



**DUTB**

iz slabega v dobro

KRATKO POSLOVNO POROČILO  
DRUŽBE ZA UPRAVLJANJE TERJATEV BANK, D.D.  
ZA LETO 2014

---

Ljubljana, 20. februar 2015

## Kazalo vsebine

<b>1) POUĐARKI</b>	<b>1</b>
1.1) STRATEŠKI CILJI	1
1.2) KLJUČNI POUĐARKI POSLOVANJA	1
<b>2) PRENOSI SLABIH SREDSTEV</b>	<b>3</b>
2.1) FINANCIRANJE ODKUPA	5
2.2) DEJANSKI (FIZIČNI) PREVZEM SLABIH SREDSTEV OD BANK PRENOSNIC	6
2.3) PRAVNI SKRBNI PREGLED PREVZETIH SREDSTEV	7
2.4) VREDNOTENJE SREDSTEV PO POŠTENI VREDNOSTI	7
2.5) ZNIŽANJE PRENOSNIH CEN ZA STROŠKE UPRAVLJANJA IN FINANCIRANJA DUTB	8
<b>3) UPRAVLJANJE S PREVZETIMI SREDSTVI</b>	<b>9</b>
3.1) PRESTRUKTURIRANJE	12
3.1.1) <i>Upravljanje z lastniškimi naložbami</i>	14
3.1.2) <i>Primeri družb iz prestrukturiranja</i>	14
3.2) UPRAVLJANJE POSOJIL S STRATEGIJO UNOVČEVANJA ZAVAROVANJ	16
3.3) UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN	17
3.3.1) <i>Prevzem nepremičnin</i>	17
3.3.2) <i>Upravljanje nepremičnin</i>	18
3.3.3) <i>Trženje nepremičnin</i>	18
3.3.4) <i>Primeri večjih prevzemov nepremičnin</i>	18
<b>4) FINANCIRANJE IN PRIPRAVE NA DELNO REFINANCIRANJE DOLGA</b>	<b>20</b>
<b>5) NAZNANITVE SUMOV KAZNIVIH RAVNANJ</b>	<b>21</b>
<b>6) STROŠKI POSLOVANJA</b>	<b>22</b>
<b>7) UPRAVLJANJE S ČLOVEŠKIMI VIRI</b>	<b>24</b>
<b>8) PODPORNE AKTIVNOSTI</b>	<b>26</b>
8.1) INFORMACIJSKA PODPORA	26
8.2) ODNOSI S KLJUČNIMI DELEŽNIKI	27
8.3) ODNOSI Z JAVNOSTMI	27
8.4) DOSTOP DO INFORMACIJ JAVNEGA ZNAČAJA	27
<b>9) DRUGI POMEMBNI DOGODKI</b>	<b>29</b>
9.1) POROČILO KOMISIJE ZA PREPREČEVANJE KORUPCIJE IN RAČUNSKEGA SODIŠČA	29
9.2) VRAČILO DENARJA IN ZAVAROVANJ REPUBLIKI SLOVENIJI IZ NASLOVA JAMSTVENE SHEME	29

## Kazalo slik in tabel

SLIKA 1: POUČENJE POSLOVANJA DUTB V LETU 2014	1
SLIKA 2: PRILIVI V LETU 2014	2
SLIKA 3: PRENOSI SLABIH SREDSTEV IZ BANK NA DUTB V LETIH 2013 IN 2014	3
SLIKA 4: PRENOS TRANŠ IZ NLB IN NKBM	7
SLIKA 5: PRILIVI IZ POSOJILNEGA PORTFELJA V LETU 2014	9
SLIKA 6: KREDITNE IN NALOŽBENE ODLOČITVE V LETU 2014	10
SLIKA 7: NOMINALNA IN PRENOSNA VREDNOST TER ŠTEVILO DOLŽNIKOV PO STRATEGIJAH DECEMBRA 2014	11
SLIKA 8: STRUKTURA PORTFELJA GLEDE NA PRENOSNO VREDNOST PO PANOGAH IN STRATEGIJAH DECEMBRA 2014	11
SLIKA 9: STANJE OBRAVNAVE V PRIMERIH PRESTRUKTURIRANJA	12
SLIKA 10: ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ZADNJI DAN MESECA V 2014	24
TABELA 1: ZNAČILNOSTI IZDANIH OBVEZNIC	6
TABELA 2: STANJE OBRAVNAVE V PRIMERIH PRESTRUKTURIRANJA	13
TABELA 3: IZVEDENE KONVERZIJE TERJATEV V LASTNIŠKE NALOŽBE V LETU 2014	14
TABELA 4: STROŠKI POSLOVANJA V LETU 2014	22
TABELA 5: ŠTEVILO ZAPOSLENIH PO ORGANIZACIJSKIH ENOTAH	25

---

To Poslovno poročilo Družbe za upravljanje terjatev bank d.d., Ljubljana (v nadaljevanju DUTB) za leto 2014 ne predstavlja Letnega poročila DUTB za leto 2014 ampak zgolj dodatno poslovno poročilo, ki ga je DUTB pripravila za Ministrstvo za Finance Republike Slovenije kot dodatek k rednemu mesečnemu poročanju Ministrstvu za finance Republike Slovenije.

DUTB še izvaja ocenjevanje poštene vrednosti vseh sredstev v upravljanju, vključno s prevzetimi sredstvi od Banke Celje d.d., Celje, kjer se je dejanski prenos sredstev zaključil šele februarja 2015.

Vsi podatki, predstavljeni v tem Poslovnem poročilu, so začasni in nerevidirani.

---

## 1) Poudarki

Družba za upravljanje terjatev bank d.d., Ljubljana (v nadaljevanju DUTB) je bila ustanovljena z namenom pomoči pri prestrukturiranju bank systemskega pomena, ki so se znašle v hudih likvidnostnih in solventnostnih težavah. Glavni cilj delovanja DUTB je predvsem zmanjšanje skupnih stroškov prestrukturiranja bank za slovenski proračun in v največji možni meri povrnitev vrednosti premoženja za slovenske davkopllačevalce ter doseganje njegove čim višje vrednosti na trgu v procesih prestrukturiranja in dezinvestiranja.

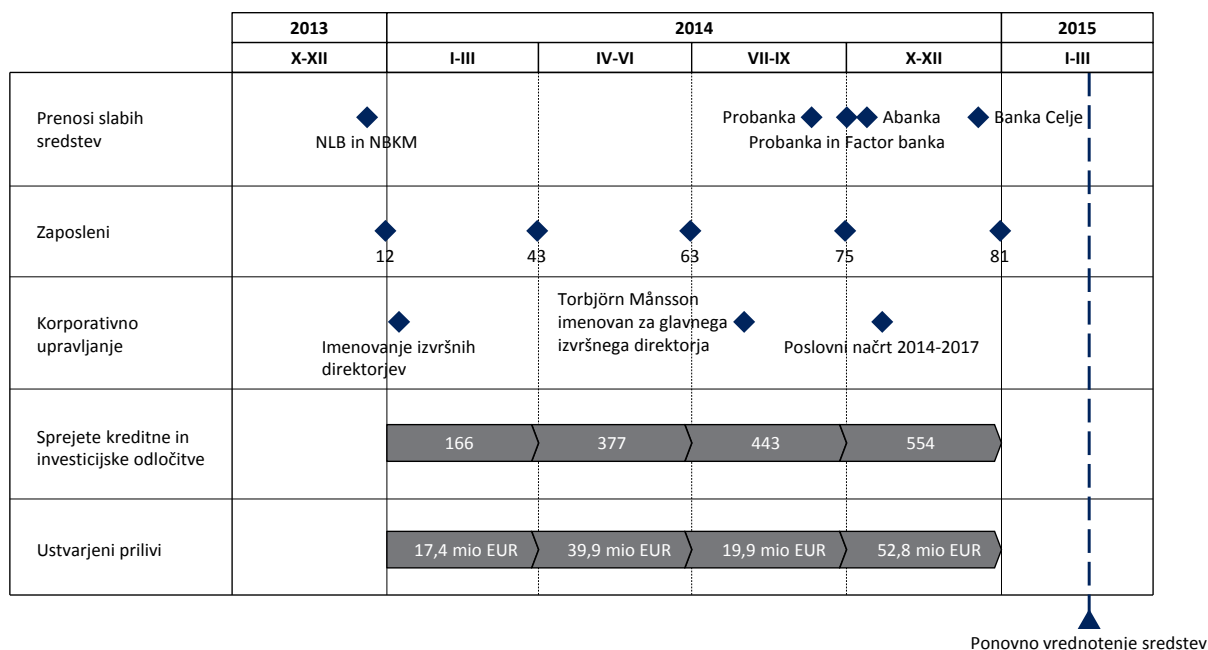
### 1.1) Strateški cilji

Upravni odbor DUTB je jeseni 2014 sprejel naslednje strateške cilje:

- finančni: (1) povrniti vrednost obveznic z državnim poroštvom, izdanih kot plačilo za prenesene terjatve, in (2) ustvariti pričakovani donos na prvotno vplačani kapital s strani Republike Slovenije;
- intenzivno upravljati sredstva in investirati vanje z namenom optimiziranja njihovega poslovnega potenciala in povečevanja njihove unovčljive vrednosti;
- skladno s predhodnim ciljem delovati za prestrukturiranje družb, če je to ekonomsko upravičeno, ter prispevati k obnovi trajnostno naravnane delovanja na finančnem in drugih trgih v Sloveniji.

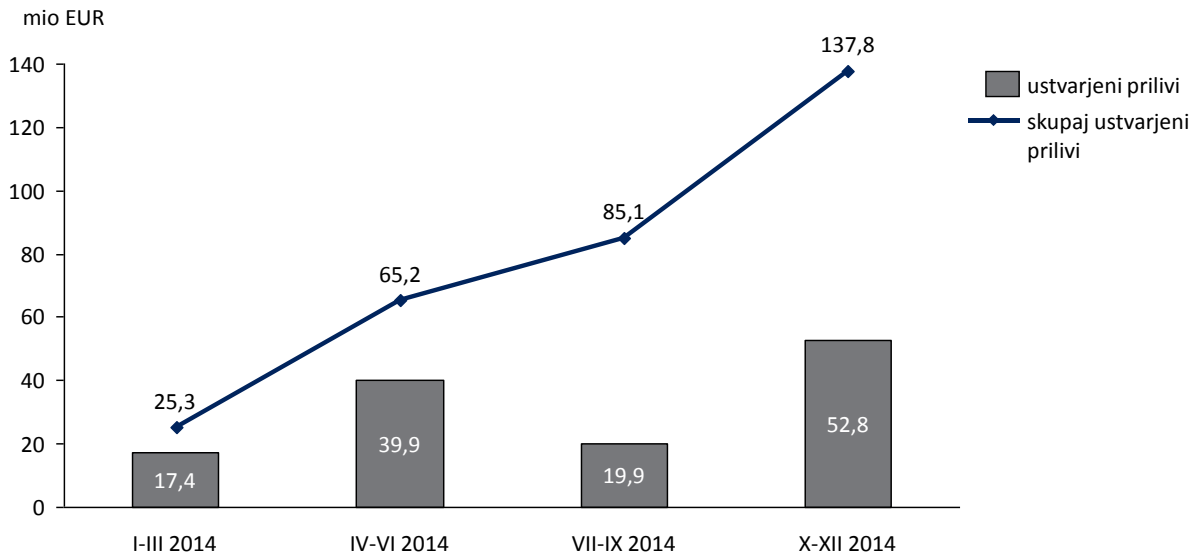
### 1.2) Ključni poudarki poslovanja

SLIKA 1: POUĐARKI POSLOVANJA DUTB V LETU 2014



V letu 2014 je DUTB realizirala 130,0 milijona EUR prilivov iz naslova upravljanja prevzetih sredstev. To predstavlja 11,7% tehtane povprečne vrednosti prevzetih sredstev v letu 2014 s čimer je DUTB preseгла zakonsko postavljeno zahtevo po vnovčenju vsaj 10% premoženja letno. Kvartalna dinamika teh prilivov je predstavljena v spodnji sliki.

