



DUTB

iz slabega v dobro

POSLOVNA STRATEGIJA DUTB 2016-2022

POSLOVNA STRATEGIJA JE BILA PRIPRAVLJENA V SEPTEMBRU 2016 IN DOPOLNJENA V DECEMBRU 2016.

DECEMBER 2016

KAZALO VSEBINE

POVZETEK	1
PREAMBULA	1
STRATEŠKI CILJI	2
IMPLEMENTACIJA	6
PREDSTAVITEV DUTB	8
KORPORATIVNO UPRAVLJANJE IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	8
SISTEM SPREJEMANJA ODLOČITEV	11
SPREMEMBE ZUKSB	12
PRIDOBITEV SREDSTEV V UPRAVLJANJE	13
STRUKTURA FINANCIRANJA DUTB	15
POSLANSTVO IN STRATEŠKI CILJI DUTB	16
POSLANSTVO DUTB, KOT JE OPREDELJENO V SMERNICAH	16
KLJUČNE USMERITVE IN STRATEŠKI CILJI DUTB	16
STRATEGIJE ZA POVEČANJE VREDNOSTI SREDSTEV V UPRAVLJANJU	17
STRATEGIJA FINANCIRANJA	34
ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE	37
STRATEGIJE NA PODROČJU ODNOSOV Z DELEŽNIKI	44
STRATEGIJA PRENEHANJA DELOVANJA DRUŽBE	47
UPRAVLJANJE S TVEGANJI	48
MODEL UPRAVLJANJA S TVEGANJI	48
SPREMEMBE V NOTRANJI ORGANIZACIJI	49
KLJUČNA TVEGANJA IN NJIHOVO OBVLADOVANJE	50
POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA 2016-2022	53
KAZALNIKI USPEŠNOSTI	54

KAZALO SLIK

SLIKA 1: NAČRTOVANA STRUKTURA DONOSOV, KI JIH ZAGOTAVLJA DUTB	3
SLIKA 2: NAČRTOVAN FINANČNI REZULTAT DUTB	4
SLIKA 3: DEJANSKI IN NAČRTOVANI RAZVOJA PORTFELJA	5
SLIKA 4: STRATEŠKI OKVIR	6
SLIKA 5: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	10
SLIKA 6: DEJANSKI IN NAČRTOVANI RAZVOJA PORTFELJA	20
SLIKA 7: PORTFELJ POSOJIL GLEDE NA ZASLEDOVANO STRATEGIJO	21
SLIKA 8: NEPREMIČNINSKI PORTFELJ DUTB	30
SLIKA 9: NAČRT ŠTEVILA STALNO ZAPOSLENIH	38
SLIKA 10: SHEMA CILJNE ARHITEKTURE INFORMACIJSKIH SISTEMOV DUTB	42

KAZALO TABEL

TABELA 1: KAZALNIKI USPEŠNOSTI, DOLOČENI V SMERNICAH	2
TABELA 2: POPRAVKI VLOŽENEGA KAPITALA	3
TABELA 3: OSNOVNI PODATKI O DRUŽBI	8
TABELA 4: STRUKTURA PORTFELJA TERJATEV Z VIDIKA PRIPOJITVE	14
TABELA 5: PODATKI O FINANCIRANJU NA DAN 30. JUNIJ 2016	15
TABELA 6: URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV	23
TABELA 7: STRATEGIJE TRŽENJA GLEDE NA VRSTO NEPREMIČNINE	33

POVZETEK

PREAMBULA

Družba za upravljanje terjatev bank, d.d. (v nadaljevanju: DUTB) je v septembru 2015 Vladi Republike Slovenije (v nadaljevanju: Vlada) predložila Poslovni načrt s strategijo za obdobje 2015-2022, ki ga je Vlada v vlogi skupščine nato potrdila dne 6. Oktobra 2015. Strategija v trenutnem poslovnem načrtu 2016-2022 je dopolnitev prej omenjene strategije, in vključuje dve bistveni spremembi, ki sta vplivali na poslovanje DUTB v začetku leta 2016:

- Dopolnitev Zakona o ukrepih Republike Slovenije za krepitev stabilnosti bank (v nadaljevanju: ZUKSB), ki velja od 27. Januarja 2016.
- Pripojitev dveh bank v 100-odstotni državni lasti (Factor banka d.d., Ljubljana – v nadaljevanju: Factor banka in Probanka d.d., Maribor – v nadaljevanju: Probanka), ki sta v postopku nadzorovane likvidacije bili dne 19. Februarja 2016, po odvzemu dovoljenj za opravljanje bančnih storitev, pripojeni k DUTB s presečnim datumom 1. Januarja 2016.

Strategija DUTB obsega prevzem, upravljanje in prestrukturiranje ter unovčevanje slabih sredstev, prevzetih od Nove Ljubljanske banke d.d., Ljubljana (v nadaljevanju: NLB), Nove Kreditne banke Maribor d.d. (v nadaljevanju: NKBM), Abanke Vipa d.d., Ljubljana (v nadaljevanju: Abanka) in Banke Celje d.d., Celje (v nadaljevanju: Banka Celje), pripojenih sredstev iz portfelja Factor banke in Probanke, in izpostavljenosti, prevzetih v skladu z ZUKSB z namenom krepitev pozicije in povečevanja vrednosti v posameznih primerih.

V letih 2014 in 2015 je DUTB zaključila s prevzemom sredstev in vzpostavitvijo organizacije. S pripojitvijo Factor banke in Probanke v začetku leta 2016 se je organizacija izrazito povečala in spremenila. Uvedena je bila nova funkcionalna in procesna organiziranost, ki v celoti podpira učinkovito upravljanje dodatnih sredstev, ki jih je DUTB prevzela s pripojitvijo ter zahteve spremenjenega ZUKSB. Nadaljnje spremembe in nadgradnje bodo potekale še naprej, a je DUTB že sedaj robustna organizacija, sposobna dosegati cilje, zastavljene v strateškem načrtu. DUTB ima jasno opredeljene protokole vodenja, nadzora, sprejemanja politik in odločitev ter delovnih procesov.

Vse aktivnosti DUTB so usmerjene v dodajanje vrednosti za Republiko Slovenijo in njene davkoplačevalce. Tako dodajanje vrednosti ne vključuje le doseganja finančnih ciljev, kot jih določata ZUKSB in Smernice za delovanje DUTB (v nadaljevanju: Smernice), temveč tudi posredne pozitivne vplive krepitev ekonomskega stanja v Sloveniji z uspešnimi prestrukturiranjem in izboljšavami v vodenju podjetij ter krepitev baze znanja o upravljanju slabih sredstev, ki bo uporabna zunaj DUTB ali celo Slovenije.

STRATEŠKI CILJI

Poslanstvo in glavni strateški cilji DUTB ostajajo enaki kot v zadnji sprejeti strategiji.

STRATEŠKI CILJI DUTB SO:

- finančni: (1) poplačati obveznice z državnim poroštvom, izdane kot plačilo za prenesena sredstva, in (2) ustvariti zahtevani donos na prvotno vplačani kapital s strani Republike Slovenije,
- intenzivno upravljati sredstva in dodatno investirati vanje z namenom optimiziranja njihovega poslovnega potenciala in povečevanja njihove unovčljive vrednosti,
- skladno s predhodnim ciljem prestrukturirati družbe, če je to ekonomsko upravičeno, ter prispevati k vzpostavitvi vzdržnega delovanja nepremičninskega in drugih trgov v Sloveniji.

V Smernicah je Vlada določila¹ ciljne vrednosti kazalnikov uspešnosti, z doseganjem katerih se smatra, da DUTB posluje gospodarno, učinkovito in uspešno. Ti so predstavljeni v spodnji tabeli, medtem ko so seznam, definicije in vrednosti kazalnikov uspešnosti DUTB za celotno obdobje njenega delovanja predstavljeni v povzetku poslovnega načrta (stran 54).

TABELA 1: KAZALNIKI USPEŠNOSTI, DOLOČENI V SMERNICAH

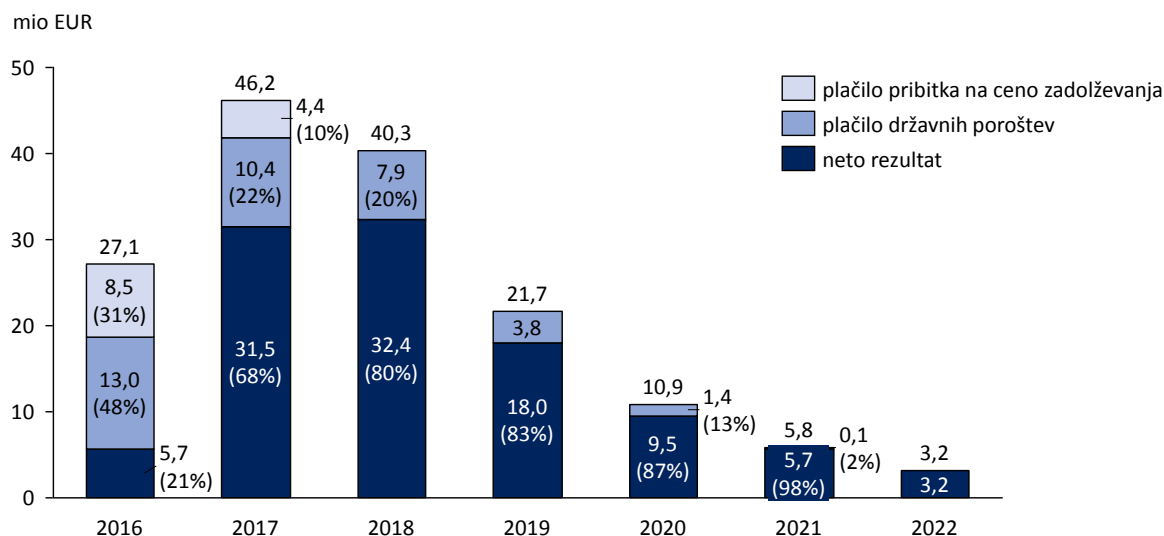
Kazalnik uspešnosti	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Minimalni ustvarjeni kumulativni prilivi (v mio EUR)	676	877	1.078	1.279	1.480	1.681
Ustvarjeni prilivi v %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %	10 %
EROE	8 %	8 %	8 %	8 %	8 %	8 %
Stroškovna učinkovitost	1,9 %	2,0 %	2,0 %*	2,0 %*	2,0 %*	2,0 %*

OPOMBA: *Kazalnik stroškovne učinkovitosti se v teh letih lahko spremeni, če se bistveno spremeni portfelj DUTB.

Kot določajo Smernice, je cilj DUTB ustvarjati 8 % letni donos na kapital (ROE). Vendar je poleg tega DUTB Vladi in finančnim institucijam v državni lasti zagotavljala in še vedno zagotavlja, posebno v prvih štirih letih svojega obstoja, zagotovljeni donos v obliki plačila državnih poroštev in obrestnega pribitka na zahtevani donos zadolževanja (v času izdaje obveznic). Oboje predstavlja strošek DUTB, hkrati pa prihodek za slovenski javni sektor (v širšem smislu). Zagotavljanje visokega fiksnega donosa Republiki Sloveniji s plačilom državnih poroštev in pribitkov na zadolževanje bo predstavljalo velik del skupnih vračil tudi v letih 2016 in 2017, medtem ko bo komponenta donosa na kapital pridobila na pomembnosti ob postopnem zmanjševanju omenjenih stroškov financiranja v kasnejšem delu načrtovanega obdobja (življenjske dobe DUTB).

¹ Nove Smernice za delovanje DUTB so bile sprejete 7. decembra 2016.

SLIKA 1: NAČRTOVANA STRUKTURA DONOSOV, KI JIH ZAGOTAVLJA DUTB



OPOMBA: DUTB plačuje pribitek na ceno zadolževanja za primarno izdane obveznice, ki bodo poplačane konec leta 2017.

Leta 2013 je Republika Slovenija v DUTB vložila 203,6 milijona EUR osnovnega kapitala. Kot prikazano v tabeli spodaj, je DUTB do polletja leta 2016 utrpela 187,7 milijona EUR izgub zaradi transakcij, v katerih prenosne cene niso bile dogovorjene obojestransko, temveč določene z odločitvijo lastnika (Vlade) in so zmanjšale kapital DUTB na raven 15,9 milijona EUR (z drugimi besedami, to je kapital, ki je bil dejansko vložen v DUTB). Zaradi tega zadevni poslovni načrt vključuje načrtovano dokapitalizacijo v znesku 50 milijonov EUR v drugi polovici leta 2016, ki bi, skupaj z že izvedeno julijsko dokapitalizacijo v višini 4,6 milijona EUR, vloženi kapital povišala na 70,5 milijona EUR – to je raven, ki jo DUTB upošteva pri ocenjevanju svoje uspešnosti.

