagi konsolidiranih, nerevidiranih računovodskih izkazov, ki jih je poslal Ajpes. Podatki so od vseh podjetij, vključno z MSME in velikimi družbami, iz ustreznih sektorjev.

⁴⁸ Baza podatkov kaže tako imenovano pristranskost zaradi preživetja, ker se podjetja, ki niso sposobna preživetja, v letu razglasitve stečaja iz baze izbrišejo.

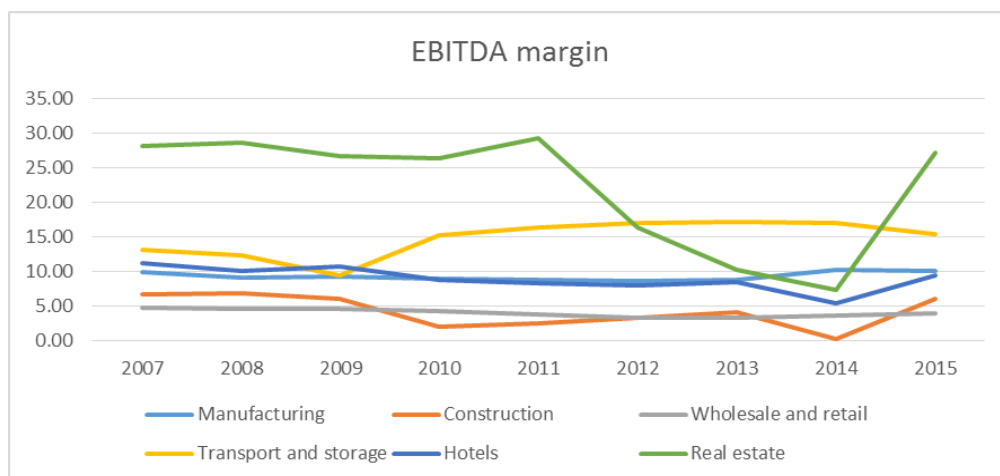
Koeficient pokritja obresti

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C	Proizvodnja (Manufacturing)	3,06	1,86	1,59	1,87	2,3	2,31	2,58	3,25	4,13
F	Gradbeništvo (Construction)	2,44	1,83	1	-0,31	-0,15	0,17	0,67	-1,11	2,53
G	Trgovina na debelo in drobno (Wholesale and retail)	2,76	1,79	1,75	1,54	1,5	1,46	1,8	2,33	3,06
H	Prevoz in skladiščenje (Transport and storage)	2,9	1,71	0,49	0,96	1,23	2,06	2,91	3,02	2,49
I	Hoteli (Hotels)	1,2	0,57	0,49	-0,07	-0,13	-0,2	0,03	-0,68	0,7
L	Nepremičnine (Real estate)	1,74	0,98	0,88	0,87	0,78	0,18	-0,3	-0,49	0,8