SLIKA 2: PRILIVI V LETU 2014



## 2) Prenosi slabih sredstev

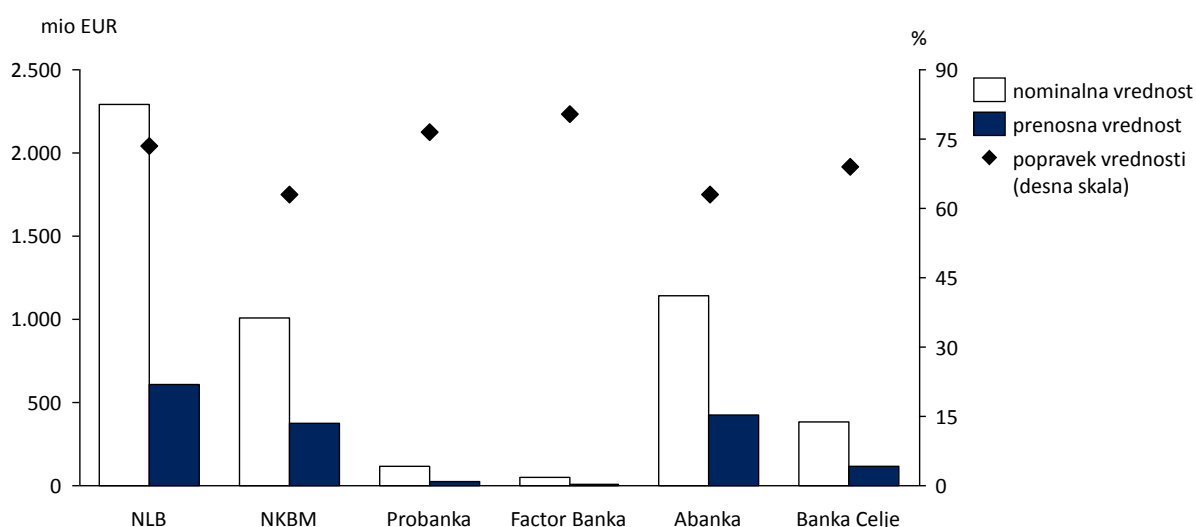
Po tem, ko je bil v decembru 2013 na DUTB izveden prenos slabih sredstev iz NLB in NKBM v nominalni vrednosti 3.301 milijonov EUR po prenosni ceni 1.008,4 milijona EUR, je DUTB v okviru izvajanja ukrepov za krepitev stabilnosti bank v drugi polovici leta 2014 prevzela še slaba sredstva od Abanke in Banke Celje v skupni nominalni vrednosti 1.551,1 milijonov EUR po prenosni ceni 550,8 milijonov EUR.

Prenosne cene ter s tem tudi popravke vrednosti terjatev za vse štiri prenose v okviru izvajanja ukrepov za krepitev stabilnosti bank (NLB, NKBM, Abanka in Banka Celje) je določila Evropska komisija. DUTB ni sodelovala pri določitvi prenosnih cen kakor tudi ne pri določitvi katera sredstva se bodo prenesla na DUTB ter terjatve oziroma lastniške naložbe do katerih dolžnikov oziroma družb se bodo prenesle.

DUTB je zaradi učinkovitejšega upravljanja sredstev in zaokrožitev terjatev do posameznih dolžnikov jeseni 2014 od Probanke in Factor banke po tržnih pogojih odkupila še 163,4 milijonov EUR terjatev za katere je plačala 38,8 milijona EUR.

Skupaj so bile v vseh prenosi in odkupih slabih terjatev v letih 2013 in 2014 prenesene terjatve do 577 družb – dolžnikov.

SLIKA 3: PRENOSI SLABIH SREDSTEV IZ BANK NA DUTB V LETIH 2013 IN 2014



**OPOMBA:** V primerih, ko je prišlo do večjih znižanj nominalne višine terjatev v obdobju med datumom priprave seznamov za prenos na DUTB ter datumom formalnega prenosa, so se na podlagi pogodbenih določil ex-post znižale tudi prenosne vrednosti teh terjatev. Zaradi navedenega končne prenosne vrednosti v nekaterih primerih rahlo odstopajo od sprva določenih transfernih vrednosti.

Poleg navedenega so bile na DUTB neposredno prenesene tudi lastniške naložbe (delnice in lastniški deleži) do 19 družb v prenosni vrednosti 26,9 milijona EUR ter 22 nepremičnin od NKBM v prenosni vrednosti 11,6 milijona EUR. Nepremičnine od NKBM so bile prenesene v okviru pogodbe o prenosu podpisane decembra 2013, realizirane pa v mesecu maju, juniju in novembru 2014.

Pri prenosu slabih sredstev je potrebno ločiti med pravnim ter dejanskim oziroma fizičnim prenosom slabih sredstev. Pravni prenos slabih sredstev se je kot eden od ukrepov za krepitev stabilnosti bank izvedel z podpisom Pogodbe o izvedbi ukrepov za krepitev stabilnosti bank ter plačilom za prevzeta sredstva. S tem je DUTB v svojih bilancah pripoznala prevzeta sredstva, medtem ko je bil dejanski oziroma fizični prevzem predvsem terjatev izveden postopno s tem, ko je bila tudi fizično prevzeta vsa kreditna dokumentacija.

#### *Abanka*

DUTB in Abanka Vipava d.d., Ljubljana (v nadaljevanju Abanka), sta 13. oktobra 2014 podpisali pogodbo o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti banke, ki jih je odobrila Vlada Republike Slovenije, pogodbo o upravljanju premoženja v povezavi z ukrepi za krepitev stabilnosti banke in pogodbo o opravljanju storitev v zvezi z ukrepi za krepitev stabilnosti.

V skladu z določili pogodbe o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti banke je Abanka z dnem podpisa te pogodbe prodala DUTB in ji prenesla sredstva v vrednosti 423,8 milijonov EUR. Predmet prenosa so bile predvsem slabe terjatve v prenosni vrednosti 421,8 milijonov EUR ter obveznice in lastniški deleži v prenosni vrednosti 2,0 milijona EUR. Celotna bruto vrednost vseh prenesenih sredstev je znašala 1.143,7 milijona EUR.

Fizični prenos dokumentacije se je izvajal v dveh fazah zaključil do konca decembra 2014.

DUTB je 20. oktobra 2014 izdala obveznice z oznako DUT03 s poroštvom Republike Slovenije v nominalni višini 424.600.000 EUR z zapadlostjo 15. decembra 2017, s katerimi je plačala prevzeta slaba sredstva od Abanke na podlagi določil Pogodbe o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti banke z dne 13. oktobra 2014.

Najpomembnejše značilnosti izdaje obveznic DUTB z oznako DUT03 so:

- izplačilo glavnice dospe v plačilo 15. decembra 2017,
- obresti se plačujejo polletno in sicer prvič 15. decembra 2014 in nato vsakega 15. junija in 15. decembra. Zadnje obresti zapadejo skupaj z glavnico 15. decembra 2017,
- skupna nominalna vrednost celotne izdaje obveznic je 424.600.000 EUR,
- nespremenljiva obrestna mera znaša 1,5% letno,
- za obveznosti iz obveznic jamči izdajatelj z vsem svojim premoženjem. Za obveznosti iz obveznic nepreklicno in brezpogojno jamči tudi Republika Slovenija.

#### *Banka Celje*

DUTB in Banka Celje sta 18. decembra 2014 podpisali pogodbo o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti banke. V skladu z določili pogodbe o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti banke je Banka Celje z dnem podpisa te pogodbe prodala DUTB in ji prenesla sredstva v vrednosti 127,0 milijona EUR. Predmet prenosa so slabe terjatve v nominalni vrednosti 125,3 milijona EUR, obveznica ter lastniški deleži v prenosni vrednosti 1,7 milijona EUR. Celotna bruto vrednost vseh prenesenih sredstev je znašala 411,4 milijona EUR.



Fizični prenos dokumentacije bo izveden predvidoma do konca februarja 2015.

DUTB je 19. decembra 2014 izdala obveznice z oznako DUT04 s poroštvom Republike Slovenije v nominalni višini 127.000.000 EUR z zapadlostjo 15. decembra 2017. DUTB je z izdano obveznico plačala prevzeta slaba sredstva od Banke Celje d.d. na podlagi določil Pogodbe o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti banke z dne 18. decembra 2014.

Najpomembnejše značilnosti izdaje obveznic DUTB z oznako DUT04 so:

- Izplačilo glavnice dospe v plačilo 15. decembra 2017,
- Obresti se plačujejo polletno in sicer prvič 15. junija 2015 in nato vsakega 15. junija in 15. decembra. Zadnje obresti zapadejo skupaj z glavnico 15. decembra 2017,
- skupna nominalna vrednost celotne izdaje obveznic je 127.000.000 EUR,
- nespremenljiva obrestna mera znaša 1,375% letno,
- za obveznosti iz obveznic jamči izdajatelj z vsem svojim premoženjem. Za obveznosti iz obveznic nepreklicno in brezpogojno jamči tudi Republika Slovenija.

#### *Probanka in Factor banka*

DUTB in Probanka, d.d. (v nadaljevanju Probanka), sta 10. septembra 2014 podpisali pogodbo o prevzemu terjatev 30 družb, dolžnikov Probanke. DUTB je za prevzeto premoženje plačala 28 milijonov EUR. Dne 12. septembra 2014 je DUTB podpisala pogodbo o prevzemu terjatev še s Factor banko d.d. (v nadaljevanju Factor banka), od katere je odplačno prevzela sredstva 17 družb v vrednosti 10,8 milijonov EUR. Ti prevzemi so bili izvedeni na tržni osnovi in so omogočili povečanje vrednosti obstoječega portfelja sredstev DUTB, tako da lahko ta konsolidira svoj položaj, realizira možne operativne sinergije in nekoliko poenostavi procese prestrukturiranja, obe banki pa sta tako zmanjšali svoja posojilna portfelja neplačnikov. Ministrstvo za finance je potrdilo, da je tovrsten odkup terjatev v skladu z ZUKSB.

Bruto izpostavljenost prevzetega premoženja od Probanke je znašala 114,2 milijonov EUR, izpostavljenost za prevzeto premoženje od Factor banke pa 49,2 milijona EUR. Prezemne cene in drugi pogoji so bili dogovorjeni na podlagi tržnih pogojev, pri čemer se DUTB ni dodatno zadolžila, saj je za plačilo uporabila svoja prosta sredstva.

DUTB in Probanka sta septembra ob odkupu terjatev tudi sklenili dogovor, da bo Probanka za DUTB zagotavljala računovodsko in informacijsko podporo upravljanju prevzetega premoženja.

### 2.1) Financiranje odkupa

DUTB je prevzeme slabih sredstev od bank v okviru izvajanja ukrepov za krepitev stabilnosti bank financirala z izdajo štirih obveznic. Vse izdane obveznice imajo jamstvo Republike Slovenije za katero DUTB plačuje Republiku Sloveniji letno nadomestilo v višini 1,25 % od vrednosti izdaje.