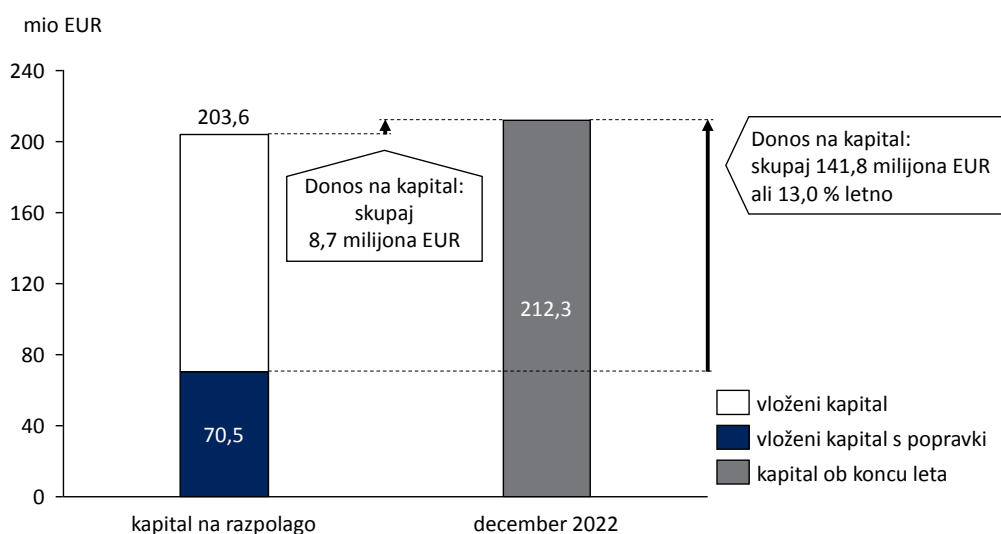
TABELA 2: POPRAVKI VLOŽENEGA KAPITALA

v mio EUR	Vpliv na kapital DUTB
Vloženi kapital s strani Republike Slovenije v letu 2013	203,6
Skupno vračilo kapitala lastniku v obdobju od ustanovitve do konca prvega polletja 2016	-187,7
Prenos slabih sredstev iz NLB, NKBM, Abanke in Banke Celje v letih 2013 in 2014	-110,1
Druge transakcije v skladu z odločitvami skupščine v letih 2014 in 2015	-5,4
Pripojitev Factor banke in Probanke v letu 2016	-72,3
Dejansko vloženi kapital do konca prvega polletja leta 2016	15,9
Dokapitalizacije v letu 2016	54,6
Dokapitalizacija maja 2016 (vpis v sodni register julija 2016)	4,6
Načrtovana dokapitalizacije v drugi polovici leta 2016	50,0
Vloženi kapital s popravki (vračila lastniku in dokapitalizacije)	70,5

DUTB načrtuje, da bo lastniški kapital ob koncu njenega delovanja leta 2022 znašal 212,3 milijona EUR, kar povrača začetni vloženi kapital Republike Slovenije po vseh zgoraj omenjenih zagotovljenih in skupnih vračilih kapitala lastniku. Ob upoštevanju vseh popravkov DUTB predvideva, da bo v času svojega delovanja s preostalom kapitalom dosegla povprečno letno stopnjo donosa na kapital (imenovano EROE) v višini 13,0 %.

Ob tem je potrebno opozoriti, da v zvezi z doseganjem tega cilja obstajajo precejšnja tveganja, povezana predvsem z visokim finančnim vzvodom in odvisnostjo od uspešnosti nekaj pomembnih primerov prestrukturiranj. Poleg tega je pričakovana donosnost kapitala močno odvisna od sprememb in časovnice pričakovanih prilivov iz odprodaj sredstev.

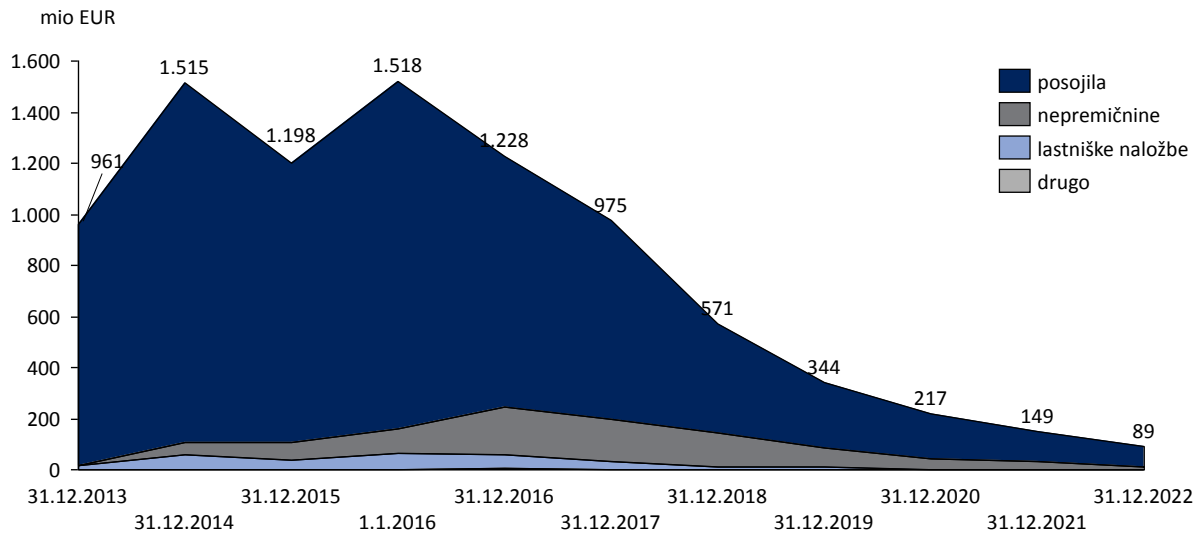
SLIKA 2: NAČRTOVAN FINANČNI REZULTAT DUTB



OPOMBA: Vloženi kapital s popravki vključuje začetne izgube ob pripoznanju sredstev in druga prevrednotenja povezana s prevzemom prenesenih sredstev, učinke pripojitve in dokapitalizacije. Podrobnosti predstavlja Tabela 2.

Skozi celotno življenjsko dobo DUTB bodo največji del premoženja DUTB predstavljale kreditne terjatve (posojila), vendar bo skozi čas, ko se bo zaradi odplačevanja in refinanciranja dolga uspešno prestrukturiranih podjetij zmanjšal delež primerov prestrukturiranja v portfelju, večjo težo dobilo aktivno upravljanje lastnih (prevzetih s postopki unovčevanja premoženja) in zastavljenih nepremičnin.

SLIKA 3: DEJANSKI IN NAČRTOVANI RAZVOJA PORTFELJA



OPOMBA: DUTB izvede konverzijo dolga v kapital, kjer je to ekonomsko upravičeno. Vrednost tako pridobljenega kapitala je večinoma ocenjena na nič, saj je celotna vrednost (enterprise value) še vedno vključena v preostalo terjatev do dolžnika. 1. januar 2016 prikazuje stanje portfelja ob pripojitvi Factor banke in Probanke.

Financiranje DUTB bo tesno sledilo denarnim tokovom iz naslova upravljanja premoženja in zmanjševalo stroške financiranja z izvajanjem strogega upravljanja z likvidnostjo.

V postopku reorganizacije družbe po pripojitvi obeh bank je DUTB zagotovila potrebne pogoje, da bo še naprej delovala kot vitka in učinkovita organizacija, po učinkovitosti primerljiva z drugimi tovrstnimi družbami. Strateški cilj je zagotavljati ustrezno mednarodno konkurenčnost glede na fazo njenega življenjskega cikla.

IMPLEMENTACIJA

DUTB bo izvajala svojo strategijo v okviru spodnje strukture, kjer so vse njene aktivnosti na koncu usmerjene k dodajanju vrednosti za Republiko Slovenijo.

SLIKA 4: STRATEŠKI OKVIR



Iskanje primerne ravnovesja med dobičkonosnostjo in pospeševanjem ustvarjanja denarnih tokov (zlasti iz naslova prodaj) je ključno za hkratno doseganje pogosto težkih ciljev. V delovanju DUTB obstaja več ključnih področij, na katerih se lahko ustvarjanje dobička in denarnih tokov celo medsebojno dopolnjujeta, zato si, poleg standardnih aktivnosti pri izvajanju strategije, prav ta zaslužijo posebno pozornost,:

- Zaradi specifične vrednotenja nepremičnin, pospeševanje njihove prodaje, če jih je trg zmožen absorbirati po primernih cenah.
- Izboljševanje kreditne sposobnosti uspešno prestrukturiranih dolžnikov, da se bodo lahko refinancirali pri poslovnih bankah.
- Prodaja terjatev, ko se rast pričakovanih prihodnjih donosov iz prestrukturiranja ustavi.
- Uporaba novih tehnik na večjem številu dolžnikov z namenom pospeševanja odplačevanja dolgov z izboljšanimi denarnimi tokovi prestrukturiranih dolžnikov.
- Uporaba novih orodij financiranja/dolžniških instrumentov, z namenom učinkovitega uravnavanja likvidnosti glede na prilive in zmanjševanja stroškov obresti ter državnih poroštev.

Da bo lahko dosegala smelo zastavljene cilje na področju denarnih tokov, bo DUTB delovala v naslednjih smereh:

- Aktivno izvajanje podpornih aktivnosti za pospeševanje prodaje: vzpostavljanje interaktivnih spletnih mest, izvajanje elektronskih medijskih kampanj, izgradnja baze investitorjev za ciljne prodajne akcije, redno obiskovanje dogodkov za investitorje.
- Gradnja interne baze in prodajne platforme za upravljanje procesa sklepanja poslov, razčlenitev ciljnih denarnih tokov in povratno testiranje za usmerjanje dela delovnih enot/skupin in posameznikov, opredelitev norm za pripravo uravnoveženega ocenjevanja uspešnosti (balanced scorecard), vključno z jasno opredeljenimi številskimi cilji za ocenjevanje dela in vezavo sistema nagrad za spodbujanje delavcev k doseganju ciljev.
- Ohranjanje in izboljševanje skladnosti poslovanja z razvojem v organizacijo, ki se izboljšuje sama.
- Vzpostavitev internega foruma za redno izmenjevanje primerov dobrih praks.
- Izvajanje načrta razvoja kadrov, ki temelji na analizi matrike znanja, rednih izobraževanjih, pripravljane kadrov na postopno notranjo transformacijo nalog ali iskanje zaposlitve zunaj družbe.
- V okviru programa za ohranjanje in upravljanje znanj, oblikovanje »priročnika dobrih in slabih praks« za interno rabo ter širšo finančno skupnost s ciljem preprečevanja podobnih težav v prihodnosti.
- Začetek izvajanja celovitega programa za odkrivanje kaznivih dejanj s področja finančne kriminalitete, vzpostavitev obrambnih linij ter doseganje najmanj druge stopnje ocenjevalca Ethic Intelligence na področju preprečevanja korupcije s programom ničelne tolerance za vse vrste nepravilnosti in povzročene škode.

Znanje DUTB na področju upravljanja slabega premoženja, procesov in informacijskih rešitev je pred večino držav nekdanje Jugoslavije in Vzhodne Evrope, zato bi bilo smiselno preučiti priložnosti za ustvarjanje dodatne vrednosti s ponudbo tovrstnega znanja na trgu, tako v Sloveniji in v tujini.

Finančni in nefinančni cilji ter načela izvajanja so opisani v posameznih poglavjih tega dokumenta o podpornih strategijah.