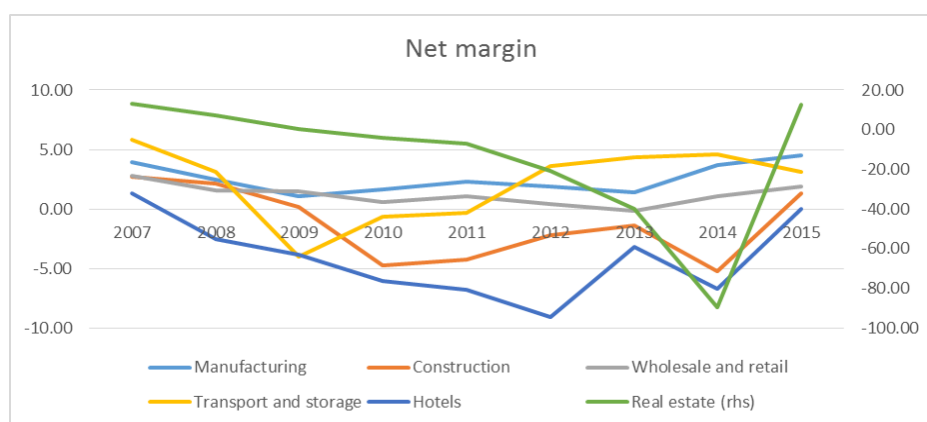
Marža EBITDA

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C	Proizvodnja (Manufacturing)	9,97	9,23	9,34	8,92	8,76	8,71	8,88	10,33	10,20
F	Gradbeništvo (Construction)	6,77	6,85	6,03	2,10	2,57	3,37	4,13	0,37	6,17
G	Trgovina na debelo in drobno (Wholesale and retail)	4,87	4,71	4,66	4,28	3,90	3,42	3,43	3,74	4,04
H	Prevoz in skladiščenje (Transport and storage)	13,10	12,30	9,44	15,25	16,42	16,97	17,14	16,97	15,41
I	Hoteli (Hotels)	11,20	10,16	10,78	8,77	8,43	8,05	8,48	5,52	9,44
L	Nepremičnine (Real estate)	28,21	28,59	26,74	26,39	29,27	16,37	10,29	7,41	27,13



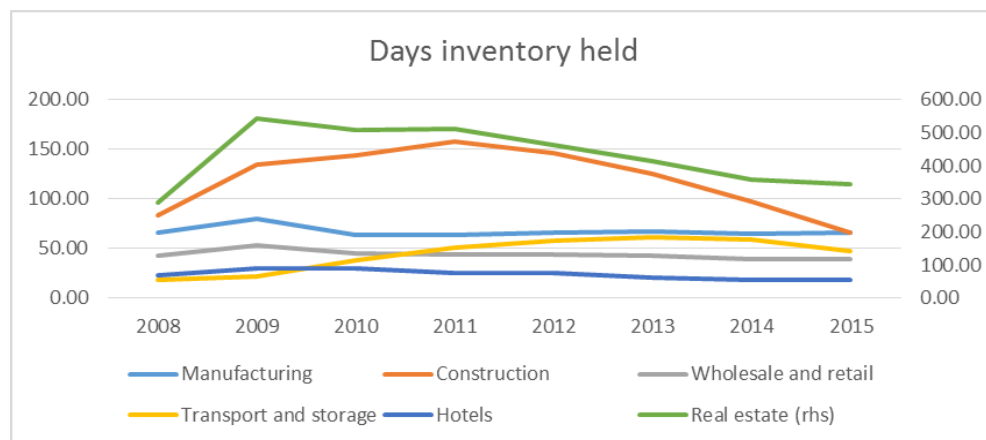
Čista dobičkovnost prihodkov

		2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C	Proizvodnja (Manufacturing)	3,97	2,45	1,08	1,68	2,34	1,90	1,39	3,68	4,55
F	Gradbeništvo (Construction)	2,71	2,16	0,20	-4,77	-4,26	-2,19	-1,39	-5,19	1,30
G	Trgovina na debelo in drobno (Wholesale and retail)	2,76	1,53	1,52	0,62	1,09	0,40	-0,12	1,11	1,90
H	Prevoz in skladiščenje (Transport and storage)	5,81	3,09	-3,96	-0,61	-0,35	3,58	4,33	4,63	3,15
I	Hoteli (Hotels)	1,33	-2,54	-3,80	-6,02	-6,77	-9,07	-3,19	-6,74	0,00
L	Nepremičnine (Real estate)	13,24	6,97	0,50	-4,10	-7,04	-20,54	-40,14	-89,32	12,42