TABELA 1: ZNAČILNOSTI IZDANIH OBVEZNIC

Obveznica	Vrednost (v mio EUR)	Kuponska obrestna mera	Izdana	Dospetje glavnice	Dospetje kupona
DUT01	505,8	3,75 %	december 2013	december 2015	letno (december)
DUT02	505,8	4,50 %	december 2013	december 2016	letno (december)
DUT03	424,6	1,50 %	oktober 2014	december 2017	polletno (junij in december)
DUT04	127,0	1,375 %	december 2014	december 2017	polletno (junij in december)

Vse štiri izdaje obveznic so sprejete kot zavarovanje v Eurosistemu, tako da jih lahko banke imetnice uporabijo za pridobivanje likvidnosti.

Odkupe terjatev od Probanke in Factor banke ter preostale manjše odkupe terjatev od drugih bank je DUTB financirala z lastnimi sredstvi. Večina odkupov je bila plačana z obveznicami Republike Slovenije RS68, ki jih je DUTB prejela ob ustanovitvi in ki so DUTB služile kot likvidnostna rezerva.

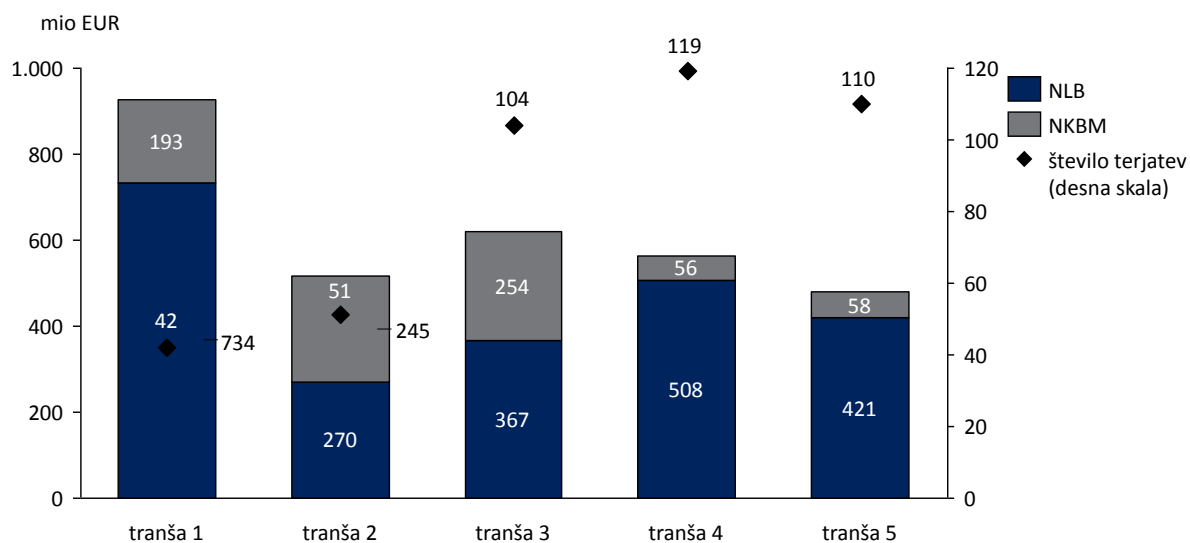
## 2.2) Dejanski (fizični) prevzem slabih sredstev od bank prenosnic

Medtem, ko je bil pravni prenos slabih sredstev od bank izveden s podpisom prenosnih pogodb ter plačilom za prenesene terjatve, se je dejanski – fizični prenos teh sredstev izvedel postopoma, po podpisu prenosnih pogodb. Ob pravnem prenosu sredstva DUTB ni razpolagala z informacijami in dokumentacijo o posameznem sredstvu. Zaradi navedenega je DUTB z večino bank prenosnic tudi podpisala pogodbe o začasnem upravljanju sredstev na osnovi katerih so banke do datuma dejanskega prevzema slabega sredstva na DUTB upravljale ta sredstva in DUTB predlagale v sprejemanje predloge za odločitve, ki so se nanašale na ta sredstva.

Izvedbeno je bil dejanski prevzem slabih sredstev od bank obsežen projekt, ki je zahteval veliko dela. Predstavniki DUTB so s skrbniki v bankah opravili vsebinske pogovore, da bi pridobili čim več informacij o družbah, katerih terjatve so bile prenesene. Istočasno so sodelavci DUTB pregledali in natančno popisali vso prejeto dokumentacijo, ki je bila tudi arhivirana. Za prevzete terjatve od vsakega posameznega podjetja (v nadaljevanju tudi: primer) je bila podpisana cesijska pogodba, s katero je DUTB od banke prevzela vlogo upnice iz naslova kreditov in njihovih zavarovanj. Po opravljenem intervjuju, popisu in prevzemu dokumentacije ter sklenjeni cesijski pogodbi sta banka in DUTB za vsak posamezni primer podpisali primopredajni zapisnik.

Dejanski prenosi slabih sredstev od NLB in NKBM, ki so se nanašali na terjatve do 426 družb - dolžnikov, so se pričeli v januarju 2014. Prenos je bil izveden v petih tranšah in bil zaključen do maja.

SLIKA 4: PRENOS TRANŠ IZ NLB IN NKBM



Dejanski prenos slabih sredstev od Abanke, ki se je nanašal na terjatve do 229 družb je bil izveden v dveh tranšah, ki sta trajali od datuma pravnega prenosa sredstev, sredine oktobra, do konca decembra 2014.

Od Banke Celje so bile prenesene terjatve do 93 družb. Zaradi manjšega obsega prenesenih sredstev je bil dejanski prenos terjatev izveden v eni sami tranši do sredine februarja 2015.

### 2.3) Pravni skrbni pregled prevzetih sredstev

Po prejemu celotne dokumentacije ima DUTB glede na določbe ZUKSB na voljo šest mesecev, da opravi podroben skrben pravni pregled premoženja in z njim povezane dokumentacije. Če v tem roku ugotovi stvarne ali pravne napake, lahko DUTB banke pozove k odpravi napake ali uveljavlja pravico do povratnega prenosa določenih sredstev bankam. Ob izvajanju skrbnega pravnega pregleda DUTB v nobenem primeru ni vrnila bankam prevzetih terjatev saj se je ugotovilo, da določbe ZUKSB, ki se nanašajo na pravni skrbni pregled prevzetih sredstev ter povratni prenos sredstev, niso dovolj dorečene, če med banko in DUTB ni soglasja o obstoju napake. Zaradi navedenega je DUTB v letu 2014 predlagala Ministrstvu za finance, da se ta določba uredbe črta in naj se v ZUKSB določi, da se premoženje kupuje po pravilu videno-kupljeno. Uveljavljanje pravnih in stvarnih napak bi bilo tako izključeno.

### 2.4) Vrednotenje sredstev po pošteni vrednosti

Prenos sredstev iz bank, ki so bile deležne ukrepov za krepitev stabilnosti bank je bil izveden po realni ekonomski vrednosti (REV) in ne po pošteni vrednosti. Skladno z Mednarodnimi standardi računovodskega poročanja (MSRP) mora DUTB prevzeta sredstva izkazati po pošteni vrednosti. Tudi za poznejše računovodsko poročanje izkazuje DUTB vsa svoja sredstva po pošteni vrednosti. Nenazadnje

je pri sprejemanju kreditnih in naložbenih odločitev DUTB eden od najpomembnejših kvantitativnih kriterijev ocena vrednosti sredstva.

Zato je DUTB v prvem polletju 2014, na osnovi internih analiz sredstev, izkušenj in znanj svojih strokovnjakov, razvila interno metodologijo vrednotenja posameznih skupin sredstev: terjatev, nepremičnin in lastniških deležev.

Z uporabo interne metodologije vrednotenja je DUTB v prvem polletju 2014 ocenila pošteno vrednost prenesenih slabih sredstev od NLB in NKBM. Na tej osnovi je DUTB že v svojih računovodskih izkazih za leto 2013 pripoznala za 39,9 milijonov EUR izgube ob začetnem pripoznanju sredstev. Vrednotenja poštenih vrednosti sredstev na podlagi interne metodologije vrednotenja so bila revidirana s strani zunanjih revizorjev.

Ob koncu leta 2014 je DUTB pričela s ponovnim vrednotenjem vseh svojih sredstev. Prevzeta sredstva od Abanke in Banke Celje bo DUTB ovrednotila po pošteni vrednosti na dan prevzema sredstev, vsa sredstva pa še na dan 31.12.2014.

## 2.5) Znižanje prenosnih cen za stroške upravljanja in financiranja DUTB

Prenosne cene za slaba sredstva, ki so bila prenesena na DUTB je določila Evropska komisija. Uredba določa, da mora prenosna vrednost za sredstva, ki se prenašajo na DUTB, temeljiti na realni ekonomski vrednosti (REV) ter vključevati tudi znižanje sredstev za stroške upravljanja in stroške financiranja DUTB.

Kljub nenehnim prizadevanjem DUTB ni uspela pridobiti natančne informacije kako so bili pri določitvi prenosnih vrednosti upoštevani stroški upravljanja in financiranja DUTB ter kolikšen je znesek stroškov upravljanja in financiranja za katerega je bila znižana prenosna vrednost prenesenih sredstev.

Na osnovi dostopnih informacij je razumeti, da so bile prenosne vrednosti za prenos terjatev določene za večino terjatev na osnovi pregleda kakovosti sredstev bank (AQR). Po razumevanju DUTB pa AQR vrednosti ne upoštevajo stroškov upravljanja in financiranja DUTB.

Zato si bo DUTB še naprej prizadevala pridobiti celovito informacijo za kolikšen znesek stroškov upravljanja in financiranja DUTB so bile znižane prenosne vrednosti ter temu ustrezno tudi prilagodila svoje poslovne odločitve.

### 3) Upravljanje s prevzetimi sredstvi

Po končanem prenosu slabih sredstev z bank je začela DUTB upravljati prevzeta sredstev s ciljem maksimiziranja njihove vrednosti. Sredstva se upravljajo posamično, na nivoju terjatev ali lastniške naložbe do posameznega dolžnika – družbe oziroma posamezne nepremičnine. Osnova za upravljanje je izvedba skrbnega pravnega pregleda prenesene dokumentacije in njena ureditev. Naslednji korak je oblikovanje strategije in akcijskega načrta za posamezni primer. Izvede se poglobljena analiza posameznega primera in pripravi strategija, s katero se doseže največja možna vrednost sredstev. Proces se zaključi z izvedbo upravljalvske strategije in izhodom iz naložbe z uporabo optimalne strategije izhoda.

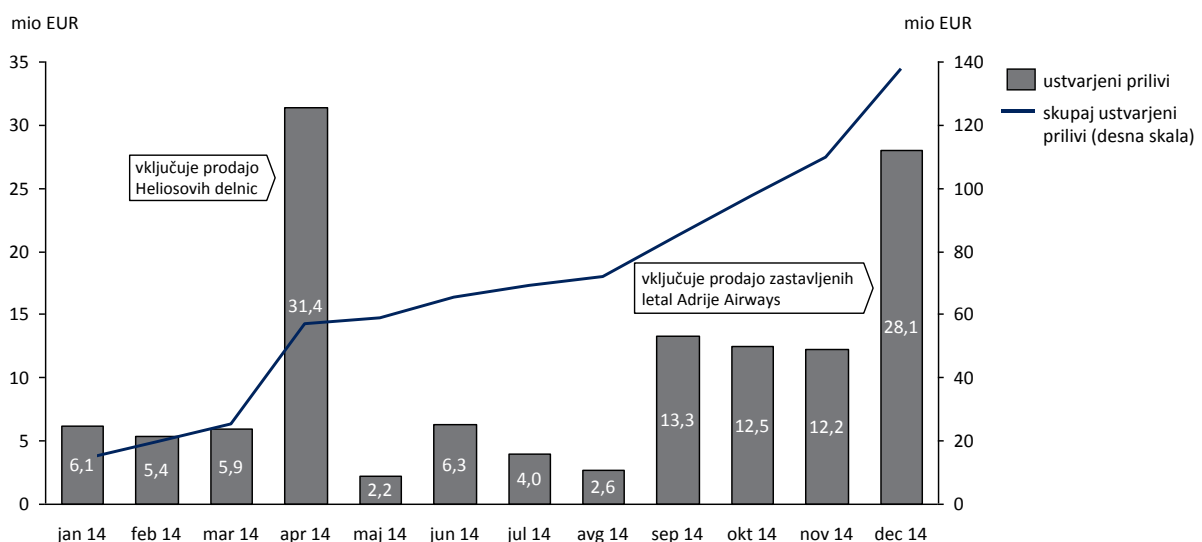
Vse pomembnejše v strukturi sredstev postajajo nepremičnine, ki jih ima DUTB v neposrednem lastništvu. DUTB je konec leta 2014 imela v lasti 74 nepremičnin.