PREDSTAVITEV DUTB

TABELA 3: OSNOVNI PODATKI O DRUŽBI

Firma	Družba za upravljanje terjatev bank, d.d. (ang. Bank Assets Management Company)	
Skrajšana firma	DUTB, d.d. (ang. BAMC)	
Sedež	Davčna ulica 1, 1000 Ljubljana	
Telefon	+386 820 542 35	
Telefaks	+386 1 429 38 59	
E-naslov	info@dutb.eu	
Spletna stran	www.dutb.eu	
Osnovna dejavnost	Zbiranje terjatev in ocenjevanje kreditne sposobnosti	
Registrski vložek	2013/11708, Okrožno sodišče Ljubljana	
Matična številka	6339620000	
Davčna številka	41251482	
Identifikacijska številka za DDV	SI41251482	
Osnovni kapital	208.235.000,00 EUR	
Število delnic	104.117.500 rednih kosovnih delnic	
Upravni odbor	Trajanje mandata do	
Neizvršni direktorji na dan 15. december 2016	Marko Simoneti, predsednik	28. januar 2017*
	Janez Širovnik, namestnik predsednika	31. december 2017
	Juan Barba Silvela	24. marec 2021
Izvršni direktorji na dan 15. december 2016	Imre Balogh, glavni izvršni direktor	1. oktober 2021
	Janez Škrubej	31. december 2017
	Aleš Koršič	31. december 2017

OPOMBA: *Zaradi odstopa s funkcije se mandat Marka Simonetija izteče 28. januarja 2017.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE IN ORGANIZACIJSKA STRUKTURA

DUTB je družba z enotirnim sistemom upravljanja, njen najvišji organ odločanja pa je upravni odbor. Upravni odbor glede na določbe ZUKSB in Statuta DUTB sestavljajo štirje ne-izvršni² in trije izvršni direktorji. Upravni odbor ima tri komisije (revizijsko komisijo, komisijo za prejemke, akreditacijsko komisijo) ter kreditni in naložbeni odbor upravnega odbora. Revizijska, akreditacijska komisija ter komisija za prejemke imajo tudi zunanega člana s primernimi strokovnimi izkušnjami v Sloveniji.

² Od 8. oktobra 2015 dalje upravni odbor sestoji le iz dveh neizvršnih direktorjev. Lars Nyberg je bil z mesta predsednika upravnega odbora odpoklican, neizvršni direktor Imre Balogh pa je, po odpoklicu Torbjörna Månssona z mesta glavnega izvršnega direktorja, začasno prevzel položaj vršilca dolžnosti glavnega izvršnega direktorja.

Vlada je 24. marca 2016 v vlogi skupščine DUTB za dobo petih let na mesto neizvršnega direktorja imenovala Juana Barbo Silvelo.

7. septembra 2016 so neizvršni direktorji na mesto glavnega izvršnega direktorja DUTB imenovali Imreja Balogha, katerega petletni mandat je začel teči 1. oktobra 2016.

Kreditni in naložbeni odbor upravnega odbora sestavljajo vsi člani upravnega odbora. Upravni odbor in vse njegove komisije delujejo v skladu z ustreznimi poslovniki.

Spremenjeni ZUKSB opredeljuje, da neizvršne direktorje imenuje in odpokliče Vlada, medtem ko izvršne direktorje imenujejo in odpokličejo neizvršni direktorji. Izvršni direktorji so pristojni in odgovorni za vsakodnevno poslovanje družbe, neizvršni direktorji pa predvsem nadzirajo poslovanje.

Marca 2016 so začeli veljati novi Statut, Smernice ter nova Uredba o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti bank (v nadaljevanju: Uredba). V DUTB je bila izvedena temeljita prenova upoštevanih internih aktov (npr. Poslovnik o delu upravnega odbora Družbe za upravljanje terjatev bank, d.d., Poslovnik o delu izvršnih direktorjev Družbe za upravljanje terjatev bank, d.d.), da bi jih uskladili z dopolnjeno zakonodajo, podzakonskimi akti, ob hkratnem upoštevanju spremenjenih okoliščin poslovanja zaradi pripojitve Probanke in Factor banke k DUTB. Poslovni načrt je pripravljen na temeljih spremenjene zakonodaje in dopoljenih internih aktov.

Upravni odbor je ustanovil izvršni kreditni in naložbeni odbor in operativni kreditni in naložbeni odbor za odločanje o terjatvah in drugi sredstvih, ki jih upravlja DUTB. Upravni kreditni in naložbeni odbor po potrebi daje soglasje k odločitvam/predlogom izvršnega kreditnega in naložbenega odbora. V letu 2016 prenovljena struktura kreditnih in naložbenih odborov je odpravila prekrivanje sprejemanja odločitev in ločnica med različnimi ravni kreditnih in naložbenih odborov je sedaj jasno opredeljena skupaj z odločevalci na posameznih odborih. Več odgovornosti je delegirane na operativni nivo, hkrati pa sta okrepljena odločanje in nadzor nad primeri z veliko izpostavljenostjo in/ali vplivom.

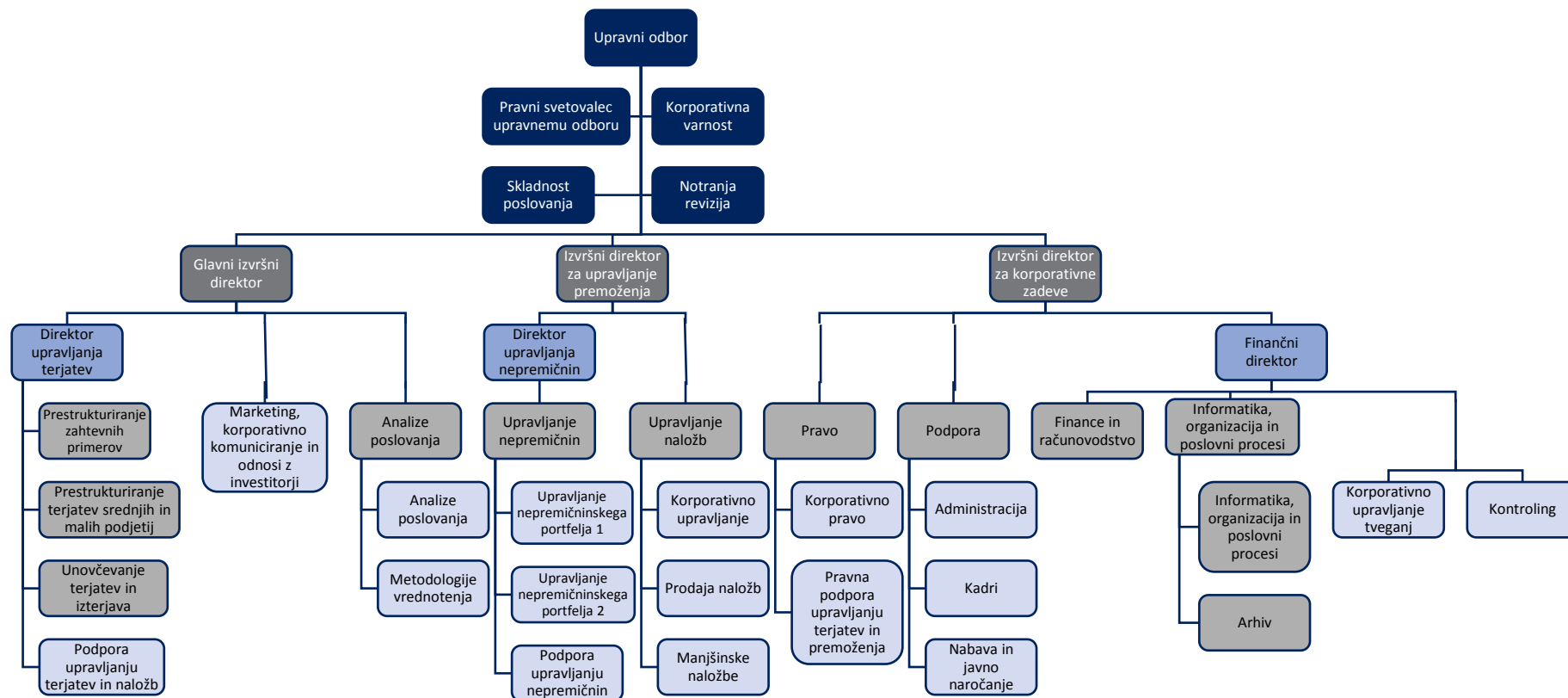
DUTB ima vzpostavljen oddelek notranje revizije, ki poroča neposredno revizijski komisiji. Odbor za upravljanje tveganj in skladnost poslovanja deluje kot podpora izvršnim direktorjem, hkrati pa so poročila tega odbora stalne točke na sejah upravnega odbora.

FUNKCIJSKA ORGANIZIRANOST

DUTB je organizirana na način, ki ji omogoča uresničevanje poslanstva in strateških ciljev, ki jih opredeljujejo ZUKSB, Republika Slovenija kot lastnik ter upravni odbor. Funkcijska organiziranost prikazana na spodnji sliki je veljavna od julija 2016. Izvedena reorganizacija omogoča stroškovno učinkovito poslovanje ter nadaljnjo optimizacijo procesov s ciljem dodatnega povečanja učinkovitosti.

Temeljni procesi DUTB se izvajajo v sektorju upravljanja posojil in sektorju upravljanja sredstev. Prvega sestavljajo enote, specializirane glede na izpostavljenost, kompleksnost in profil dolžnikov, drugi pa je sestavljen iz enote za upravljanje nepremičnin in enote za upravljanje lastniških naložb. Upravljalci terjatev in sredstev prejema podpora od finančnih analitikov in pregleda vrednotenj, pravne enote in enote za podporo upravljanju. Enote so ločene in neodvisne, kar zagotavlja ustrezne procesne kontrole.

SLIKA 5: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA



SISTEM SPREJEMANJA ODLOČITEV

Sistem sprejemanja odločitev znotraj DUTB se odvija na več ravneh in je prilagojen hitremu in učinkovitemu sprejemanju odločitev s ciljem maksimizacije vrednosti sredstev družbe.

Odločitve, ki se nanašajo na korporativno upravljanje, se sprejemajo na ravni upravnega odbora ob upoštevanju mnenj in priporočil, ki jih dajejo revizijska komisija, akreditacijska komisija ter komisija za prejemke. Upravni odbor prav tako sprejema pomembne strateške odločitve, ki se nanašajo na prevzem sredstev ter financiranje DUTB.

Upravni odbor sprejema tudi strateške odločitve glede upravljanja sredstev. Upravni odbor je sprejel dokument *Procesi in pristojnosti odločanja odborov*, v katerem je urejeno upravljanje prevzetih sredstev ter sistem sprejemanja kreditnih in naložbenih odločitev. DUTB ima tri kreditne odbore in tri naložbene odbore, vsakega od navedenih na ravni upravnega odbora, ravni izvršnih direktorjev in operativni ravni. Ta dokument prav tako določa pooblastila, hierarhijo odločanja ter med drugim tudi uveljavlja načelo štirih oči pri sprejemanju kreditnih in naložbenih odločitev. Nobena tovrstna odločitev ne more biti sprejeta s strani posameznika.

Kreditne in naložbene odločitve manjšega pomena ali administrativne narave so obravnavane in sprejete na ravni operativnega kreditnega in naložbenega odbora, katerega član je vedno eden od operativnih vodij, vključenih v upravljanje sredstev. Vse druge odločitve se sprejemajo na ravni izvršnega kreditnega in naložbenega odbora. Najpomembnejše kreditne in naložbene odločitve sprejete na nivoju izvršnega kreditnega in naložbenega odbora nato potrebujejo še soglasje kreditnega in naložbenega odbora na ravni upravnega odbora. Vse odločitve so dokumentirane. Izvajanje sprejetih odločitev je v celoti odgovornost in pristojnost izvršnih direktorjev ter podrejenih organizacijskih enot.

V pristojnosti izvršnih direktorjev so prav tako predlogi za imenovanje kandidatov za direktorje v družbah z omejeno odgovornostjo, ki se prestrukturirajo in kjer ni nadzornih svetov. V družbah, ki se prestrukturirajo in imajo nadzorne svete predlaga kandidate za člane nadzornih svetov družb akreditacijska komisija.

DUTB je vpeljala spremembe v procesu sprejemanja odločitev v začetku aprila 2016 kot odgovor na spremenjene zahteve ZUKSB in glede na spremembo strukture portfelja po pripojitvi Factor banke in Probanke k DUTB. Prenovljena struktura kreditnih in naložbenih odborov je odpravila prekrivanje sprejemanja odločitev na izvršni in upravni ravni. Upravni kreditni in naložbeni odbor sedaj daje soglasje k najpomembnejšim odločitvam, sprejetim na izvršnem kreditnem in naložbenem odboru.

Ločnica med različnimi ravnmi kreditnih in naložbenih odborov je sedaj jasno opredeljena skupaj z odločevalci na posameznih odborih. Operativni kreditni in naložbeni odbori sedaj sprejemajo več operativnih odločitev za dolžnike z večjo izpostavljenostjo ter večino odločitev za dolžnike z manjšo izpostavljenostjo, medtem ko izvršni kreditni in naložbeni odbor še vedno sprejema večino odločitev za dolžnike s pomembnejšo izpostavljenostjo (več kot 80 % skupne vrednosti portfelja).