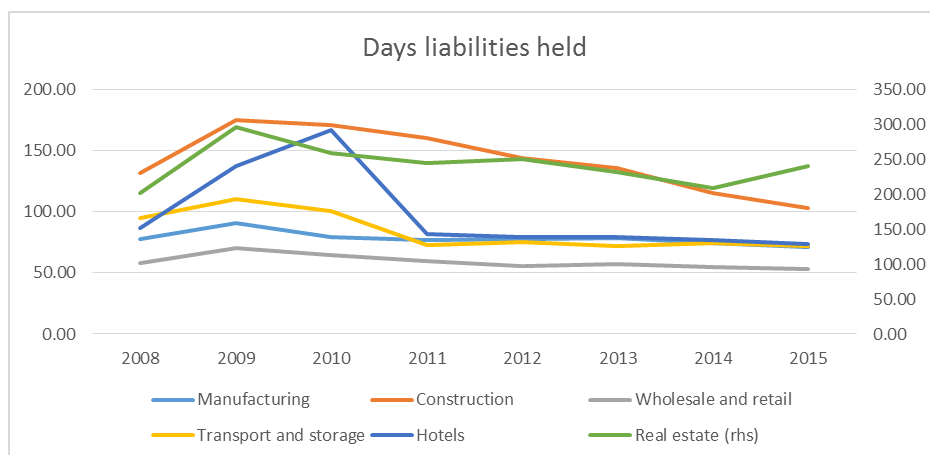
Dnevi vezave zalog

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C	Proizvodnja (Manufacturing)	65,90	79,60	64,20	63,70	66,60	67,20	65,40	65,80
F	Gradbeništvo (Construction)	83,40	134,30	144,30	158,50	146,80	125,60	97,00	65,90
G	Trgovina na debelo in drobno (Wholesale and retail)	43,40	53,50	44,90	43,80	44,00	42,80	39,50	40,00
H	Prevoz in skladiščenje (Transport and storage)	18,40	21,80	38,60	51,10	58,60	61,80	59,40	48,00
I	Hoteli (Hotels)	23,30	30,60	29,90	25,70	25,30	21,20	18,10	18,10
L	Nepremičnine (Real estate)	288,70	543,50	509,40	512,40	464,90	416,20	357,50	343,90



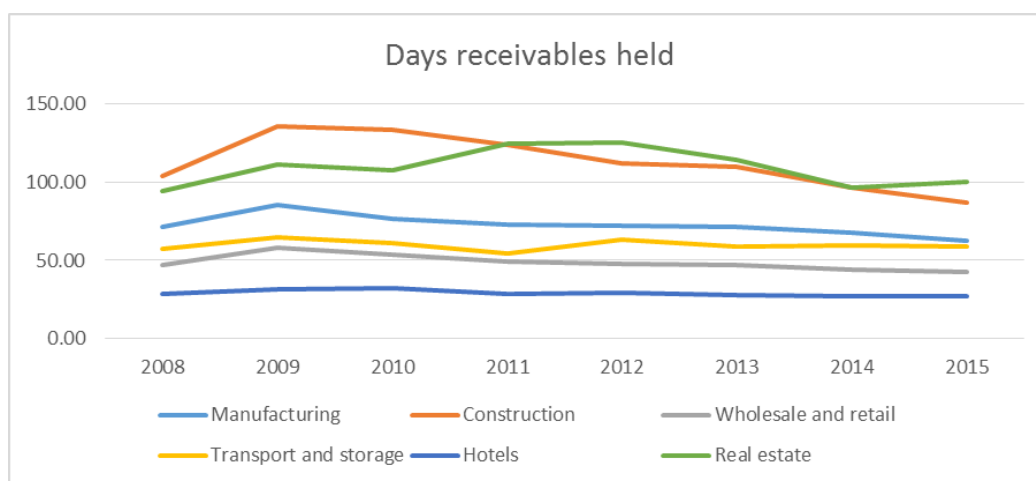
Dnevi vezave obveznosti

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C	Proizvodnja (Manufacturing)	77,40	90,90	79,20	76,60	77,50	78,40	74,70	71,00
F	Gradbeništvo (Construction)	131,60	174,90	170,70	160,30	143,60	135,80	115,10	103,30
G	Trgovina na debelo in drobno (Wholesale and retail)	57,60	69,90	64,90	59,30	55,90	57,00	54,40	52,70
H	Prevoz in skladiščenje (Transport and storage)	94,90	110,50	100,60	72,70	74,80	72,00	74,10	72,00
I	Hoteli (Hotels)	86,20	137,10	166,40	82,00	79,10	79,00	76,60	73,60
L	Nepremičnine (Real estate)	201,30	296,00	258,80	243,90	249,90	231,30	209,10	240,00