#### *Ustvarjen denar iz upravljanja sredstev*

V letu 2014 je DUTB realizirala 130,0 milijona EUR prilivov iz naslova upravljanja sredstev. To predstavlja 11,7% tehtane povprečne vrednosti prevzetih sredstev v letu 2014<sup>1</sup> s čimer je DUTB presegla zakonsko postavljeno zahtevo po vnovčenju vsaj 10% premoženja letno. Praktično celoten (99,9%) del prilivov je ustvarila z upravljanjem posojilnega portfelja. V navedeni znesek je vključena tudi neposredna odprodaja terjatev do 3 dolžnikov v skupni višini 3,1 milijona EUR.

Mesečna dinamika prilivov, ki jih DUTB ustvarila z upravljanjem posojilnega portfelja je predstavljena v spodnji sliki.

SLIKA 5: PRILIVI IZ POSOJILNEGA PORTFELJA V LETU 2014



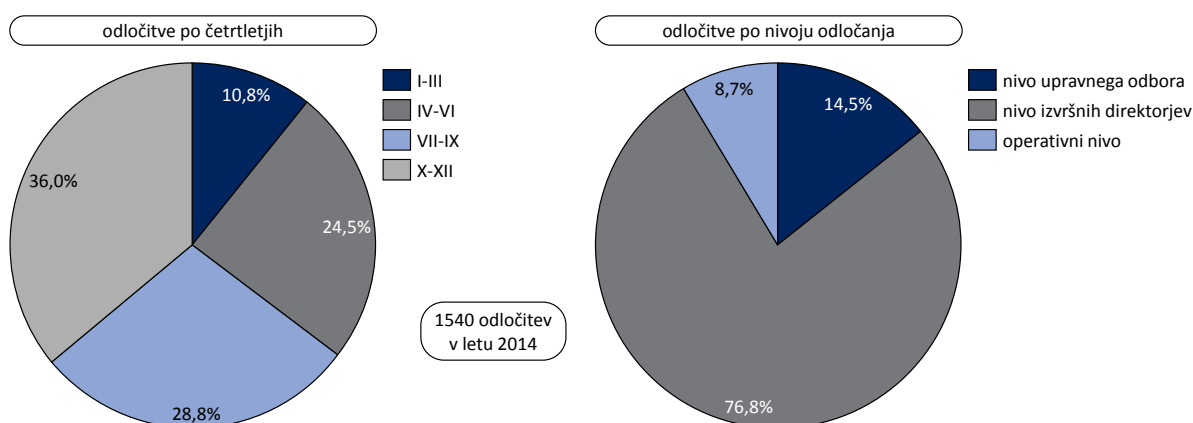
<sup>1</sup> Tehtana povprečna vrednost sredstev v letu 2014 je bila izračunana kot prenosna vrednost posameznega sklopa prevzetih sredstev pomnožena z delom leta, ko je DUTB imela ta sredstva v upravljanju (npr. sredstva prevzeta 30. 6. 2014 bi dobila utež 0,5). V letu 2015 bo kot referenčna vrednost uporabljena polna vrednost do sedaj prenesenih terjatev.

### *Kreditne in naložbene odločitve*

Upravljanje sredstev zahteva sprejemanje vrsto kreditnih in naložbenih odločitev, ki se nanašajo predvsem na terjatve do dolžnikov, lastniških naložb kakor tudi na nepremičnine. Osnova za sprejem kreditne ali naložbene odločitve je akcijski načrt, ki ga pripravi vodja primera ali pa upravljavec sredstva. V akcijskem načrtu so prikazane strategije za maksimizacijo vrednosti posameznega primera ali sredstva, podane ostale pomembne informacije za sprejem odločitev ter podan predlog odločitve. Kreditne in naložbene odločitve sprejemajo kreditni oziroma naložbeni odbori na operativnem, izvršnem nivoju ter nivoju upravnega odbora.

V letu 2014 je DUTB sprejela 1.540 kreditnih in naložbenih odločitev.

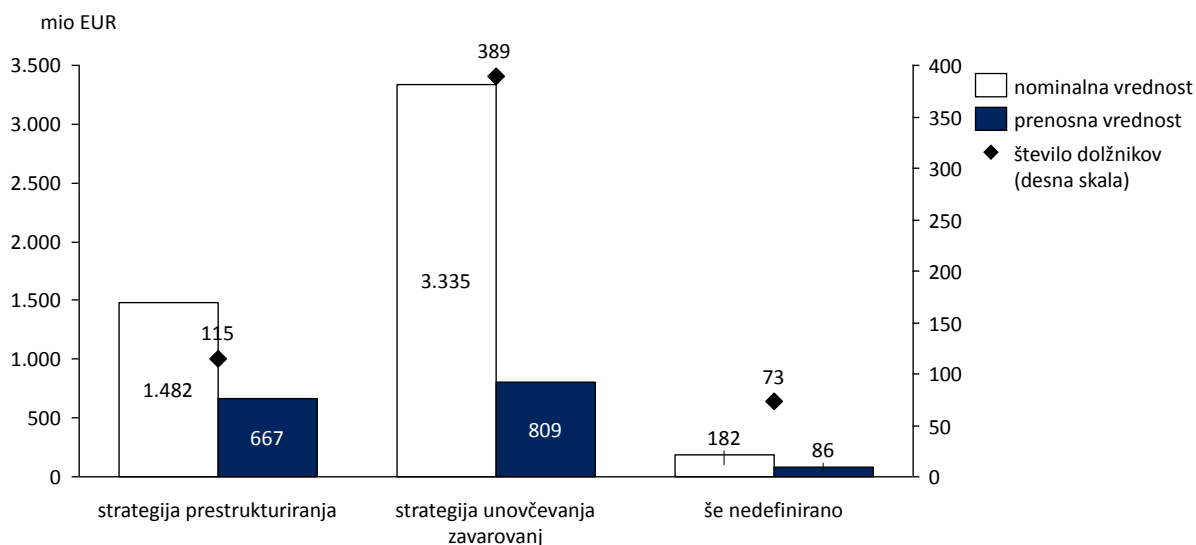
SLIKA 6: KREDITNE IN NALOŽBENE ODLOČITVE V LETU 2014



### *Strategije do dolžnikov*

Po prevzemu terjatev DUTB izvede podrobno analizo, najprej na ravni celotne izpostavljenosti do določene družbe, pri poslovnih sistemih pa na ravni izpostavljenosti do celotne poslovne skupine. Ta analiza vključuje oceno zmožnosti dolgoročnega poplačila dolga z denarnimi tokovi, možnosti za dezinvestiranje, pravnega okvira, ki bi omogočal maksimalno poplačilo terjatev, dolžnikove pripravljenosti za iskanje vzajemno zadovoljive rešitve ter drugih okoliščin, ki vplivajo na poplačilo terjatev DUTB. Na podlagi navedene analize DUTB izbere eno izmed naslednjih strategij: prestrukturiranje ali unovčevanje zavarovanj.

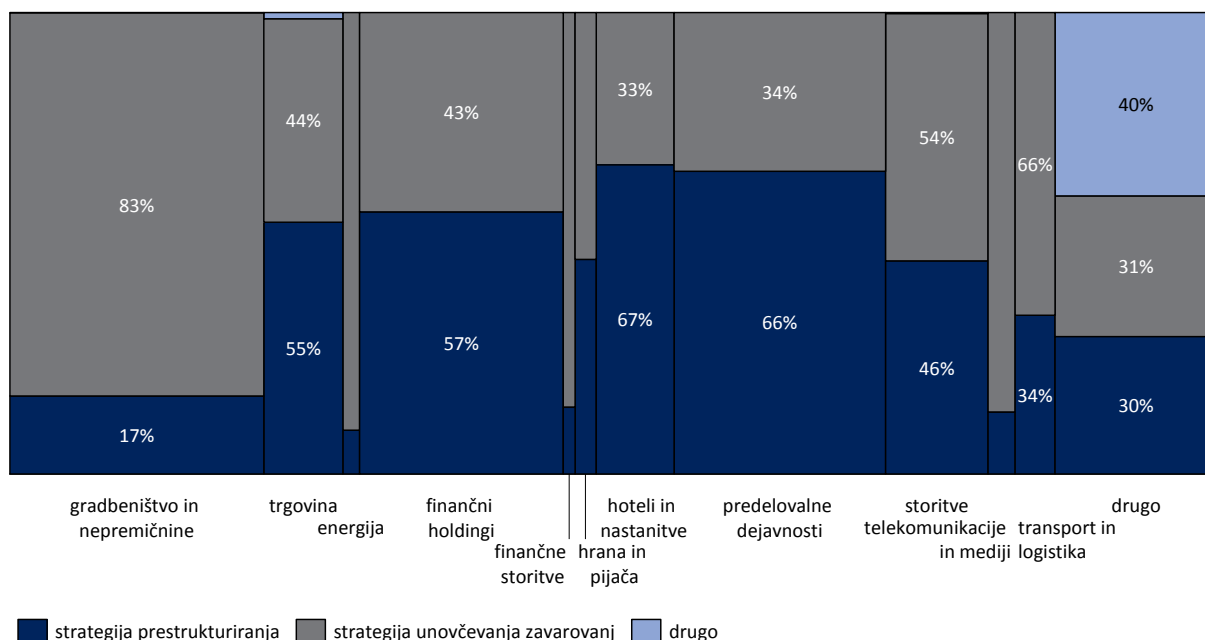
SLIKA 7: NOMINALNA IN PRENOSNA VREDNOST TER ŠTEVILO DOLŽNIKOV PO STRATEGIJAH DECEMBRA 2014



**OPOMBA:** Strategija še ni definirana za nekatere dolžnike, ki so bili preneseni na DUTB s strani Abanke in Banke Celje, ker dejanski prenosi dokumentacije in kreditnih map v decembru 2014 še niso bili zaključeni.

Največji del portfelja DUTB glede na prenosno vrednost predstavljajo podjetja iz gradbenega in predelovalnega sektorja ter finančni holdingi. Medtem, ko gradbenem sektorju prevladuje strategija unovčevanja zavarovanj, DUTB z prestrukturiranjem maksimizira vrednost predvsem v predelovalnem sektorju in finančnih holdingih.

SLIKA 8: STRUKTURA PORTFELJA GLEDE NA PRENOSNO VREDNOST PO PANOGAH IN STRATEGIJAH DECEMBRA 2014



### 3.1) Prestrukturiranje

DUTB se odloči za strategijo prestrukturiranja družb kadar presodi, da bo mogoče z ukrepi finančnega in operativnega prestrukturiranja dolžnika izboljšati poslovanje dolžnika do te mere, da bo mogoče doseči večje poplačilo kakor v primeru, če bi se od dolžnika izterjal dolg preko unovčevanja zastavljenega premoženja. Slednje bi za družbo (dolžnika) običajno pomenilo stečaj družbe in prenehanje poslovanja.