SPREMEMBE ZUKSB

Pri doseganju strateških ciljev se je DUTB soočala z omejitvami in neskladji z ostalo zakonodajo, zlasti s področja insolventnosti in omejevanja prejemkov v družbah v državni lasti. Ministrstvo za finance je začelo pripravljati spremembe in dopolnitve ZUKSB v letu 2014. Zato je DUTB v letu 2015 odigrala ključno vlogo pri pripravi več predlogov sprememb in dopolnitev ZUKSB, pri čemer se je osredotočila na najbolj pereče ovire, s katerimi se sooča pri izvajanju svojega poslanstva in strateških ciljev.

18. decembra 2015 je Državni zbor sprejel spremembe in dopolnitve ZUKSB, ki so začele veljati 27. januarja 2016.

Ključne spremembe in novosti, ki jih prinaša novi ZUKSB, so:

- zakon daje Republiki Sloveniji kot lastnici več pooblastil na področju upravljanja in nadzora nad delovanjem DUTB,
- zakon uvaja nov način imenovanja in odpoklica neizvršnih in izvršnih direktorjev,
- zakon omejuje vlogo neizvršnih direktorjev pri upravljanju poslovanja DUTB na nadzor v takšnem okvirju, kot ga opravljajo nadzorni sveti.
- zakon širi vlogo DUTB pri prestrukturiranju dolžnikov,
- zakon DUTB daje nova orodja pri prestrukturiranju dolžnikov,
- zakon uvaja omejitve pri upravljanju lastniških deležev DUTB v družbah, ki jih je Vlada opredelila kot strateške naložbe,
- zakon uvaja dodatne omejitve in kontrolne mehanizme glede upravljanja sredstev DUTB (npr. omejitve pri prodaji premoženja povezanim osebam dolžnikov),
- ni več potrebna konsolidacija računovodskih izkazov družb, v katerih je DUTB pridobila večinski lastniški delež v okviru prestrukturiranja,
- zakon odpravlja določene nepotrebne in odvečne določbe iz prejšnjega zakona, npr. oblikovanje Sklada za stabilnost bank,
- zakon omogoča možnost združevanja bank, ki so v postopku nadzorovanega prenehanja,
- zakon določa trajanje mandata članom upravnega odbora, ki so bili imenovani pred uveljavitvijo spremenjenega ZUKSB, do 31. decembra 2017, in
- zakon podaljšuje življenjsko dobo DUTB do konca leta 2022.

Skladno z novim ZUKSB je Vlada marca 2016 dopolnila in uskladila Uredbo, Smernice in Statut DUTB z novim ZUKSB.

PRIDOBITEV SREDSTEV V UPRAVLJANJE

Ob koncu leta 2013 je Republika Slovenija v okviru izvedbe ukrepov za krepitev stabilnosti bank dokapitalizirala dve največji banki, NLB ter NKBM. Banki sta na DUTB prenesli 3,3 milijarde EUR slabih sredstev, večinoma slaba posojila, po prenosni vrednosti 1.008,4 milijona EUR v zameno za izdane obveznice DUTB. DUTB je do junija 2014 z uporabo interne metodologije vrednotenja sredstev ovrednotila prevzeta sredstva ter izkazala 39,9 milijona EUR izgube ob začetnem pripoznanju.

V prvi polovici leta 2014 je DUTB dodatno prevzela za 11,6 milijona EUR vrednosti nepremičnin od NKBM, v drugi polovici leta 2014 pa še slaba sredstva od Abanke ter od Banke Celje. Tako je bilo sredi oktobra 2014 na DUTB preneseno 1.142,4 milijona EUR slabih sredstev s strani Abanke po prenosni vrednosti 423,8 milijona EUR, konec decembra 2014 pa še 392,2 milijona EUR po prenosni vrednosti 125,7 milijona EUR od Banke Celje. Tudi po zaključku prenosov slabih sredstev v letu 2014 je DUTB ocenila vrednost sredstev z uporabo interne metodologije vrednotenja sredstev. Poštena vrednost prevzetih sredstev v letu 2014 je bila za 68,0 milijona EUR oziroma 12,1 odstotka nižja od prenosnih vrednosti in DUTB je izkazala izgubo ob začetnem pripoznanju v tem znesku.

DUTB JE ZA PREVZETA SREDSTVA PLAČALA 623 MILIJONOV EUR VEČ KOT JE ZNAŠALA TAKRATNA TRŽNA VREDNOST

Evropska unija je določila tudi ocene tržne vrednosti prenesenih sredstev na datum prenosa, tj. ocena za koliko bi banke lahko prodale sredstva neodvisnemu kupcu na trgu. Razlika med ocenami takratne tržne vrednosti in prenosnimi cenami, dokumentirana v odločitvah Evropske unije, je znašala 623 milijonov EUR in predstavlja odobreno državno pomoč, ki so jo prejele štiri banke preko DUTB.

DUTB je v letu 2014, s ciljem lažjega in bolj učinkovitega prestrukturiranja, po tržnih pogojih od Probanke in Factor Banke, odkupila še slaba posojila v nominalni vrednosti 172,9 milijona EUR ter zanje plačala 38,6 milijona EUR.

PRIPOJITEV FACTOR BANKE IN PROBANKE

Dne 19. februarja 2016 sta bili na podlagi odločitve Vlade k DUTB, s poenostavljenim postopkom pripojitve, pripojeni Factor banka in Probanka.

Pripojitev Factor banke in Probanke je imela zaradi negativnega kumulativnega kapitala obeh bank negativen vpliv na kapital DUTB v znesku 8,6 milijona EUR. Zaradi tega in morebitnih potreb po dodatnih oslavitvah s pripojitvijo pridobljenih sredstev, je DUTB že zaprosila lastnika, Republiko Slovenijo, za zagotovitev dodatnega kapitala s čimer bi se po potrebi izboljšala kapitalna struktura DUTB.

S pripojitvijo sta se profil in sestava sredstev preusmerila v bolj razdrobljen in razpršen portfelj, še posebej v posojilnem delu.

TABELA 4: STRUKTURA PORTFELJA TERJATEV Z VIDIKA PRIPOJITVE

vrednosti v tisoč EUR	DUTB		Factor banka		Probanka		DUTB	
	31. december 2015		1. januar 2016		1. januar 2016		30. junij 2016	
Klasifikacija dolžnikov	Število	Vrednost	Število	Vrednost	Število	Vrednost	Število	Vrednost
Bruto izpostavljenost nad 300 tisoč EUR	546	1.090.410	143	134.939	183	109.974	758	1.194.767
Bruto izpostavljenost pod 300 tisoč EUR	16	596	106	4.054	1.709	14.190	1.881	19.063
Total	562	1.091.006	249	138.993	1.892	124.164	2.639	1.213.830

OPOMBA: Bruto izpostavljenost je bila ocenjena na ravni skupin. Ocenjene terjatve vključujejo leasing-e.

S pripojitvijo dveh bank je DUTB od Factor banke in Probanke, poleg sredstev, prevzela tudi obveznosti do Ministrstva za finance v višini 369,0 milijona EUR z zapadlostjo v avgustu in septembru 2016. DUTB je v aprilu 2016 predčasno odplačala 150 milijonov EUR navedenih obveznosti in podaljšala ročnost odplačila preostalih obveznosti do decembra 2016, ko v plačilo zapade tudi obveznica DUT02. V avgustu 2016 je DUTB predčasno odplačala še 120,0 milijona EUR obveznosti do Ministrstva za finance in s tem dodatno zmanjšala svoj dolg.

STRUKTURA FINANCIRANJA DUTB

Republika Slovenija je vplačala osnovni kapital v višini 208.235.000 EUR v treh tranšah v letu 2013 in eni tranši v letu 2016. Večina kapitala je bila vplačana z državnimi obveznicami (RS68 in RS38), medtem ko je bila dokapitalizacija vplačana s stvarnim vložkom terjatve do družbe Cimos d.d. v skupnem znesku 4,61 milijona EUR. S pripojitvijo Factor banke in Probanke v februarju 2016 se osnovni kapital ni spremenil.

DUTB je prevzem slabih sredstev od štirih bank financirala s štirimi izdajami obveznic v skupni nominalni vrednosti 1.563,2 milijona EUR. Po odplačilu prve izdane obveznice v decembru 2015 in po dodatnih obveznostih, pridobljenih s pripojitvijo Factor banke in Probanke, so finančne obveznosti DUTB predstavljene spodaj.

TABELA 5: PODATKI O FINANCIRANJU NA DAN 30. JUNIJ 2016

Finančna obveznost	Nominalna vrednost (v mio EUR)	Obrestna mera	Izdana	Dospetje glavnice	Plačilo obresti
Obveznica DUT02	505,8	4,50 %	december 2013	december 2016	letno
Obveznica DUT03	424,6	1,50 %	oktober 2014	december 2017	polletno
Obveznica DUT04	127,0	1,37 %	december 2014	december 2017	polletno
Posojilo NLB	200,0		december 2015	december 2017	kvartalno
Posojilo MF	198,4	1,20 %	priposojeno 2016	december 2016	mesečno
Posojilo SID banka	3,3		priposojeno 2016	maj 2018	polletno
Posojilo PBS	0,2		priposojeno 2016	marec 2017	kvartalno

OPOMBA: Ker nekatere obveznice niso bile »prodane« (izmenjane) po nominalni vrednosti, je njihova efektivna obrestna mera nekoliko višja. Tako je efektivna obrestna mera za DUT03 1,57 % in za DUT04 1,38 %. Obrestne mere za komercialna posojila niso individualno razkrite.

MF = Ministrstvo za finance, PBS = Poštna banka Slovenije.

DUTB jamči za poplačilo obveznic z vsem svojim premoženjem. Za obveznice brezpogojno in nepreklicno jamči tudi Republika Slovenija. DUTB plačuje za izdana poročstva letno nadomestilo Republiki Sloveniji v višini 1,25 % vrednosti izdaje. Vse obveznice so sprejete kot zavarovanje v Evrosistemu, tako da jih lahko banke, imetnice obveznic, uporabijo za pridobivanje likvidnosti pod ugodnimi pogoji. Tudi za posojilo NLB subsidiarno jamči Republika Slovenija.

POS LANSTVO IN STRATEŠKI CILJI DUTB

POS LANSTVO DUTB, KOT JE OPREDELJENO V SMERNICAH

Poslanstvo DUTB je opredeljeno v Smernicah za delovanje DUTB, upravni odbor DUTB pa je skladno s tem sprejel ključne usmeritve in strateške cilje.

- Izvajati ukrepe za krepitev stabilnosti bank, ki jih je sprejela Vlada Republike Slovenije.
- Spodbujati zaupanje v finančni sistem in delovati v skladu s pravili poslovno-finančne stroke in najvišjimi standardi etike upravljanja sredstev, ob izogibanju konfliktu interesov.
- Izvajati proaktiven, usklajen in celovit pristop k prestrukturiranju podjetij.
- Delovati kot aktivni lastnik sredstev.
- Upravljati sredstva na način, ki bo omogočal odprodajo po najboljši možni ceni.

KLJUČNE USMERITVE IN STRATEŠKI CILJI DUTB

Finančni cilj DUTB je zagotoviti največji mogoči donos za državo in davkoplačevalce ter v zvezi s tem:

- (1) poplačati obveznice z državnim poroštvom, ki so bile izdane kot plačilo za prenesena sredstva, in (2) ustvariti zahtevani donos na prvotno vplačani kapital s strani Republike Slovenije;
- Intenzivno upravljati sredstva in dodatno investirati vanje z namenom optimiziranja njihovega poslovnega potenciala in povečevanja njihove unovčljive vrednosti.
- Skladno s predhodnim ciljem prestrukturirati družbe, če je to ekonomsko upravičeno, ter prispevati k ponovni vzpostavitvi vzdržnega delovanja nepremičninskega in drugih trgov v Sloveniji.

Vlada in DUTB sta za učinkovito spremljanje in poročanje uspešnosti poslovanja opredelili niz kazalnikov uspešnosti (KPI). Ti kazalniki so izhodišče za strateško in finančno načrtovanje in so prikazani v povzetku poslovnega načrta (stran 54).