Dnevi vezave terjatev

		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
C	Proizvodnja (Manufacturing)	71,70	85,40	76,20	72,60	71,90	71,50	67,50	62,60
F	Gradbeništvo (Construction)	103,80	135,40	133,60	123,40	111,70	109,60	96,10	86,50
G	Trgovina na debelo in drobno (Wholesale and retail)	47,30	58,20	53,90	49,40	47,50	46,70	44,00	42,90
H	Prevoz in skladiščenje (Transport and storage)	57,30	64,60	60,70	54,50	63,00	58,50	59,30	58,60
I	Hoteli (Hotels)	28,80	31,60	32,60	28,80	29,30	27,60	27,40	27,30
L	Nepremičnine (Real estate)	93,90	111,40	107,40	124,70	124,90	114,20	96,50	100,10



Priloga 2. Ocenjeni stroški in čas sodnih postopkov v Sloveniji

Ta priloga pojasnjuje pravila, ki se uporabljajo za določanje stroškov, nastalih pri reševanju NPL v Sloveniji z uporabo dveh razširjenih pravnih rešitev, tj. stečaja in izvršbe. Poleg tega besedilo navaja pričakovan čas, ki je v povprečju potreben za izvedbo takih sodnih postopkov. Pravila in ocene, vključene v to prilogo, temeljijo na informacijah, pridobljenih od slovenskih bank in pravnikov. Poleg spodaj opisanih stroškov lahko v kontekstu sodne rešitve nastanejo tudi drugi stroški, npr. nadomestila izvedencev ali tretjih svetovalcev, ki jih lahko najameta stranki. Vendar ti stroški niso vključeni v prilogi, da se zagotovi možnost primerjave med predlaganimi sodnimi rešitvami.

Stroške stečaja lahko razčlenimo, kot sledi:

- Sodne takse: pavšalno nadomestilo za začetek stečajnega postopka, ki velja za vse primere (246 EUR). Poleg tega mora vlagatelj plačati tudi ustrezne davke, ki so odvisni od vrednosti premoženja v stečajni masi. Da bi insolventnim dolžnikom preprečili vložitev vloge za začetek postopka in neplačilo davka, velja za vse vloge predplačilo v višini 3.434,50 EUR (vloge za začetek postopka, ki jih vloži dolžnik, in tiste, ki jih vloži upnik).
- Odvetniški stroški bi bili seveda odvisni od dogovora med vlagateljem in njegovimi svetovalci, poleg tega pa so močno odvisni od narave primera in vrste najetih odvetnikov.
- Stroški objave znašajo 120 EUR in krijejo objavo uvedbe stečajnega postopka v uradnem listu.
- Stečajni upravitelj: Skupno nadomestilo temelji na treh sestavinah: (i) vrednost stečajne mase, (ii) število upnikov in (iii) prihodki, ki se razdelijo med upnike. Vsakega od teh zneskov je treba izračunati v skladu s formulami, predstavljenimi v spodnjem okvirju.

Trajanje stečajnega postopka. V Sloveniji lahko traja vsaj eno leto, po navadi pa ne več kot dve leti.