Cilj DUTB pri prestrukturiranju družbe je zagotoviti dolgoročno učinkovitost poslovanja dolžnika in njegovo konkurenčnost ter doseči največje mogoče poplačilo dolgov z denarnimi tokovi iz poslovanja. Zato je finančno prestrukturiranje povezano tudi s poslovnim prestrukturiranjem, kar pogosto pomeni odprodajo poslovno nepotrebnih sredstev oziroma dejavnosti družbe.

Na dan 31. 12. 2014 je DUTB izvajala prestrukturiranje v 115 družbah, katerih prenosna vrednost je ob prenosih znašala 667 milijona EUR. Družbe, ki jih DUTB prestrukturira so večje od družb, kjer DUTB izvaja strategijo izterjave. Prav tako se od teh družb pričakuje večje poplačilo kakor pri družbah v izterjavi.

Napredek, ki ga je DUTB dosegla v družbah, ki se prestrukturirajo, je viden na spodnji sliki. Zaradi primerljivosti s stanjem ob polletju se prikazano nanaša le na družbe v prestrukturiranju, ki so bile konec leta 2013 prenesene iz NLB in NKBM. V dobrih sedmih mesecih je opazen napredek v postopkih prestrukturiranja saj je bilo v začetku leta 2015 že v polovici primerov prestrukturiranje pogodbeno urejeno oz. že v izvedbeni fazi.

SLIKA 9: STANJE OBRAVNAVE V PRIMERIH PRESTRUKTURIRANJA

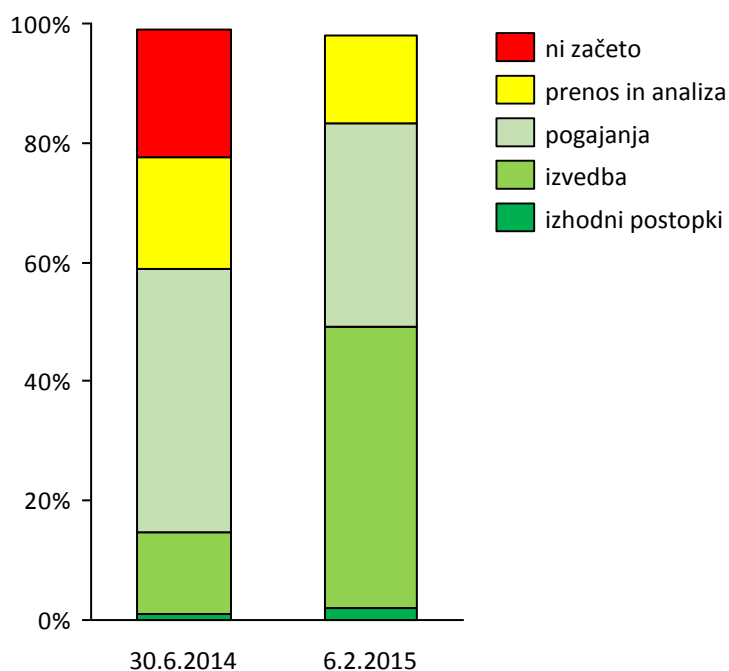




TABELA 2: STANJE OBRAVNAVE V PRIMERIH PRESTRUKTURIRANJA

Stanje obravnave	Ni začetno	Prenos in analiza			Pogajanja		Izvedba					Izhodni postopki		
	Začetek	Opravljen prenosni sestanek	Popolnjena dokumentacija	Vrednotenje in strateški akcijski načrt	Podroben akcijski načrt z možnostmi in strategijami	Primarna uskladitev deležnikov	Finančno prestruk.	Operativno prestrukturiranje	Podpis dogovora	Urejeno financiranje	Oblikovana skupina	Pripravljen operativni načrt	Doseganje prvih rezultatov	Svetovalec izbran
30. 6. 2014	22%	6 %	10%	3%	29%	15%	11%	1%	0%	2%	0%	1%	0%	
	22%	19%		44%		12%		2%		1%				
6. 2. 2015	0%	3 %	9%	3%	6%	28%	25%	1%	3%	14%	5%	1%	1%	
	0%	15%		34%		26%		22%		2%				

OPOMBA: Pregled za 102 primera prestrukturiranja. Vsota navedenih odstotkov je lahko različna od 100 zaradi zaokroževanja.

### Ukrepi finančnega prestrukturiranja

DUTB izvaja ukrepe finančnega prestrukturiranja v sodelovanju z drugimi upniki. Pri tem uporablja več različnih ukrepov, ki dolžnikom omogočajo izvedbo drugih ukrepov prestrukturiranja, kot na primer operativno prestrukturiranje, ter s tem tudi DUTB večje končno poplačilo.

Z ukrepi finančnega prestrukturiranja DUTB dolžnikom omogoča podaljšanje roka za odplačilo dolgov, razdolžitve in izboljšanje kapitalske strukture ter tudi zagotavljanje dodatne likvidnosti.

DUTB glede na trenutne določbe ZUKSB nima možnosti neposrednega financiranja svojih dolžnikov. Lahko pa pomaga pri zagotavljanju likvidnosti preko delnega umika zastav v korist bank, ki izvajajo tekoče financiranje dolžnikov ter jim zagotavljajo garancijski potencial.

Zaradi zagotavljanja kapitalske ustreznosti ter delne razdolžitve dolžnikov je DUTB v letu 2014 izvedla 7 konverzij dolga v lastniške deleže ter v lastniški kapital konvertirala terjatve v nominalni vrednosti 59,3 milijona EUR.

TABELA 3: IZVEDENE KONVERZIJE TERJATEV V LASTNIŠKE NALOŽBE V LETU 2014

Družba	Konvertiran znesek (v mio EUR)	Pridobljeni lastniški delež
LIV Kolesa d.o.o.	1,2	100,00%
MLM d.d.	7,9	52,53%
ŠC Pohorje d.o.o. – v stečaju	10,0	97,31%
Litostroj Jeklo d.o.o.	6,1	51,51%
Litostroj Ravne, d.o.o.	0,4	65,43%
AERO d.d. Celje	0,6	18,83%
Merkur nepremičnine d.o.o.	33,1	62,49%
<b>Skupaj</b>	<b>59,3</b>	

S prevzemom ali povečanjem lastniškega deleža v dolžniku DUTB tudi začasno prevzame ali poveča kontrolo nad dolžnikom, kjer preko imenovanjem svojih članov v nadzorne svete ali neposrednim imenovanjem vodstev v družbah z omejeno odgovornostjo znižuje agentske stroške ter s tem povečuje vrednost svojih sredstev.

### 3.1.1) Upravljanje z lastniškimi naložbami

DUTB načeloma pridobiva lastniške naložbe preko neposrednih prenosov lastniških naložb od bank v okviru ukrepov za zagotavljanje stabilnosti bank ali pa v okviru upravljanja terjatev, ko se v okviru prestrukturiranja dolžnika izvede konverzija terjatev v lastniško naložbo (t. i. D/E swap).

DUTB je leto 2014 začela z 12 lastniškimi naložbami, ki jih je prejela v decembru 2013 od NLB. V oktobru in decembru 2014 je od Abanke in Banke Celje prevzela še 9 lastniških naložb. V nekaterih od prenesenih lastniških naložb je DUTB že imela lastniški delež.

V okviru upravljanja terjatev je DUTB v letu 2014 s konverzijami dolga v kapital pridobila dodatne lastniške deleže v 7 družbah, ki so bile predmet prestrukturiranja, kakor že podrobneje prikazano v tabeli zgoraj ter en lastniški delež z odkupom.

Na dan 31. 12. 2014 je imela DUTB v lasti deleže v 24 družbah od katerih je po vrednosti največji 23,5 % lastniški delež v Pivovarni Laško d.d.

### 3.1.2) Primeri družb iz prestrukturiranja

#### *Cimos*

DUTB in štiri največje banke upnice so se maja 2014, ko se je izkazalo, da pogajanja o prostovoljnem prestrukturiranju ne gredo v pravo smer, za družbo Cimos odločile sprožiti postopek upniške prisilne poravnave. Banke so skupaj s Cimosovimi kupci družbi zagotovile skoraj 40 milijonov evrov svežih likvidnih sredstev, družba v procesu prisilne poravnave ni izgubila nobenega večjega kupca ali dobavitelja, DUTB, slovenske konzorcijske banke, Republika Slovenija in Mednarodna finančna korporacija (International Finance Corporation) pa bodo družbo preko konverzije terjatev v kapital tudi kapitalsko okrepile in ji zagotovile temelje za uspešno poslovno prestrukturiranje.

### *Aha Emmi*

DUTB je 25. aprila 2014 s ciljem ohranitve osnovne dejavnosti družbe kot največja finančna upnica za družbo Aha Emi predlagala postopek prisilne poravnave (PP). Ukrepi prestrukturiranja niso vključevali zmanjšanja obveznosti do poslovnih upnikov in je načrt finančnega prestrukturiranja predvideval, da bodo dobavitelji poplačani v celoti. DUTB je dosegla veliko finančno razbremenitev družbe, ob tem se je skupaj z družbo uspela dogovoriti za zagotovitev 1,5 milijona evrov dodatnih likvidnostnih sredstev z zadolžitvijo pri zasebni finančni instituciji. Ob tem je DUTB odigrala pomembno vlogo v komuniciranju s poslovnimi partnerji. Družba zaposluje 330 ljudi.

### *Avtotehna*

DUTB je v upravljanje prejela terjatve NLB do Avtotehne in njene hčerinske družbe Avtere. Na osnovi hitre analize stanja je ugotovila, da je Avtotehna insolventna in da ne bo sposobna v celoti poplačati svojih terjatev do finančnih upnikov. Lastniki in vodstvo Avtotehne stanja niso priznavali in so vztrajali na reprogramu dolgov, ki ni bil zasnovan na realnih temeljih, pri čemer sta ohranjanje statusa quo in slaba boniteta družbe vse bolj negativno vplivali na poslovanje njenih odvisnih družb Swatycomet, Avtera, Avtotehna VIS itd. Na to so opozarjala tudi vodstva odvisnih družb, pri čemer je obstajalo tudi tveganje izčrpanja teh družb. Razmere so zahtevale hitro in učinkovito ukrepanje, realnega načrta za reprogram posojil družba ni imela, zato je DUTB vložila zahtevo za začetek postopka prisilne poravnave in prevzela tudi vodenje poslov. Novo vodstvo Avtotehne, ki ga je imenovala DUTB, aktivno pripravlja strateški načrt družbe in njenih odvisnih družb, izvaja ukrepe za ohranjanje solventnosti v hčerinskih družbah, kjer to potrebno in pripravlja načrt finančnega prestrukturiranja (NFP). Začeli so se tudi že določeni postopki dezinvestiranja.

### *Merkur*

DUTB je terjatve do Merkurja prevzela, ko je bila družba v postopku ponovne prisilne poravnave. Kot največja upnica je skupaj z Gorenjsko banko vodila medbančno usklajevanje v tem postopku in uskladila interese in pričakovanja soudeležencev prisilne poravnave. Uspešno zaključena prisilna poravnava je vodila v izločitev dveh zdravih družb, Merkur Nepremičnine in Merkur Trgovina. Na ta način je bilo ohranjeno poslovanje družbe in 2000 delovnih mest.