STRATEGIJE ZA POVEČANJE VREDNOSTI SREDSTEV V UPRAVLJANJU

Splošne usmeritve	DUTB nadaljuje svoje poslovanje kot mednarodno priznan upravljavec slabih sredstev
	Pospešitev prestrukturiranja in preoblikovanje iz pretežnega upravljavca posojil v upravljavca bolj razpršene strukture sredstev
	Maksimizacija vrednosti, razvoj nepristranske, na dejstvih temelječe strategije za posamezne primere, načrtovanje ukrepov in pregledno, strokovno odločanje
	Upravljanje sredstev ob upoštevanju dejstva, da je DUTB le začasna lastnica sredstev – na način, ki DUTB v vsakem trenutku omogoča prodajo sredstev
	Aktivna uporaba dodatnih ukrepov, ki jih omogoča ZUKSB
	Konkurenčni, strokovni in pregledni prodajni postopki
	Učinkovitost v poslovanju
	Odličnost pri oblikovanju in izvajanju notranjih procesov
	Ničelna toleranca do koruptivnih in nezakonitih ravnanj
	Upravljanje primerov prestrukturiranja in večinskih lastniških naložb
Maksimizacija prodajnih rezultatov	
DUTB poskuša ohraniti nadzor nad dolžnikovim denarnim tokom, kadar je DUTB ekonomski lastnik	
DUTB bo maksimizirala vrednost svoje izpostavljenosti v finančnih holdingih z zagotavljanjem uspešnega poslovanja njihovih odvisnih družb	
DUTB bo zagotavljala likvidnost dolžnikom v prestrukturiranju, ki se še ne morejo prestrukturirati na trgu, če bo to ekonomsko in poslovno upravičljivo	
DUTB bo, z zaračunavanjem obrestne mere nad tržno, spodbujala lastnike dolžnikov k refinanciranju vsaj dela dolga s cenejšim financiranjem na bančnem trgu	
DUTB bo uvajala, zagotavljala pomoč in spremljala operativno prestrukturiranje dolžnikov	
Upravljanje primerov unovčevanja zavarovanj	DUTB bo dopolnjevala strategije povečevanja vrednosti tudi z združevanjem sredstev v ločene svežnje sredstev
	Če bo DUTB ugotovila, da dolžnik kot delujoče podjetje ne more preživeti na trgu in da ne obstaja poslovno (in pravno) sprejemljiva ponudba za odkup terjatev DUTB, bo proti dolžniku sprožila stečajni postopek
	DUTB bo sprejela odločitev o prodaji sredstev delujočih družb, če prevzem nadzora nad družbo ne bo gospodaren ali izvedljiv
Upravljanje s posojili do fizičnih oseb in mikro podjetij	Uresničevanje strategije unovčevanja zavarovanj pri družbah, kjer prestrukturiranje, zaradi nesodelovanja dolžnika, ni mogoče
	DUTB bo oblikovala pakete posojil in jih ponudila v odkup poslovnim bankam in drugim zainteresiranim vlagateljem
Upravljanje lizing pogodb	DUTB bo oblikovala pakete lizing-ov in jih ponudila v odkup lizing podjetjem in drugim zainteresiranim vlagateljem

Upravljanje manjšinskih nestrategijskih kapitalskih naložb	DUTB si bo prizadevala za pregleden in optimalen izhod za posamezne manjšinske lastniške naložbe v neposredni lasti DUTB
Upravljanje nepremičnin	DUTB bo prevzela nepremičnine, dane kot zavarovanje posojil, če bo to ekonomsko upravičeno
	DUTB bo zagotavljala zaščito in povečanje vrednosti nepremičnin z aktivnim upravljanjem
	DUTB bo povečevala vrednost svojih nepremičnin z raznovrstnimi trženjskimi aktivnostmi
	DUTB bo za doseganje optimalnega donosa oddajala nepremičnine, kadar je to primerno
	DUTB ne bo razvijalec nepremičninskih projektov, a lahko investira v dokončanje skoraj končanih projektov
	Kadar bo to upravičeno, bo DUTB oblikovala portfelje nepremičnin s sorodnimi profili tveganj in donosov
	Izbira optimalnega načina in postopka prodaje v stečajnih postopkih
	Konkurenčen in pregleden postopek izhoda iz lastništva
	Prenos nepremičnin ob prenehanju delovanja DUTB

SPLOŠNE USMERITVE

DUTB NADALJUJE SVOJE POSLOVANJE KOT MEDNARODNO PRIZNAN UPRAVLJAVEC SLABIH SREDSTEV

V treh letih od ustanovitve je DUTB vzpostavila učinkovit sistem upravljanja ne le slabih posojil, temveč tudi drugih vrst slabih sredstev, ki obremenjujejo bilance bank. DUTB ima:

- usposobljene strokovne upravljavce za slaba posojila, nepremičnine in lastniške naložbe,
- vzpostavljene procese za učinkovito upravljanje slabih sredstev,
- potrebne kompetence na področju prestrukturiranja (finančnega in operativnega) za uspešno reševanje zapletenih primerov.

Procese je mogoče preprosto nadgrajevati in zagotoviti učinkovito podporo, delno z notranjimi in deloma z zunanjimi rešitvami.

Cilj DUTB je postati organizacija z vrednostjo, ki presega vrednost njenih sredstev. To bi lastnici, Republiki Sloveniji, zagotovilo možnost uporabe DUTB tudi za nadaljnje reševanje slabih sredstev.

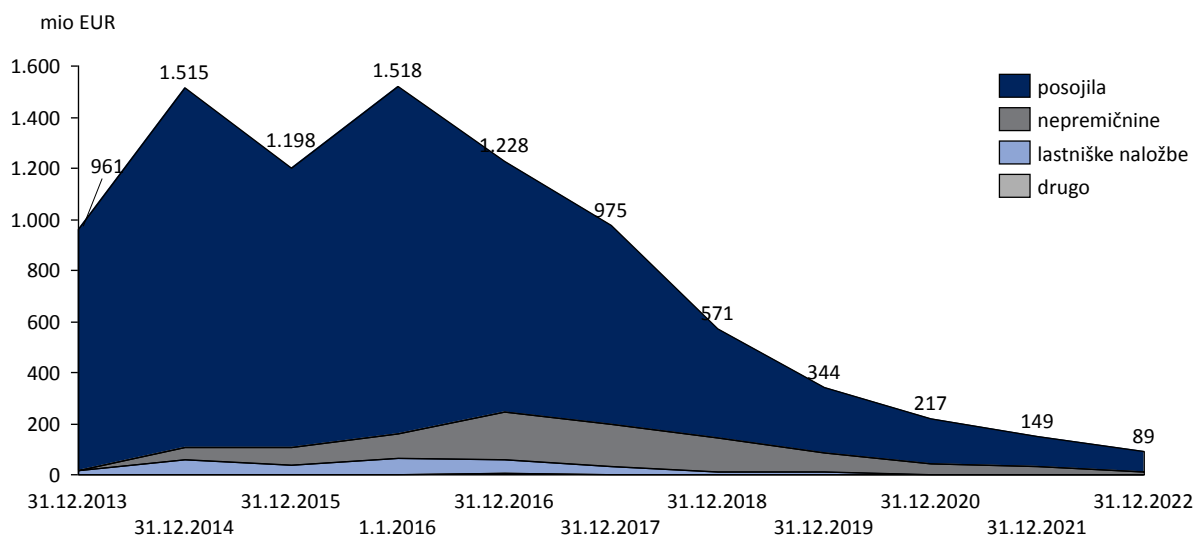
DUTB želi z dobro delujočo organizacijo, uspešnimi procesi upravljanja in odločanja, celovitim pregledom nad sredstvi, jasno opredeljenimi strategijami ustvarjanja vrednosti ter preteklimi dobrimi rezultati postati najboljša izbira upravljavca za preostala nedonosna sredstva v bilancah bank v Republiki Sloveniji in njihovih odvisnih družbah v Sloveniji in tujini. Dodatni prenos nedonosnih sredstev bi v mnogih primerih ustvarila pozitivno sinergijo. Poleg tega bi ekonomija obsega potencialno izboljšala stroškovno učinkovitost procesa upravljanja premoženja.

POSPEŠITEV PRESTRUKTURIRANJA IN PREOBLIKOVANJE IZ PRETEŽNEGA UPRAVLJAVCA POSOJIL V UPRAVLJAVCA BOLJ RAZPRŠENE STRUKTURE SREDSTEV

DUTB namenja posebno pozornost delujočim podjetjem z zagotavljanjem hitrega operativnega in finančnega prestrukturiranja. DUTB bo do konca leta 2017 uspešno prestrukturirala večino svojega portfelja. Za zagotavljanje kar najboljšega upravljanja teh sredstev je načrtovana neprestana izboljšava na področju upravljanja sredstev, na primer specializacija upravljavcev teh sredstev, oblikovanje podportfeljev podobnih sredstev, itd. Tem procesom je v DUTB namenjeno kar največ pozornosti.

Skozi celotno življenjsko dobo DUTB bodo največji del premoženja DUTB predstavljale kreditne terjatve (posojila), vendar bo skozi čas, ko se bo zaradi odplačevanja in refinanciranja dolga uspešno prestrukturiranih podjetij zmanjšal delež primerov prestrukturiranja v portfelju, večjo težo dobilo aktivno upravljanje lastnih (prevzetih s postopki unovčevanja premoženja) in zastavljenih nepremičnin.

SLIKA 6: DEJANSKI IN NAČRTOVANI RAZVOJA PORTFELJA



OPOMBA: DUTB izvede konverzijo dolga v kapital, kjer je to ekonomsko upravičeno. Vrednost tako pridobljenega kapitala je večinoma ocenjena na nič, saj je celotna vrednost (enterprise value) še vedno vključena v preostalo terjatev do dolžnika. Vrednost posojilnega portfelja v precejšnjem delu temelji na uspešnem upravljanju zastavljenih nepremičnin, ki niso v neposrednem lastništvu DUTB.

1. januar 2016 prikazuje stanje portfelja ob pripojitvi Factor banke in Probanke.

DUTB bo še naprej prilagajala organizacijsko strukturo in procese glede na spremembe v strukturi posameznih vrst sredstev v portfelju. V poglavju Organizacijske strategije so podrobneje prikazane pričakovane spremembe strukture zaposlenih in informacijske arhitekture.

MAKSIMIZACIJA VREDNOSTI, RAZVOJ NEPRISTRANSKE, NA DEJSTVIH TEMELJEČE STRATEGIJE ZA POSAMEZNE PRIMERE, NAČRTOVANJE UKREPOV IN PREGLEDNO, STROKOVNO ODLOČANJE

DUTB po prevzemu slabega posojila opravi podrobno analizo na ravni celotne izpostavljenosti do določenega dolžnika, oziroma do skupine povezanih oseb v primerih poslovnih sistemov. Ta analiza vključuje:

- oceno dolžnikove zmožnosti srednje in dolgoročnega poplačila dolga z ustvarjenimi denarnimi tokovi ali možnosti za dezinvestiranje,
- pravni okvir, ki bi omogočal maksimalno poplačilo posojil,
- dolžnikovo pripravljenost za iskanje vzajemno zadovoljive rešitve in
- druge okoliščine, ki vplivajo na poplačilo posojil DUTB.

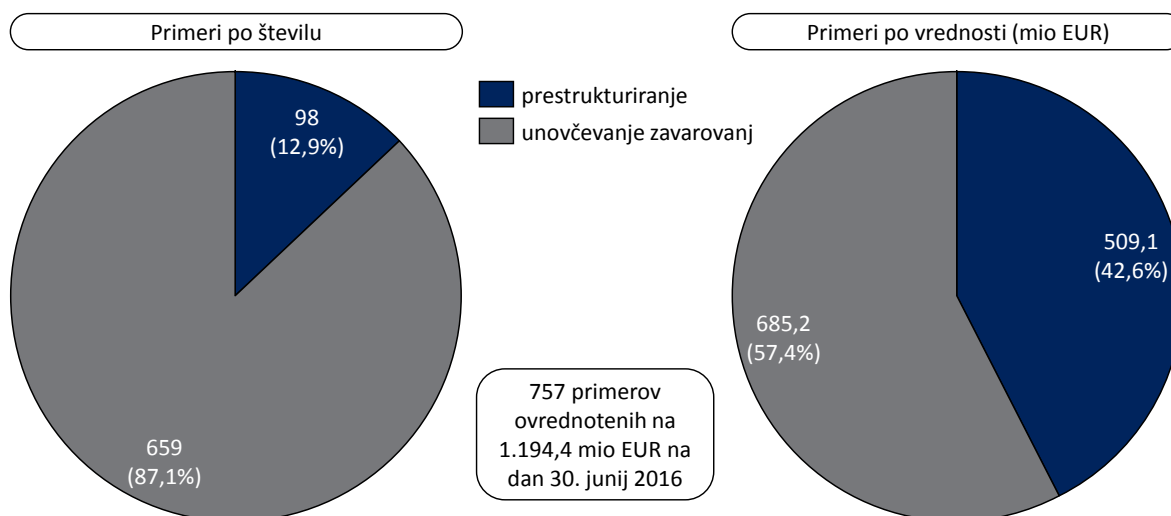
Na podlagi analize se izvede vrednotenje sredstev, ki zagotavlja osnovo za izbiro ustrezne strategije upravljanja prevzetih sredstev. DUTB izbere bodisi strategijo prestrukturiranja bodisi unovčenja zavarovanj.