Stroški izvršbe bi znašali približno 2.500 EUR ne glede na višino izpostavljenosti ali vrednost zavarovanja, in sicer:

- Strošek vloge: 40 do 55 EUR
- Cenitev nepremičnine: 350–750 EUR, če predvidevamo, da bo moralo sodišče imenovati neodvisnega izvedenca, ki naj izvede cenitev, kar je običajno za tak postopek.
- Cenitev poslovnega deleža: 1.500 EUR
- Zahtevek za odložitev izvršbe: 30 EUR, če predvidevamo, da bo vložen vsaj en.
- Odvetniški stroški: Glej komentar o stroških stečaja zgoraj.
- Zaseg premoženja: 70–500 EUR, ki se plačajo uradnikom sodišča, ki zagotovijo prevzem v posest.

Trajanje izvršbe je, če predvidevamo, da je zavarovanje nepremičnina, odvisno od števila pritožb, s katerimi lahko poskusi dolžnik, skrbnosti sodišča in sodnih zaostankov na tem sodišču. Glede na vse te dejavnike, se zdi 2,5 leta realistična ocena.

Ta okvir razčlenjuje različne elemente izračuna nadomestila stečajnega upravitelja v stečajnem postopku v Sloveniji.

1. Priprava otvoritvenega poročila

Nadomestilo stečajnega upravitelja za pripravo otvoritvenega poročila je izračunano v skladu s spodnjo tabelo:

Rubrika	Osnova za izračun EUR (<u>vrednost sredstev v bilanci stanja</u> – 2. odstavek)		Nadomestilo v EUR
I.	do 47.350		3 %
II.	nad 47.350	do 100.000	1.420,50 + 1 % nad 47.350
III.	nad 100.000	do 500.000	1.947 + 0,5 % nad 100.000
IV.	nad 500.000	2.000.000	3.947 + 0,2 % nad 500.000
V.	nad 2.000.000	do 4.400.000	6.947 + 0,1 % nad 2.000.000
VI.	nad 4.400.000		9.347 + 0,08 % nad 4.400.000 vendar ne več kot 20.000 EUR

2. Testiranje terjatev

Nadomestilo stečajnega upravitelja za testiranje terjatev je izračunano v skladu s spodnjo tabelo:

Rubrika	Število pravočasno prijavljenih terjatev		Znesek povračila v EUR
I.	do 10		1.420,50 EUR
II.	nad 10	do 50	1.420,50 EUR + 94,70 EUR za vsako terjatev nad 10
III.	nad 50	do 100	5.208,50 + 47,35 za vsako terjatev nad 50
IV.	nad 100	do 200	7.576 + 23,68 za vsako terjatev nad 100
V.	nad 200		9.944 + 5 za vsako terjatev nad 200 vendar ne več kot 20.000 EUR

3. Odprodaja stečajne mase in razdelitev prihodkov med upnike

Rubrika	Podlaga za izračun EUR (znesek likvidiranih sredstev, ki so predmet razdelitve)		Nadomestilo v EUR
I.	do 37.500		10 %
II.	nad 37.500	do 375.000	3.750 + 4 % nad 37.500
III.	nad 375.000	do 750.000	17.250 + 3 % nad 375.000
IV.	nad 750.000	do 2.250.000	28.500 + 1 % nad 750.000

V.	nad 2.250.000	do 3.550.000	43.500 + 0,5 % nad 2.250.000
VI.	nad 3.550.000		50.000 + 0,3 % nad 3,55 milijona vendar ne več kot 60.000 EUR

Priloga 3. Vzorci obrazcev in predloge ⁴⁹

Priprava na reševanje – kontrolni seznam za dolžnike MSME

Predloga dogovora o moratoriju

Terminski načrt procesa prestrukturiranja

⁴⁹ Priložena kot ločen dokument.

Priloga 4. Študije primera za reševanje NPL MSME⁵⁰

Študija primera št. 1: Printer Ink, Ltd. – Prestrukturiranje posojila

Študija primera št. 2: Atlas Battery Company, Ltd. – Prestrukturiranje posojila dolžnika, ki je zadolžen pri več bankah

Študija primera št. 3: GRQ Ltd. – Stečaj podjetja, ki ni sposobno preživetja

⁵⁰ Priložena kot ločen dokument.