### *ŠCP*

Ob prenosu na DUTB je družba ŠCP imela več kot 50 mio EUR kreditov in banki (NKBM in NLB) sta s konverzijo terjatev v kapital v višini 10 mio EUR postali večinski lastnici družbe. Finančna sredstva so bila vložena v hotelsko in žičničarsko dejavnost, pri čemer pa družba s prihodki iz rednega poslovanja kreditov ni bila zmožna vrniti. Za prestrukturiranje družbe niso bile podane ekonomske predpostavke. ŠCP je predlagala stečaj, še pred pričetkom stečaja je DUTB izvedla t.i. debt to asset swap in prevzela nepremičnine in sicer tri hotele (hotel Arena, hotel Bolfenk z bazenskim kompleksom in hotel Videc) ter apartmaje in pripadajoča zemljišča, ki jih je za 12 mesecev oddala v najem družbi Terme Maribor in s tem zagotovila njihovo poslovanje. Neprekinjeno delovanje hotelov je pomembno z vidika ohranjanja njihove vrednosti in nadaljnje prodaje potencialnim investitorjem, hkrati pa znatno prispeva k uspešnejši izvedbi zimske sezone na Pohorju.

### *ACH*

DUTB je kot koordinatorka skozi celoten postopek uspešno vodila pogajanja med ACH in 17 finančnimi upniki in s tem bistveno prispevala k sklenitvi sporazuma o finančnem prestrukturiranju dolga družbe, ki je postal pravnomočen 11. 12. 2014. Sporazum predvideva poplačilo celotnega dolga družbe do finančnih upnikov v višini 128 milijonov evrov do konca leta 2017.

### *MLM*

DUTB je takoj po prevzemu terjatev do družbe MLM prevzela pobudo, saj je bila družba kljub pravnomočno potrjeni prisilni poravnavi še vedno insolventna in ji je grozil stečaj. Po zahtevnih pogajanjih, ki jih je DUTB vseskozi vodila, je bil v mesecu aprilu 2014 podpisan Krovni sporazum o prestrukturiranju finančnih terjatev. Z njim je bilo družbi omogočeno reprogramiranje obstoječih dolgov, znižanje obrestne mere, ter delna konverzija terjatev v kapital družbe. To je bila priložnost novi upravi družbe, da izvede nujno potrebno poslovno prestrukturiranje v enem zadnjih večjih industrijskih podjetij v Mariboru. Danes je DUTB skoraj 100 odstotna lastnica družbe in glede na uspešno stabilizacijo razmer v družbi ocenjujemo, da je družba na podlagi izvedenih ukrepov primerna za prodajo investitorju, ki jo bo lahko nadalje razvijal.

## 3.2) Upravljanje posojil s strategijo unovčevanja zavarovanj

Kadar dolžniki poslujejo negativno ter tudi z ukrepi finančnega in operativnega prestrukturiranja v prihodnosti ne bi bilo mogoče ustvariti večje vrednosti kakor jo je mogoče dobiti z izterjavo in unovčevanjem zavarovanj, se DUTB kot dober gospodar odloča za strategijo unovčevanja zavarovanj. Strategijo unovčevanja zavarovanj se v osnovi uporabi tudi v družbah zoper katere je bil že uveden stečajni postopek.

DUTB je konec leta 2014 strategijo unovčevanja zavarovanj izvajala v 389 družbah (dolžnikih), katerih prenosna vrednost terjatev je ob prenosu znašala 809 milijonov EUR. V primerjavi z družbami v prestrukturiranju so te družbe v povprečju manjše z vidika pomembnosti za DUTB, saj je znašala povprečna prenosna vrednost 2,1 milijona EUR medtem, ko je pri družbah v prestrukturiranju ta znašala 5,8 milijona EUR.

V primerih, kjer prezadolžena družba ne more preživeti na trgu, DUTB vloži predlog za začetek stečajnega postopka zoper dolžnika, pri čemer deluje s ciljem zagotavljanja enake obravnave vseh upnikov in preprečitve potencialne izgube za upnike. Ne glede na dejstvo, da stečajne postopke vodi stečajni upravitelj, ki spremlja in nadzoruje postopke prodaje zastavljenih sredstev tudi v smislu izbire načina prodaje in določanja prodajne cene, DUTB aktivno sodeluje v upniških odborih oziroma jih usmerjala, pri tem pa skrbno spremlja vodenje stečajnih postopkov in prodajo premoženja dolžnika v stečaju.

DUTB povečuje vrednost svojega premoženja v stečajnih postopkih tudi z aktivnim oglaševanjem DUTB zastavljenih nepremičnin, ki jih prodaja stečajni upravitelj, preko svoje spletne strani ter z direktnimi kontakti s potencialnimi kupci.

DUTB je z namenom preprečitve prodaje nepremičnin pod ceno tudi večkrat aktivno sodelovala na dražbah v insolventnih postopkih. Z draženjem DUTB so bile tako dosežene višje prodajne cene.

Kadar DUTB oceni, da lahko sama doda večjo vrednost zastavljenemu sredstvu v primerjavi s stečajnim upraviteljem ali družbo, ki je pred stečajem oziroma na trgu ob trenutku unovčevanja ni ustreznega interesa, se odloči ta sredstva prevzeti v svojo last, jih nato upravljati ter na koncu prodati po višji vrednosti. DUTB je tako v letu 2014 prevzela v last 52 nepremičnin v nominalni vrednosti 55 milijonov EUR.

### 3.3) Upravljanje nepremičnin

#### 3.3.1) Prevzem nepremičnin

Kadar v postopkih unovčevanja zavarovanj – nepremičnin ni mogoče doseči ustrezne prodajne cene, se DUTB odloči, da sama sodeluje v procesih prodajanja zavarovanj – nepremičnin kot kupec ter odkupi nepremičnino s poboto terjatve, ki jo ima do dolžnika. Osnovni kriterij, ki ga DUTB zasleduje pri sprejemanju odločitev ali bo prevzela zastavljeno sredstvo v neposredno lastništvo ali ne je ocena, ali bo lahko DUTB z neposrednim lastništvom in upravljanjem nepremične, ki včasih zahteva tudi razvoj nepremičnine, popravila napak, upravljanje in na koncu prodaj, iztržila za nepremičnino več kakor znaša prodajna cena dosežena v postopku unovčevanja nepremičnine s strani stečajnega upravitelja ali same družbe - dolžnika. Pri presoji DUTB upošteva tako stroške upravljanja, ki jih bo imela, kakor tudi stroške financiranja.

Podobno se DUTB odloči za prevzem nepremičnin tudi kadar v stečajnih postopkih za te ni zanimanja na trgu in jih sploh ni mogoče prodati ob tem, da presodi, če nepremičnina ni obremenjena z potencialnimi obveznostmi, na primer zaradi ekološke kontaminacije in podobno.

Kljub temu, da predstavljajo nepremičnine glavno sredstvo zastave pri prevzetih terjativah, je DUTB leto 2014 pričela brez neposrednega lastništva nepremičnin. V okviru prenosa sredstev od NLB in NKBM v decembru 2013 je bil predviden tudi prenos nepremičnin iz NKBM, ki pa je bil dejansko pravno formalno izveden v drugem kvartalu 2014, ko je bilo na DUTB preneseno 22 nepremičnin v prenosni vrednosti 11,6 milijona EUR.

Poleg izvedenih prenosov nepremičnin neposredno od bank je DUTB pridobivala nepremičnine predvsem od družb v postopkih izterjave ter s tem zapirala del terjatev do dolžnikov. DUTB je v letu 2014 prevzela iz tega naslova 52 nepremičnin po nominalni vrednosti 55 milijona EUR.

Med nepremičninami prevladujejo po številu nepozidana zemljišča, po vrednosti pa predstavljajo največjo vrednosti stanovanja.

### 3.3.2) Upravljanje nepremičnin

Po prevzemu nepremičnine v neposredno lastništvo DUTB poskrbi, da se vrednost prevzete nepremičnine maksimizira ter se prepreči njeno propadanje in izguba vrednosti. V nekaterih primerih je potrebno nepremičninske projekte dokončati, v dokončanih pa mnogokrat poskrbeti za odpravo napak pri gradnji, čiščenje in odvoz odpadkov, zavarovanje in varovanje objektov ali pridobitne energetske izkaznice. Prevzete nepremičnine je potrebno tudi vzdrževati ter poskrbeti za druge aktivnosti vezane na upravljanje teh nepremičnin s ciljem priprave na njihovo prodajo.

DUTB je v letu 2014 imela po prevzemu nepremičnin 0,5 mio EUR stroškov z upravljanjem nepremičnin.

### 3.3.3) Trženje nepremičnin

DUTB prične po dejanskem prevzemu nepremičnin izvajati pripravljane aktivnosti za prodajo nepremičnin v neposredni lasti.

DUTB si prizadeva doseči boljše pogoje prodaje, kot bi bilo to sicer možno v stečajnih postopkih. DUTB lahko:

- nudi garancijo za odpravo napak,
- nepremičnino začasno odda,
- prodaja nepremičnino brez prisile,
- nepremičnino prodaja preko najrazličnejših prodajnih kanalov in
- nepremičnino uvrsti v del večjega portfelja, za katerega bi obstajal interes investitorjev.

Z namenom doseči čim širši možni nabor potencialnih investitorjev je DUTB jeseni 2014 predstavila spletni portal za prodajo nepremičnin v lasti DUTB. Na spletni strani DUTB so objavljene tudi vse aktualne dražbe nepremičnin, ki so dane v zavarovanje DUTB in ki se prodajajo v insolvenčnih postopkih. Potencialnim kupcem je na ta način omogočeno lažje iskanje zanimivih nepremičnin ter pridobivanje osnovnih informacij o le-teh.

Konec leta 2014 je DUTB izvedla tudi javni razpis za storitve posredovanja pri prodaji ali oddaji nepremičnin v lasti DUTB.

V zadnjem kvartalu 2014 je DUTB pričela z aktivnim trženjem svojih nepremičnin. Prejela je več ponudb ter izvedla več pogajanj o prodaji nepremičnin. Prve prodaje nepremičnin so bile realizirane v prvem kvartalu leta 2015.

### 3.3.4) Primeri večjih prevzemov nepremičnin

#### *Nokturno Koper*

DUTB je v dražbi kupil (oz. konvertiral terjatev za lastninsko pravico) stanovanjski projekt Nokturno z namenom, da zaključi gradnjo, sanira objekt in prične s prodajo posameznih stanovanj. Objekt je bil več let neizkoriščen ujet v stečajnem postopku.

*Hoteli na Pohorju*

DUTB je v letu 2014 prevzela kompleks hotelov na Pohorju dolžnika Športni Center Pohorje. Hotele je ponovno usposobila za obratovanje ter sklenila nove najemne pogodbe s Termami Maribor. Na ta način je bila na Pohorju omogočena smučarska sezona 2014/15.

#### 4) Financiranje in priprave na delno refinanciranje dolga

Ob koncu leta 2014 je DUTB izkazovala finančne obveznosti iz naslova izdanih obveznic v višini 1.564,8 milijona EUR. Za potrebe financiranja odkupov slabih sredstev se je DUTB v letu 2014 dodatno zadolžila z izdajo dveh izdaj obveznic v nominalni vrednosti 551,6 milijona EUR za kateri jamči Republika Slovenija z zapadlostjo december 2017. Tako je DUTB v štirih izdajah obveznic izdala nominalno 1.563,2 milijona EUR obveznic. Zaradi znižanja nominalnih vrednosti terjatev pred prenosi so banke DUTB takoj po prenosih vrnile 64 obveznic v skupni nominalni vrednosti 6,4 milijona EUR. Več o lastnostih izdanih obveznic v poglavju 2.1).

Stroški obresti za izdane obveznice so v letu 2014 znašali 42,5 milijona EUR. DUTB je tako v decembru 2014 plačala petim imetnikom obveznic 41,9 milijona EUR obresti.

DUTB je v letu 2014 prav tako imela 13,7 milijona EUR stroškov nadomestil za izdano poroštvo, ki jih je plačala Republiki Sloveniji.