DUTB se odloči za strategijo prestrukturiranja dolžnika, kadar presodi, da bo z ukrepi finančnega in operativnega prestrukturiranja dolžnika mogoče izboljšati poslovanje dolžnika, in bo s tem doseženo večje plačilo dolga kot ob unovčenju zastavljenega premoženja. Cilj DUTB pri prestrukturiranju družbe je zagotoviti dolgoročno učinkovitost poslovanja dolžnika in njegovo konkurenčnost, zato je finančno

prestrukturiranje povezano tudi s poslovnim ali operativnim prestrukturiranjem, kar lahko vključuje odprodajo poslovno nepotrebnih sredstev oziroma dejavnosti družbe.

Za strategijo unovčevanja zastavljenega premoženja se DUTB odloči v primeru negativnega poslovanja dolžnikov, kjer tudi z ukrepi finančnega in operativnega prestrukturiranja ne bi bilo mogoče ustvariti vrednosti, višje od pridobljene z unovčevanjem zastavljenega premoženja. Strategija unovčenja zavarovanj se uporabi tudi v družbah, zoper katere je bil že pred prenosom na DUTB uveden insolvenčni postopek. Ob tem je potrebno poudariti, da je bilo število takih prenesenih družb precejšnje (več kot polovica primerov s strategijo unovčevanja premoženja).

SLIKA 7: PORTFELJ POSOJIL GLEDE NA ZASLEDOVANO STRATEGIJO



OPOMBA: Slika ne vključuje terjatev z bruto izpostavljenostjo pod 300 tisoč EUR na ravni skupine.

DUTB bo z uporabo dodatnih informacijskih rešitev še naprej dopolnjevala sisteme za sprejemanje odločitev s ciljem zagotavljanja učinkovitega in robustnega delovanja. Podrobnejši opis je podan v poglavju Organizacijske strategije.

UPRVLJANJE SREDSTEV OB UPOŠTEVANJU DEJSTVA, DA JE DUTB LE ZAČASNA LASTNICA SREDSTEV – NA NAČIN, KI DUTB V VSAKEM TRENUTKU OMOGOČA PRODAJO SREDSTEV

Na podlagi poslanstva, opredeljenega v ZUKSB, je DUTB projektna družba, katere namen je prodati vsa sredstva, ki so bila nanjo prenesena. Ob tem mora DUTB, v skladu z določili ZUKSB, letno ustvariti denarne prilive v višini vsaj 10 % ocenjene vrednosti pridobljenih sredstev na podlagi tega zakona.

DUTB je pripravljena prodati katero koli sredstvo po prejetju utemeljene ponudbe s strani ustreznega prevzemnika, kjer je utemeljena ponudba opredeljena kot ponudba, ki presega ocenjeno vrednost sredstva, za katero DUTB meni, da jo lahko ustvari iz sredstva, če ponudbe ne sprejme. Vse prodaje bodo potekale po konkurenčnem in preglednem prodajnem postopku. DUTB bo v podporo odločanju izvajala redna vrednotenja vseh svojih sredstev z uporabo interne metodologije vrednotenja sredstev, ki je bila verificirana tudi s strani zunanjih strokovnjakov in revizorjev

VREDNOTENJE SREDSTEV

DUTB za izračun poštene vrednosti sredstev uporablja interno metodologijo vrednotenja sredstev, ki je bila potrjena s strani zunanjega revizorja.

Večina vrednosti v portfelju DUTB je vsebovana v sredstvih, ki so zastavljena za posojila, v največji meri nepremičninah in lastniških deležih. Vrednotenje teh sredstev je primerljivo metodam, ki jih uporabljajo zunanji cenilci, gre predvsem za dohodkovni in tržni pristop. Uporabljena diskontna stopnja odraža predviden strošek kapitala za povprečnega tržnega vlagatelja.

Vrednotenje posojil s strategijo prestrukturiranja temelji na binomskem modelu vrednotenja realnih opcij. Poleg osnovnega scenarija prestrukturiranja je kot izhodna možnost upoštevana tudi vrednost zavarovanj. Slednja predstavlja rezervni izkupiček v primeru neuspešnega prestrukturiranja. Tveganost posojila je, namesto v diskontni stopnji, upoštevana skozi verjetnost posameznega scenarija. Ker je tveganje tako upoštevano ločeno, diskontna stopnja v tem primeru predstavlja le časovno vrednost denarja za DUTB.

Ocene poštene vrednosti sredstev so tudi ena ključnih kvantitativnih informacij, ki jih pri sprejemanju odločitev upošteva DUTB.

AKTIVNA UPORABA DODATNIH UKREPOV, KI JIH OMOGOČA ZUKSB

Spremembe ZUKSB, ki so začele veljati januarja 2016 so, poleg jasnejše in večje moči upravljanja in nadzora nad DUTB s strani Vlade, tudi dodatno in jasneje opredelile instrumente, ki jih lahko DUTB uporablja pri izpolnjevanju svojega poslanstva. Najpomembnejši med njimi so:

- dajanje posojil obstoječim dolžnikom,
- dokup izpostavljenosti do obstoječih dolžnikov od drugih upnikov,
- refinanciranje prestrukturiranih dolžnikov v sodelovanju z bankami.

DUTB je imela pravno podlago za ukrepanje in izvedbo zgoraj navedenih ukrepov že na podlagi obstoječe druge zakonodaje in je, v interesu maksimiranja vrednosti, ukrepe uporabljala že prej, ter jih bo uporabljala tudi v prihodnje, kadar je to ekonomsko upravičeno, s ciljem povečanja pričakovane povrnitve vrednosti od posameznega dolžnika.

KONKURENČNI, STROKOVNI IN PREGLEDNI PRODAJNI POSTOPKI

DUTB je pripravila jasne politike za zagotavljanje konkurenčnih, strokovnih in preglednih izhodnih postopkov, katerih namen je doseganje optimalne cene za DUTB. DUTB si bo tudi tako prizadevala izboljšati položaj Slovenije kot okolja, prijaznega za vlagatelje s strokovno upravljanimi izhodnimi procesi.

DUTB izvaja poseben nadzor v izhodnih procesih v skladu z upoštevanjem strogih omejitev glede prodaje posojil prvotnim dolžnikom. DUTB predlagane izhodne pogoje ocenjuje tudi z vidika

preprečitve kakršnih koli potencialnih nezakonitih državnih pomoči. DUTB je namreč v državni lasti, zato bi se vsako nekomercialno obravnavanje dolžnikov brez predhodnega soglasja ustreznega organa, v večini primerov štelo za nezakonito državno pomoč.

UČINKOVITOST V POSLOVANJU

DUTB si prizadeva za stalno povečevanje učinkovitosti svojega poslovanja, zato redno spremlja uresničevanje svojih strateških ciljev in postavljene cilje, ki jih je določil lastnik. Poleg tega DUTB izvaja tudi primerjalno analizo (»benchmarking«) z najbolj znanimi evropskimi družbami, ki upravljajo slaba sredstva, na podlagi objavljenih letnih podatkov.

Z namenom kvantitativnega merjenja in spremljanja učinkovitosti posameznih notranjih procesov in posameznih funkcij je DUTB postavila uravnotežen sistem kazalnikov.

TABELA 6: URAVNOTEŽEN SISTEM KAZALNIKOV

Organizacijska enota	Splošni kriteriji
DUTB kot celota	Kazalniki uspešnosti, kot jih določi lastnik in upravni odbor
Vse funkcije	Pravočasno dokončanje projektov v okviru načrtovanih sredstev
Upravljanje terjatev in lastniških naložb	Primerjava dejanskih in načrtovanih denarnih tokov ter prodajnih aktivnosti Doseganje zahtevane donosnosti Skladnost s kreditnimi odločitvami
Upravljanje nepremičnin	Doseganje ciljev pri prodaji/oddajanju v najem ter stroških Podpora upravljanju terjatev pri doseganju rezultatov pri nepremičninah danih v zavarovanje kreditom
Pravo	Uspešnost v pravnih sporih Podpora in delitev rezultatov upravljanja terjatev
Podpora upravljanju terjatev in naložb	Pravočasno in pravilno posredovanje zahtevkov za knjiženje Pravočasno zapiranje prilivov Podpora in delitev rezultatov upravljanja terjatev in sredstev
Vrednotenje (posojila, nepremičnine in lastniške naložbe)	Pravočasno dokončanje vrednotenja sredstev Zmanjšanje naknadnih sprememb po pregledu/reviziji
Finance	Ustrezni postopki financiranja/refinanciranja Natančne in varne plačilne funkcije Upravljanje z likvidnostno rezervo
Računovodstvo	Pravočasna priprava izkazov za notranje in zunanje uporabnike Takojšnje evidentiranje poslovnih dogodkov
Kontroling	Pravočasno notranje in zunanje poročanje
IT	Neprekinjeno delovanje sistemov Pravočasen razvoj notranjih aplikacij
Skladnost poslovanja	Zagotavljanje skladnega poslovanja družbe
Notranja revizija	Realizacija letnega načrta

ODLIČNOST PRI OBLIKOVANJU IN IZVAJANJU NOTRANJIH PROCESOV

DUTB stalno izvaja aktivnosti za optimizacijo svojih notranjih procesov, še zlasti na naslednjih področjih:

- pravni postopki in upravljanje primerov,
- prodajni postopki,
- postopki javnega naročanja (v skladu z Zakonom o javnih naročilih), in
- drugi notranji procesi, s posebnim poudarkom na preprečevanju operativnih tveganj.

NIČELNA TOLERANCA DO KORUPTIVNIH IN NEZAKONITIH RAVNANJ

Zaposleni v DUTB natančno spremljajo in poročajo o vseh sumih kaznivih ali drugih nezakonitih dejanjih dolžnikov ali posojilodajalcev, ki so povzročili nedonosna posojila ali zmanjšanje vrednosti izpostavljenosti DUTB. Z namenom krepitve tega področja je bila ustanovljena ločena notranja preiskovalna organizacijska enota.

Ničelna toleranca se bo izvajala tudi v primeru notranjih goljufij, korupcije, namerno narejene škode, hude malomarnosti, neupravičene uporabe ali razkritij zaupnih informacij ali katerih koli drugih zlorab.

UPRAVLJANJE PRIMEROV PRESTRUKTURIRANJA IN VEČINSKIH LASTNIŠKIH NALOŽB

DUTB MAKSIMIZIRA VREDNOST PODJETIJ (TERJATEV IN LASTNIŠKIH NALOŽB SKUPAJ) S PRESTRUKTURIRANJEM KADAR JE TA STRATEGIJA EKONOMSKO UPRAVIČENA

DUTB v okviru finančnega prestrukturiranja zagotavlja dolžnikom kapitalsko ustreznost in solventnost s konverzijami posojil v lastniške naložbe, z odprodajo nestrategičnih nepremičnin ali odpisi. V primerih udeležbe več upnikov, DUTB z njimi tesno sodeluje, skladno s splošnimi načeli, ki jih je sprejelo Združenje bank Slovenije. V primerih, kjer je DUTB največji upnik, prevzema tudi vodilno vlogo v upniških konzorcijih.

MAKSIMIZACIJA PRODAJNIH REZULTATOV

DUTB preko skupne prodaje lastniške naložbe in terjatev do posameznega dolžnika maksimira prodajni iztržek. Da bi povečali vrednost v podjetju, lahko DUTB skozi transparenten in konkurenčni postopek, skupaj z zainteresiranimi investitorji, ustanovi »joint venture« ali drugačno formalno obliko, ki bi maksimizirala vrednost za DUTB.