Glede na sprejeti poslovni načrt 2014 – 2017 bo morala DUTB konec leta 2015, ko zapade v plačilo obveznica DUT01 v višini 505,8 milijona EUR, del zapadlih obveznosti refinancirati. Zato je DUTB že v letu 2014 pričela z analizo različnih možnosti refinanciranja, kakor tudi že pričela s pripravljalnimi aktivnostmi, ki so vključevale tudi več srečanj z različnimi finančnimi inštitucijami.



## 5) Naznanitve sumov kaznivih ravnanj

Skladno z ZUKSB in Smernicami za delovanje DUTB, je DUTB dolžna ugotavljati odgovornost za nastanek kreditov in naložb, ki so se kot tvegane postavke iz bank prenesle na DUTB, saj s prenosom tveganih postavk DUTB dobi vpogled v kreditne mape posameznega dolžnika banke.

Drugi odstavek 7. točke Smernic za delovanje DUTB družbi nalaga, da mora sum, da so tvegane postavke nastale kot posledica kaznivega dejanja v povezavi z ravnanjem članov organov vodenja in nadzora bank, organov nadziranja bank ali kreditojemalca, naznaniti za to pristojnim organom.

DUTB si prizadeva za uspešno, celovito in odgovorno sodelovanje z organi odkrivanja in pregona kaznivih dejanj, ter v ta namen sodeluje z Nacionalnim preiskovalnim uradom (v nadaljevanju: NPU) in Specializiranim državnim tožilstvom Republike Slovenije.

DUTB je v letu 2014 z NPU sklenila dogovor o najprimernejšem in najučinkovitejšem konceptu za uspešno reševanje vseh morebitnih odprtih zadev, poteku nadaljnjega sodelovanja in načinu poročanja DUTB.

DUTB je v letu 2014, zaradi zaznanih nepravilnosti, sprožila interne preiskave 14 primerov. O internih preiskavah DUTB ažurno obvešča NPU.

Pri dveh od navedenih 14 primerih je banka, pri treh pa so stečajni upravitelji sami podali kazensko ovadbo ali naznanitev suma kaznivega dejanja organom pregona, v dveh primerih pa sum škodljivega ravnanja neodvisno preiskuje tudi banka, od katere so bile terjatve prenesene na DUTB. Za vse ostale primere je DUTB Ministrstvu za notranje zadeve poslala zaprosilo za posredovanje informacij o vloženih kazenskih ovadbah.

## 6) Stroški poslovanja

DUTB je v prvi polovici leta 2014 dokončevala vzpostavljanje in zapolnjevanje organizacije. Proces zaposlovanja potrebnih kadrov se je intenziviral kar se kaže v povečanju števila zaposlenih iz 12 na začetku leta na 63 ob polletju ter na 81 ob koncu leta 2014. Leto 2014 je bilo tudi leto, ko je DUTB izvedla dejanski prevzem celotnega portfelja sredstev od NLB in NKBM kakor tudi izvedla pravni in v večjem delu tudi dejanski prenos sredstev od Abanke, Banke Celje, Probanke in Factor banke.

Poleg navedenega je DUTB začela z aktivnim upravljanjem prevzetih slabih sredstev ter z aktivnostmi za prestrukturiranje in inovčevanje sredstev. Izvedba navedenih aktivnosti je bila mogoča le s polnim angažmajem lastnih zaposlenih ter najemanjem določenih storitev pri zunanjih strokovnjakih, kjer je bilo to nujno in ekonomsko upravičeno.

TABELA 4: STROŠKI POSLOVANJA V LETU 2014

(v tisoč EUR)	2014	2013	Indeks 2014/2013
Stroški materiala	46	10	437
Stroški storitev	9.343	4.734	197
Stroški upravljanja nepremičnin	515	0	-
Stroški zaledne pisarne in računovodskih storitev	1.402	124	1.132
Stroški svetovanj	3.788	4.020	94
Drugi stroški storitev	3.638	590	616
Stroški dela	4.239	531	799
Amortizacija	47	3	1.602
Drugi stroški poslovanja	840	13	6.613
Stroški, povezani z unovčevanjem premoženja	725	13	5.710
Drugi stroški	115	0	-
<b>Skupaj stroški poslovanja</b>	<b>14.515</b>	<b>5.291</b>	<b>274</b>

DUTB je za opravljanje svoje dejavnosti v letu 2014 imela 14,5 milijona EUR poslovnih odhodkov. Največji del poslovnih odhodkov odpade na stroške storitev v višini 9,3 milijona EUR, medtem ko so stroški dela znašali 4,2 milijona EUR.

Primerjava stroškov s preteklim letom ni realna saj je bila DUTB ustanovljena v marcu 2013 in ni poslovala celo leto. Prav tako so bile aktivnosti DUTB v letu 2013 usmerjene v strateško načrtovanje delovanja DUTB v spreminjajočim se poslanstvu DUTB, pripravo na prestrukturiranje posameznih primerov, vzpostavljanje organizacije in priprave na prenos slabih sredstev iz bank. Več informacij o aktivnostih v letu 2013 je prikazanih v letnem poročilu DUTB za leto 2013.

Med stroški storitev prevladujejo stroški intelektualnih in osebnih storitev v višini 3,8 milijona EUR med katerimi predstavljajo svetovalne storitve 2,4 milijona EUR ter notarske in odvetniške storitve 1,2 milijona EUR.

Stroški zagotavljanja računovodskih in IT storitev v višini 1,4 milijona EUR se nanašajo predvsem na stroške vodenja spremljave in računovodstva za prevzete terjatve, ki so ga za DUTB opravljale banke prenosnice terjatev.

Stroški drugih storitev so znašali 3,6 milijona EUR, kjer 1,8 milijona EUR predstavljajo neposredni stroški upravljanja sredstev, ki se nanašajo predvsem na storitve upravljanja terjatev katere so banke izvajale za DUTB do dejanskega prevzema storitev. Preostali del odpade na stroške plač in nadomestil za neizvršne direktorje v višini 0,5 milijona EUR, ter stroške povezane z vrednostnimi papirji, plačilnim prometom, zavarovanji, telekomunikacijskimi storitvami in podobno.

S pridobivanjem nepremičnin v neposredno lastništvo postajajo vedno bolj pomembni tudi stroški upravljanja in vzdrževanja nepremičnin, ki so znašali 0,5 milijona EUR. Ti stroški se nanašajo na nepremičnine, ki jih ima DUTB v neposredni lasti.

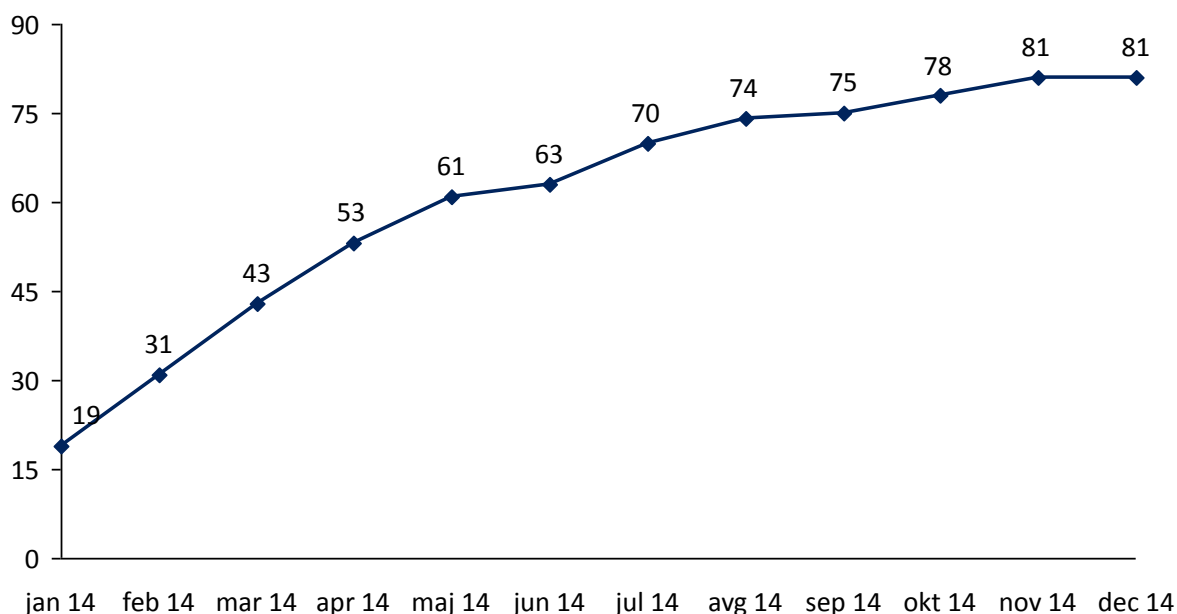
Za DUTB nastajajo v postopkih izterjave terjatev tudi pomembni stroški izterjave, katere DUTB sicer formalno prenese na dolžnike, vendar v večini primerov dolžniki, ki že sicer ne morejo poplačati svojih obveznosti, niso in tudi ne bodo sposobni poplačati na njih prenesenih dodatnih obveznosti. Ti stroški so v letu 2014 znašali 0,7 milijona EUR in predstavljajo večji del od 0,8 milijona drugih stroškov.

## 7) Upravljanje s človeškimi viri

### *Zaposlovanje*

Na kadrovskem področju je leto 2014 zaznamovalo intenzivno zaposlovanje in uvajanje novih sodelavcev. Število zaposlenih je se je iz 12 povečalo za 69 na 81.

SLIKA 10: ŠTEVILO ZAPOSLENIH NA ZADNI DAN MESECA V 2014



Upravni odbor je 9. 1. 2014 imenoval tri izvršne direktorje s trajnim mandatom. Do konca februarja sta se družbi pridružila še drugi vodja upravljanja terjatev in vodja upravljanja nepremičnin. Marca se je zaposlil direktor financ in računovodstva. Avgusta je glavnega izvršnega direktorja Christopherja Gwilliama zamenjal Torbjörn Månsson. Trije izvršni direktorji, direktor financ in računovodstva ter tri vodje so, poleg strokovnosti, tudi temelj za kakovostno vodenje ekipe sodelavcev.

V prvi polovici leta je večina novo zaposlenih okrepila organizacijsko enoto upravljanje terjatev v drugi polovici leta pa je pričakovani rasti nepremičnin v upravljanju sledila krepitev organizacijske enote nepremičnine, ki jo je konec leta sestavljala ekipa osmih sodelavcev. Skozi leto je bila nadgrajena ekipa v t. i. organizacijski enoti podpora na področjih informacijske tehnologije, računovodstva, kontrolinga, kadrov ter skladnosti poslovanja.

TABELA 5: ŠTEVILO ZAPOSLENIH PO ORGANIZACIJSKIH ENOTAH

Organizacijska enota	Število zaposlenih	
	31. 12. 2014	31. 12. 2013
Izvršni direktorji, CFO in notranja revizija	5	3
Upravljanje terjatev	47	3
Upravljanje premoženja	10	1
Podpora	19	5
<b>Skupaj</b>	<b>81</b>	<b>12</b>

#### *Aktivnosti na področju upravljanja s človeškimi viri*

V letu 2014 je bila večina aktivnosti na področju upravljanja s človeškimi viri, poleg zaposlovanja, usmerjena predvsem na vzpostavljanje temeljnih kadrovskega procesov. Selekcija sodelavcev je bila nadgrajena z uvajalnim dnevom na katerem so novi sodelavci na sistematičen način spoznali organizacijo, glavna pravila in vodstvo družbe. Ustvarjanje timskega vzdušja, povezovanje in spoznavanje sodelavcev je potekalo tudi skozi več neformalnih druženj.