DUTB POSKUŠA OHRANITI NADZOR NAD DOLŽNIKOVIM DENARNIM TOKOM, KADAR JE DUTB EKONOMSKI LASTNIK

Prosti denarni tok, ki ga ustvari dolžnik, je ključni vir za servisiranje dolga, odplačevanje in ustvarjanje rezidualne vrednosti. Če se DUTB odloči za prestrukturiranje dolžnika, je bistvenega pomena da bo dolžnikovo vodstvo:

- sposobno povečati dolžnikove proste denarne tokove,
- ravnalo v interesu družbe, tj. v interesu dolžnikovega ekonomskega lastnika (DUTB) in prostih denarnih tokov ne bo usmerjalo tako, da bodo ustrezali interesom drugih interesnih skupin (npr. formalnih lastnikov in povezanih oseb).

DUTB želi v podjetjih v prestrukturiranju imeti zaupanja vredno poslovodstvo/agenta, kar znižuje tako imenovane agentske stroške. Posledično predlaga zaupanja vredne strokovnjake v nadzornih svetih in upravah dolžnikov oziroma v teh družbah imenuje prokurista.

DUTB bo vstopala v neposredno lastništvo družb, ki se prestrukturirajo, s konverzijo dolga v lastniške naložbe:

- če bo to zagotavljalo kapitalsko ustreznost in vzdržen dolg dolžnika,
- če bo to najučinkovitejši oziroma edini način znižanja stroškov agenta,
- če se bodo z vstopom v lastniško strukturo izboljšale možnosti DUTB za povečanje vrednosti njene celotne naložbe v dolžniku (vrednost posojila in lastniške naložbe) in
- če tveganja, ki nastanejo ob vstopu v lastniško strukturo, ne presegajo pričakovanih koristi.

DUTB BO MAKSIMIZIRALA VREDNOST SVOJE IZPOSTAVLJENOSTI V FINANČNIH HOLDINGIH Z ZAGOTAVLJANJEM USPEŠNEGA POSLOVANJA NJIHOVIH ODVISNIH DRUŽB

Vrednost finančnih holdingov določajo vrednosti njihovih naložb, ki so v mnogih primerih delujoča podjetja. Čeprav so bile na DUTB (neoptimalno iz vidika maksimizacije vrednosti in v nasprotju s preferencami DUTB) večinoma prenesene le terjatve do finančnih holdingov in ne do celotnih skupin, ki vključujejo hčerinske družbe, ki ustvarjajo denarni tok, je v interesu DUTB, da delujoča podjetja

dobro poslujejo in s tem povečujejo možnost poplačila na ravni holdinga, kar je mogoče doseči z različnimi pravnimi sredstvi.

DUTB BO ZAGOTAVLJALA LIKVIDNOST DOLŽNIKOM V PRESTRUKTURIRANJU, KI SE ŠE NE MOREJO REFINANCIRATI NA TRGU, ČE BO TO EKONOMSKO IN POSLOVNO UPRAVIČLJIVO

Na DUTB so bila prenesena predvsem slaba sredstva, kar pomeni, da so bili dolžniki ob prenosu prezadolženi, v večini plačilno nesposobni in so se spopadali s kapitalsko neustreznostjo. To je tudi glavna značilnost dolžnikov, kjer DUTB izvaja strategijo prestrukturiranja. Kadar se bo DUTB odločila za finančno prestrukturiranje dolžnika, bo praviloma prestrukturirala dolžnikove finančne obveznosti na način, da bo dolžnik dosegal kapitalsko ustreznost in bo lahko dolgoročno poplačeval svoje finančne obveznosti. To pomeni, da bo dolžnik po ureditvi prestrukturiranja denarnih tokov s podpisom sporazuma o prestrukturiranju lahko ponovno pridobil likvidnost na trgu za financiranje obratnih sredstev in izvedbo nujnih naložb, da bo lahko še naprej posloval oziroma bo lahko svoje poslovanje ponovno zagnal.

V nekaterih primerih, v katerih DUTB izvaja strategijo prestrukturiranja, dolžniki nimajo dostopa do sredstev za nujno financiranje obratnega kapitala ali za naložbe v osnovna sredstva. Navadno gre za primere, ko še ni dosežen dogovor o finančnem prestrukturiranju ali če se proces prestrukturiranja še ni začel, pa tudi takrat, ko banke vztrajajo pri udeležbi DUTB. Zaradi tega je lahko ogroženo preživetje zadolženega podjetja, s tem pa tudi izvedba strategije prestrukturiranja.

V takih primerih lahko DUTB dolžniku zagotovi potrebno likvidnost v obliki posojila ali dokapitalizacije, glede na to, katera možnost je ustreznjša. Pred tem pa mora DUTB:

- ugotoviti, ali je zagotavljanje potrebne likvidnosti zares nujno in
- imeti zagotavljen nadzor nad dolžnikovimi denarnimi tokovi.

DUTB BO, Z ZARAČUNAVANJEM OBRESTNE MERE NAD TRŽNO, SPODBUJALA LASTNIKE DOLŽNIKOV K REFINANCIRANJU VSAJ DELA DOLGA S CENEJŠIM FINANCIRANJEM NA BANČNEM TRGU

DUTB bo to cenovno politiko manifestirala v primerih, kjer ni prevladujoča lastnica dolžnikovega kapitala in sicer:

- pri prestrukturiranju obstoječega dolga (MRAs), in
- pri zagotavljanju novih posojil.

DUTB BO UVAJALA, ZAGOTAVLJALA POMOČ IN SPREMLJALA OPERATIVNO PRESTRUKTURIRANJE DOLŽNIKOV

Večina podjetij, v katerih poteka proces prestrukturiranja, potrebuje poleg finančnega tudi operativno prestrukturiranje. Razdolžitev dolžnika in prilagajanje finančnih odlivov v okviru možnosti servisiranja dolga navadno ne zadošča, zato je praviloma s spremembami potrebno povečati tudi denarne tokove iz poslovanja.

DUTB ima omejene možnosti izkoriščanja lastnih zaposlenih strokovnjakov, ki bi lahko pomagali pri izvajanju operativnega prestrukturiranja vodstvenim ekipam dolžnikov. DUTB bo zagotavljala pomoč

in svetovanje pri iskanju najboljših strokovnjakov (domačih ali tujih), ki bi dolžnikovemu vodstvenemu osebju pomagali pri izvedbi operativnega prestrukturiranja.

DUTB bo vedno neposredno nadzirala potek operativnega prestrukturiranja in njegove učinke. Nadzor bo potekal preko imenovanja prokuristov ali članov nadzornega sveta v podjetjih dolžnikov, oziroma z neposredno spremljavo napredka s strani upravljalcev sredstev.

V vseh primerih, kjer je DUTB glavni ekonomski lastnik (preko lastniške naložbe ali dolga) si bo prizadevala izvajati odločilen vpliv pri upravljanju dolžnika.

DUTB BO DOPOLNJEVALA STRATEGIJE POVEČEVANJA VREDNOSTI TUDI Z ZDRUŽEVANJEM SREDSTEV V LOČENE SVEŽNJE SREDSTEV

Primeri, ki jih upravlja DUTB, so večinoma zelo edinstveni in zapleteni. Za optimiziranje vrednosti je zato potrebno pripraviti strategije in možnosti izhoda, jih oceniti in sprejeti končno odločitev na ravni posameznega dolžnika.

DUTB se bo, kadar je možno z združevanjem sredstev v ločene svežnje omogočiti učinkovitejše ustvarjanje vrednosti ali ustvariti dodatno potencialno povpraševanje vlagateljev s ciljno usmerjenimi naložbenimi strategijami, odločila za strategijo združevanja sredstev v ločene svežnje. Tako se lahko pritegne tudi mednarodne investitorje, ki imajo omejitve pri minimalnih zneskih naložb.

Svežnji, oblikovani znotraj DUTB, lahko vključujejo portfelje s področij trgovine, parkirišč, gostinstva/hotelirstva, stanovanjskih nepremičnin, poslovnih nepremičnin itd.

Svežnje oziroma ločene portfelje je mogoče oblikovati znotraj DUTB ali v okviru posebne pravne osebe (»SPV«). Vodenje posebnih projektnih družb (SPV) bo potekalo po enakih načelih in pravilih kot pri DUTB, kjer bosta kreditni in investicijski odbor DUTB pooblaščen za sprejemanje odločitev glede upravljanja teh sredstev.

UPRAVLJANJE PRIMEROV UNOVČEVANJA ZAVAROVANJ

ČE BO DUTB UGOTOVILA, DA DOLŽNIK KOT DELUJOČE PODJETJE NE MORE PREŽIVETI NA TRGU IN DA NE OBSTAJA POSLOVNO (IN PRAVNO) SPREJEMLJIVA PONUDBA ZA ODKUP TERJATEV DUTB, BO PROTI DOLŽNIKU SPROŽILA STEČAJNI POSTOPEK

Tudi v primeru stečajev bo DUTB aktivno delovala v smeri maksimizacije vrednosti ne glede na dejstvo, da ima stečajni upravitelj v stečajnem postopku najpomembnejšo vlogo, saj izvaja postopek prodaje premoženja v stečajnem postopku.. DUTB bo sodelovala v upniških odborih oziroma jih vodila, pri tem pa bo skrbno spremljala vodenje stečajnih postopkov in prodajo sredstev dolžnika v stečaju.

DUTB bo za ohranitev ali povečanje vrednosti (zlasti zastavljenih) sredstev iz stečajne mase aktivno sodelovala v aktivnostih stečajnih upraviteljev in jih podpirala. Če bo DUTB ocenila, da lahko sama ustvari višjo vrednost zastavljenim sredstvom ter bo za to imela zakonske in poslovno utemeljene razloge, si bo prizadevala za prevzem sredstev, jim sama povečala vrednost ter jih nato odprodala.

DUTB BO SPREJELA ODLOČITEV O PRODAJI SREDSTEV DELUJOČIH DRUŽB, ČE PREVZEM NADZORA NAD DRUŽBO NE BO GOSPODAREN ALI IZVEDLJIV

DUTB se bo odločila za unovčenje zastavljenih sredstev in tudi drugih sredstev v delujočih podjetjih, če denarni tokovi iz tekočega poslovanja ne bodo zadostovali za poplačilo obveznosti oziroma če poslovodstvo družbe in/ali njeni delničarji ne bodo pripravljeni konstruktivno sodelovati pri iskanju rešitev za poplačilo dolgov. Izbor načina in postopka prodaje je odvisen od vrste sredstva in pravnih značilnostih zavarovanj. V takih primerih DUTB najpogosteje izbere sodno izterjavo in druge sodne postopke, pa tudi izvensodne postopke unovčenja zavarovanj. V določenih primerih se DUTB lahko odloči odkupiti ali prevzeti sredstva in tako delno ali v celoti poplačati svoja posojila.

DUTB lahko presodi, da je v določenih primerih unovčenja zavarovanj boljše, če bi prodala svoja posojila skupaj z zavarovanji tretji osebi, ta pa bo nato nadaljevala že uvedene postopke izterjave. DUTB bo poskušala svoja posojila odprodati tudi po nižji ceni, če bo ocenila, da bi bilo takojšnje plačilo boljše rešitev od dolgotrajnega postopka izterjave z odsvojitvijo sredstev v okviru sodnih in drugih postopkov.

URESNIČEVANJE STRATEGIJE UNOVČEVANJA ZAVAROVANJ PRI DRUŽBAH, KJER PRESTRUKTURIRANJE, ZARADI NESODELOVANJA DOLŽNIKA, NI MOGOČE

Obstajajo primeri, kjer je DUTB ekonomski lastnik dolžnika, vendar obstoječi formalni lastnik preprečuje izvajanje aktivnosti, ki bi DUTB maksimirale vrednost poplačila, sodni postopki pa prav tako ne omogočajo maksimalnega poplačila. V takih primerih se lahko DUTB odloči za takojšnjo prodajo ali začetek postopkov zaradi insolventnosti/izvršbe in s tem poveča vrednost svojih terjatev in v mnogih primerih tudi terjatve drugih upnikov.

UPRAVLJANJE S POSOJILI DO FIZIČNIH OSEB IN MIKRO PODJETIJ

DUTB BO OBLIKOVALA PAKETE POSOJIL IN JIH PONUDILA V ODKUP POSLOVNIM BANKAM IN DRUGIM ZAINTERESIRANIM VLAGATELJEM

S pripojitvijo Factor banke in Probanke, je DUTB prejela portfelj kreditov do mikro podjetij in fizičnih oseb. Ker so le-te številne in majhne izpostavljenosti in njihovo upravljanje ni v skladu z namenom poslovanja DUTB, bo DUTB le-te združila v pakete in jih ponudila v odkup poslovnim bankam in drugim investicijskim družbam.