Z vzpostavitvijo sistema poskusnega dela je bilo začeto snovanje sistema ciljnega vodenja in upravljanja delovne uspešnosti. Kodeks ravnanja je formaliziral pričakovana ravnanja sodelavcev. Z zdravniškimi pregledi, izobraževanji sodelavcev ter s pripravo izjave o tveganju je bil načrtan sistematičen pristop k zdravju in varnosti pri delu.

## 8) Podporne aktivnosti

### 8.1) Informacijska podpora

Cilj informacijske podpore DUTB je podpirati procese na način, da so ti bolj uspešni in učinkoviti. V letu 2014 se je DUTB srečevala z dvema ključnima izzivoma. Prvi izziv je informatizacija procesov, ki še niso podprti z informacijsko rešitvijo, drugi pa razpršenost informacijskih rešitev. V praksi sta se ta dva izziva odražala v težavni izdelavi konsolidiranih poročil in v hitrosti pridobivanja informacij.

Razpršenost informacijskih rešitev je bila prisotna predvsem na področju upravljanja terjatev. Zato je bila večina aktivnosti posvečena ravno temu področju. Ustanovljena je bila skupina, ki je pripravila zahteve za tako rešitev in projekt prehoda na enoten informacijski sistem za podporo upravljanju terjatev. Tako se je jeseni začel projekt konsolidacije procesa operativnega vodenja kreditov na enoten sistem. Po temeljiti analizi je bil izbran sistem Probanke, na katerem so bile do konca leta že prenesene terjatve od treh bank (Probanka, Faktor banka, Banka Celje), za največji dve (NLB, NKBM) pa so potekale intenzivne priprave na migracijo, ki je bila uspešno izvedena v januarju 2015.

Podobne aktivnosti se izvajajo tudi na področju procesa upravljanja nepremičnin, kjer so bile predstavljene možne rešitve za informatizacijo tega procesa. Izbrana je bila rešitev, ki primerno podpira poslovne procese upravljanja nepremičnin in je hkrati integrirana v celotno informacijsko arhitekturo. Konec leta 2014 se je začel projekt vpeljave, ki bo predvidoma zaključen v prvem četrtletju 2015.

S prej naštetimi aktivnostmi DUTB gradi tudi temelje za sistem poslovnega obveščanja. Cilj je izdelati kvalitetno podatkovno skladišče, poročila in orodja za analizo podatkov, ki bodo omogočala učinkovito poslovno poročanje.

Zaradi navedenega se je v drugi polovici leta 2014 nadgradila tudi informacijska infrastruktura, ki bo zagotavljala dovolj zmogljivosti in varnosti za te potrebe. Postavljen je bila podatkovni strežnik, platforma za avtomatizacijo procesov ter zajem podatkov in dokumentov. Postavljena je bila tudi platforma za izdelavo intranet portala, vpeljana pa je bila tudi strežniška virtualizacija ter nadgrajeno omrežje, ki bo omogočalo večjo varnost. Predvsem pa bo ta platforma omogočila razvoj lastnih rešitev za podporo specifičnih procesov, kar je v načrtu za leto 2015.

Na področju informacijske varnosti je DUTB v drugem kvartalu sprejela Pravilnik o varovanju podatkov in informacij, ki določa varnostna pravila na področju informatike in tudi širše. V njem so definirana področja varovanja podatkov, informacij in informacijskega sistema. Na operativnem nivoju pa je bila zagotovljena revizijska sled dostopov do podatkov ter nadgrajena varnost in zanesljivost same infrastrukture. Izboljšan je bil proces varnostnega kopiranja podatkov ter povečala se je redundantnost posameznih ključnih gradnikov sistema (tako fizična, kot programska).

## 8.2) Odnosi s ključnimi deležniki

DUTB je v okviru zakonsko določenih možnosti tvorno sodelovala z vsemi ključnimi deležniki tako v Sloveniji kakor tudi z mednarodnimi inštitucijami.

Poleg rednega poročanja Ministrstvu za finance, v skladu z ZUKSB in podzakonskimi akti, je DUTB v letu 2014 večkrat poročala o delu in posameznih zadevah tudi Komisiji za nadzor javnih financ ter Odboru za finance in monetarno politiko.

DUTB je v letu 2014 opravila več sestankov s predstavniki IMF, ECB in Evropske komisije, ki so bili na delovnih obiskih v Sloveniji. Na srečanjih je DUTB predvsem predstavila strategijo delovanja DUTB s fokusom na prestrukturiranje gospodarstva ter priložnosti za izboljšanje zakonodajnega okolja v smeri, ki bi omogočalo bolj učinkovito delovanje predvsem pri aktivnem prestrukturiranju družb.

DUTB se je prav tako ob obiskih bonitetnih agencij v Sloveniji večkrat srečala z njihovimi predstavniki ter predstavila svoje delovanje, financiranje ter načrte za poplačilo dolga.

## 8.3) Odnosi z javnostmi

DUTB je v letu 2014 glavnino komunikacijskih aktivnosti namenjala podpori uresničevanju njenih strateških ciljev. To je dosegala z ozaveščanjem o vlogi in poslanstvu družbe, z izobraževanjem zainteresiranih javnosti o procesih upravljanja nedonosnega premoženja v donosno in oblikovanjem pozitivne podobe družbe. Značilnost in zanimivost korporativnega komuniciranja v letu 2014 je bilo krizno komuniciranje z mediji o temah in informacijah, ki jih je DUTB proaktivno objavila v začetku leta, a so jih nekateri mediji ponavljali kot na novo odkrite negativne zgodbe skozi vse leto.

Strateški cilji DUTB so uresničljivi ob podpori ključnih javnosti, poleg zaposlenih tudi lastnikov ter drugih odločevalcev, finančno-poslovne javnosti, mnenjskih voditeljev in medijev kot posrednikov informacij med DUTB ter drugimi javnostmi in obratno. Potrebno podporo si DUTB zagotavlja z rednim, celostnim in aktivnim komuniciranjem o učinkih svojih aktivnosti na okrevanje slovenskega finančnega sistema, z ustvarjanjem komunikacijskih priložnosti, s spremljanjem komunikacijskih potreb ključnih javnosti, z zagotavljanjem rednih odzivov nanje ter s proaktivnim upravljanjem morebitnih komunikacijskih ovir.

## 8.4) Dostop do informacij javnega značaja

Državni zbor Republike Slovenije je v marcu sprejel novelo Zakona o dostopu do informacij javnega značaja (ZDIJZ-C). V skladu z določili novele je bila DUTB 17. 4. 2014 dolžna na spletni strani objaviti končni seznam dolžnikov, prenesenih na DUTB z bank, in podatke končne bruto izpostavljenosti, ki jih je od Ministrstva za finance prejela na dan prenosa terjatev na DUTB.

DUTB je morala na spletni strani objaviti tudi informacije javnega značaja, ki se nanašajo na donatorske, sponzorske, svetovalne in druge avtorske ali intelektualne storitve, kot tudi informacije javnega značaja

v zvezi z zastopniki poslovnega subjekta, ki se nanašajo na vrsto zastopnika oziroma navedbo članstva v poslovnem organu, organu upravljanja ali nadzornem organu in informacijo o višini prejemkov in bonitet te osebe.

Tri mesece po objavi zakona v Uradnem listu je morala DUTB kot prosto dostopne informacije javnega značaja objaviti tudi podrobnejše informacije, neposredno povezane s krediti neplačnikov kot tveganimi postavkami, ki se vodijo kot slabitve v bilancah te banke in ki so bili iz takšne banke preneseni na DUTB.

Priprava zgoraj navedenih informacij je za DUTB pomenila veliko časovno in delovno obremenitev. DUTB v letu 2014 prejela 11 zahtev po dostopu do informacij javnega značaja. Vsako tovrstno zahtevo DUTB podrobno in strokovno preuči ter na tej podlagi, v skladu z določili zakona, odloči o zahtevi.



## 9) Drugi pomembni dogodki

### 9.1) Poročilo Komisije za preprečevanje korupcije in računskega sodišča

DUTB je 6. 11. 2014 prejela Končno poročilo in oceno stanja v povezavi z vzpostavljenim sistemom delovanja Družbe za upravljanje terjatev bank, d.d. (v nadaljevanju: Končno poročilo), ki ga je pripravila Komisija za preprečevanje korupcije (v nadaljevanju: KPK).

DUTB je v predvidenem roku posredovala svoj Odziv na Končno poročilo. KPK je 16. 12. 2014 na seji senata KPK soglasno potrdila Končno poročilo, v zaključku katerega je podala svoje mnenje o dvomih glede primernosti enotirnega sistema vodenja DUTB, saj bi dvotirni sistem pripomogel k zmanjšanju korupcijskih in ostalih tveganj, ki jim je družba v okviru svojega poslovanja izpostavljena, ter opozorila na tveganja za nastanek nasprotja interesov, tako pri najemanju zunanjih izvajalcev, kot tudi pri zaposlovanju in kadrovanju.

DUTB je 16. 12. 2014 od Računskega sodišča prejela Osnutek revizijskega poročila o pravilnosti, učinkovitosti in gospodarnosti poslovanja DUTB v letu 2013 s pozivom, da DUTB do začetka januarja posreduje morebitne razloge za izpodbijanje revizijskih razkritij. Poročilo je na predlog Vlade označeno s stopnjo tajnosti »zaupno«. DUTB je v zakonskem roku pripravila odgovore na posamezna revizijska razkritja in jih posredovala Računskemu sodišču. Računsko sodišče je nato 30. 1. 2015 izdalo Predlog revizijskega poročila o pravilnosti, učinkovitosti in gospodarnosti poslovanja DUTB v letu 2013, na katerega je DUTB v zakonskem roku in skladno z enajstim odstavkom 28. člena ZRacS-1 podala svoj ugovor.

### 9.2) Vračilo denarja in zavarovanj Republiki Sloveniji iz naslova Jamstvene sheme

DUTB je 18. 11. 2014 prejela sklep Vlade Republike Slovenije kot skupščine DUTB, da mora DUTB skleniti negativne anekse s SID banko kot zastopnico Republike Slovenije, s katerimi se bo DUTB odpovedala nadaljnjemu unovčevanju poroštev na podlagi Zakona o jamstveni shemi RS (ZJShemRS). Dodatno sklep zahteva, da DUTB v proračun Republike Slovenije vrne že prejeta izplačila unovčenih poroštev v roku 15 dni od prejema sklepa.

DUTB je 3. decembra 2014 v skladu s sklepom Vlade Republike Slovenije v proračun Republike Slovenije vrnila prejeta izplačila unovčenih poroštev v višini 2,2 milijona EUR. V januarju 2015 je s SID banko prav tako sklenila negativne anekse, s katerimi se je DUTB odpovedala unovčevanju poroštev na podlagi Zakona o jamstveni shemi v nominalni vrednosti 23,3 milijona EUR. Zaradi podpisa negativnih aneksov so bodoči pričakovani prilivi iz naslova unovčitve garancij nižji za 5,2 milijona EUR. Ne glede na vrnjene zneske unovčenih poroštev ter odpoved unovčevanja DUTB ni dobila povrnjenih plačanih nadomestil za izdane garancije v višini 0,1 milijona EUR.

Ne glede na navedeno pa mora DUTB tudi v prihodnje v imenu in za račun Republike Slovenije brezplačno vršiti izterjavo dolga od dolžnikov, ki so bili preneseni na DUTB, za zneske unovčenih

poroštev s strani bank prenosnic še pred prenosom na DUTB. To pomeni, da mora pri posojilih, kjer je banka prenosnica še pred prenosom na DUTB unovčila poroštvo Republike Slovenije, ob poplačilu, proporcionalni del prejete kupnine nakazati na račun Republike Slovenije.