UPRAVLJANJE LIZING POGODB

DUTB BO OBLIKOVALA PAKETE LIZING-OV IN JIH PONUDILA V ODKUP LIZING PODJETJEM IN DRUGIM ZAINTERESIRANIM VLAGATELJEM

S pripojitvijo Factor banke in Probanke, je DUTB prejela portfelj lizing pogodb. Ker leasing ne predstavlja osnovne dejavnosti DUTB, bo DUTB le-te združila v pakete in jih ponudila v odkup lizing podjetjem in drugim investicijskim družbam.

UPRAVLJANJE MANJŠINSKIH NESTRATEŠKIH KAPITALSKIH NALOŽB

DUTB SI BO PRIZADEVALA ZA PREGLEDEN IN OPTIMALEN IZHOD ZA POSAMEZNE MANJŠINSKE LASTNIŠKE NALOŽBE V NEPOSREDNI LASTI DUTB

DUTB je od bank v sanaciji prejela tudi manjšinske lastniške naložbe, kjer na DUTB niso bile prenesene tudi kreditne izpostavljenosti, prejšnji lastniki (banke) pa v številnih primerih niso bili uspešni pri iskanju sprejemljivih izhodov iz tega manjšinskega lastništva.

Ob upoštevanju obstoječe zakonodaje (ZGD-1, Zpre-1) v zvezi s pravicami korporativnega upravljanja manjšinskih delničarjev hiter in enostaven način iz manjšinskih lastniških naložb ne obstaja.³

DUTB bo uporabila različne pristope za izhod, ki vključujejo:

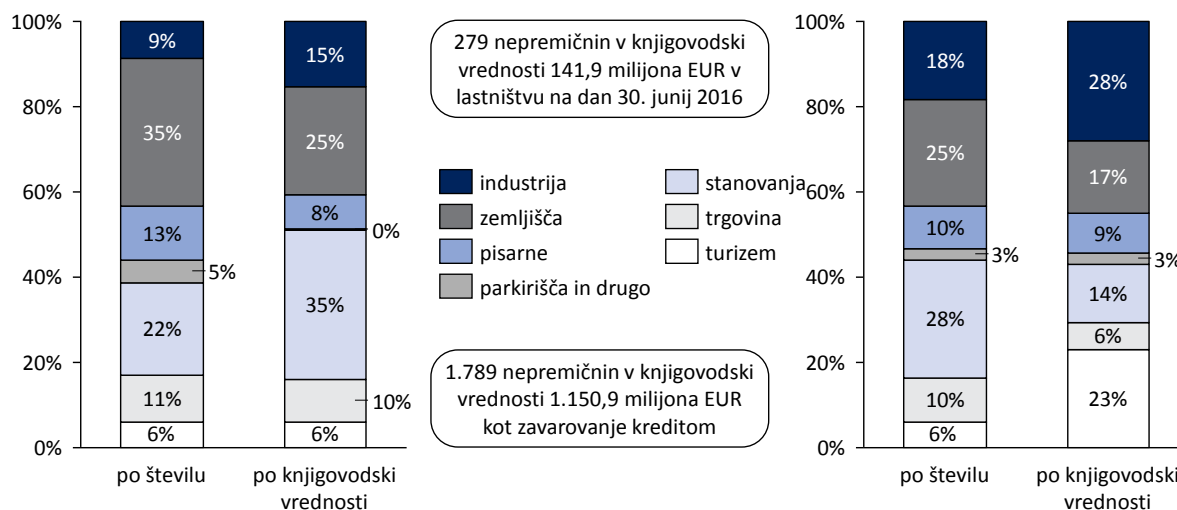
- predlog večinskemu lastniku za nakup lastniške naložbe DUTB,
- predlog večinskemu lastniku in vodstvu družbe, naj družba sama oblikuje sklad za lastne delnice,
- iskanje drugih zainteresiranih vlagateljev,
- povečanje privlačnosti za vlagatelje s sodelovanjem z drugimi lastniki.

DUTB si bo po potrebi in kadar bo to poslovno upravičeno, prizadevala za iskanje lastniških sinergij s Slovenskim državnim holdingom (v nadaljevanju: SDH) ali drugimi pomembnimi lastniki v skladu z ZUKSB.

³ Razen v primerih, kjer ima obvladujoči delničar vsaj 90 % lastništvo.

UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN

SLIKA 8: NEPREMIČNINSKI PORTFELJ DUTB



OPOMBA: Vrednosti za portfelj nepremičnin v zavarovanju ne upoštevajo vrstnega reda in velikosti hipotek glede na terjatve, ampak predstavljajo le vrednost nepremičnin zastavljenih kot kakršnokoli zavarovanje.

DUTB BO PREVZELA NEPREMIČNINE, DANE KOT ZAVAROVANJE POSOJIL, ČE BO TO EKONOMSKO UPRAVIČENO

Interne ocene vrednosti zastavljenih sredstev bodo osnovno merilo DUTB, na podlagi katerega se bo odločala, ali je prodaja zavarovanj tretjim osebam po cenah, ki jih predlaga stečajni upravitelj, ekonomsko upravičena. Če bo DUTB presodila, da je predlagana prodajna cena za zadevno sredstvo prenizka, bo dejavno posegla in sredstvo, ki se prodaja, prevzela v svojo last ter tako deloma ali v celoti poplačala svojo terjatev.

DUTB bo od podjetij v težavah oziroma stečaju nepremičnine prevzela v naslednjih primerih:

- nepremičnine, ki jih stečajni upravitelj ne more prodati (prisilni prevzem). V tem primeru se nepremičnina prevzame le, če je interno ocenjena vrednost višja od stroškov,
- propadajoče nepremičnine iz stečajnih postopkov, pri katerih stečajni upravitelj ne more preprečiti nadaljnjega propadanja zaradi pomanjkanja sredstev (enako velja za nedokončane projekte),
- da bi preprečila razprodajo določenih izbranih nepremičnin, za katere meni, da jih je pozneje mogoče prodati pod boljšimi pogoji,
- določene vrste nepremičnin zato, da bi jih vključila v prodajni sveženj in jih tako lažje prodala.

DUTB bo proučila možnost izvedbe proaktivnejšega prevzema večjih nepremičnin iz stečajnih postopkov pod predpostavko boljšega upravljanja in unovčitve teh nepremičnin.

Za vsako nepremičnino se pripravi akcijski načrt z vsemi ključnimi elementi za uspešno trženje, ki ga obravnava ustrezen naložbeni odbor. Pred pripravo predloga za morebiten prevzem nepremičnine te nepremičnine pregleda tudi nepremičninski strokovnjak DUTB s katerim med drugim tudi zagotovi, da

z nepremičnino niso povezane okoljske ali druge težave. Odločitev o prevzemu nepremičnine sprejme ustrezen investicijski odbor.

DUTB BO ZAGOTAVLJALA ZAŠČITO IN POVEČANJE VREDNOSTI NEPREMIČNIN Z AKTIVNIM UPRAVLJANJEM

Številnih nepremičnin, ki bodo prešle v lastništvo DUTB, ne bo mogoče prodati takoj. DUTB bo zato razvila ter izvajala celovit in učinkovit sistem za upravljanje nepremičnin v lasti DUTB. Pri tem si bo pomagala tudi z pomočjo manjšega števila zunanjih izvajalcev storitev upravljanja nepremičnin ter tako izkoristila ekonomije obsega in povečala stroškovno učinkovitost.

DUTB BO POVEČEVALA VREDNOST SVOJIH NEPREMIČNIN Z RAZNOVRSTNIMI TRŽENJSKIMI AKTIVNOSTMI

Strategijo upravljanja za vsako nepremičnino odobri izvršni investicijski odbor. Pri oblikovanju take strategije bo DUTB ocenila, ali bi taka nepremičnina lahko postala del večjega portfelja, ki bi ga bilo mogoče ponuditi mednarodnim nepremičninskim investitorjem. Tudi če bo ta možnost obstajala, bo DUTB nepremičnino poskušala prodati in tržiti posamično, hkrati pa bo taka nepremičnina »označena« za vključitev v morebitni večji portfelj za prodajo. DUTB bo redno spremljala interes mednarodnih nepremičninskih investitorjev in iskala kupce za večje portfelje nepremičnin.

DUTB BO ZA DOSEGANJE OPTIMALNEGA DONOSA ODDAJALA NEPREMIČNINE, KADAR JE TO PRIMERNO

Kadar nepremičnine ne bo mogoče takoj prodati, jo bo DUTB poskušala začasno oddati v najem. Na splošno je najeto nepremičnino lažje prodati. DUTB bo v zvezi s stanovanji v stanovanjskih kompleksih kot drugo možnost uporabila tudi najem stanovanja z možnostjo poznejšega odkupa. Zainteresirane kupce bo spodbujala, naj pred dokončnim nakupom stanovanje najprej najamejo, plačane najemnine pa se bodo najemniku priznale kot del kupnine.

DUTB NE BO RAZVIJALEC NEPREMIČNINSKIH PROJEKTOV, A LAHKO INVESTIRA V DOKONČANJE SKORAJ KONČANIH PROJEKTOV

DUTB se priprave gradbenih projektov ne bo lotevala sama. Kljub temu bodo mogoča partnerstva z uglednimi lokalnimi in mednarodnimi investitorji in projektanti. Partnerji DUTB bodo lahko le družbe z visoko kreditno oceno in dokazano uspešnostjo.

Vendar pa bo DUTB lahko pripravila nekatere nepremičninske projekte do določene stopnje ter si tako olajšala proces prodaje. DUTB lahko na primer s financiranjem novega gradbenega načrta, izgradnjo infrastrukture, kot je cesta, opremi zemljišče in ga razdeli.

Po drugi strani pa bo DUTB vlagala nepremičninske projekte, ki so skoraj dokončani oziroma so potrebne le še nekatere končne obdelave in/ali obnovitvena dela. S tovrstnimi naložbami se lahko vrednost in možnost prodaje nepremičnine bistveno poveča. Velikokrat tudi DUTB odpravlja pravne napake kot so pridobitev manjkajoče dokumentacije in dovoljenj ali zagotavljanje dostopa do nepremičnine.

KADAR BO TO UPRAVIČENO, BO DUTB OBLIKOVALA PORTFELJE NEPREMIČNIN S SORODNIMI PROFILI TVEGANJ IN DONOSOV

DUTB lahko ustanovi nepremičninske družbe za posebne namene (angl. Real Estate Special Purpose Vehicle – RSPV) in jih v celoti ali delno proda zainteresiranim vlagateljem. Nepremičninska družba za posebne namene se lahko ustanovi z istovrstnimi nepremičninami (stanovanjske nepremičnine, zemljišča itd.) ali po drugih kriterijih, ki bi bili lahko zanimivi za vlagatelje. Ena od možnih oblik izhoda iz lastništva družbe s posebnim namenom je tudi kotacija RSPV na borzi.

IZBIRA OPTIMALNEGA NAČINA IN POSTOPKA PRODAJE V STEČAJNIH POSTOPKIH

Če DUTB ugotovi, da način prodaje nepremičnine, ki ga predlaga stečajni upravitelj, ni optimalen, ne bo soglašala s tako prodajo in bo predlagala drugačen pristop, za katerega meni, da bo najprimernejši za poplačilo posojil.

DUTB bo prav tako dejavno zagotavljala podporo stečajnim upraviteljem v prodajnih postopkih; s svojo mrežo kontaktov bo na primer pomagala pri iskanju morebitnih vlagateljev, nepremičninskih posrednikov itd. DUTB bo tudi na svojem spletnem mestu objavljala informacije o vseh dražbah nepremičnin v okviru stečajnih postopkov.

KONKURENČEN IN PREGLEDEN POSTOPEK IZHODA IZ LASTNIŠTVA

Vse nepremičnine za prodajo ali najem bodo objavljene na spletnem mestu DUTB. Vsak oglas bo objavljen za določeno minimalno časovno obdobje (daljše obdobje za večje nepremičnine). Če bo zainteresiranih kupcev več, bo DUTB organizirala dražbo oziroma razpis. DUTB lahko za pomoč pri prodaji najame tudi zunanjega nepremičninskega posrednika. Za trženje kompleksnejših stanovanjskih nepremičnin (kot na primer Celovški dvori in Nokturno) se bodo zasnovala posebna interaktivna spletna mesta.

PRENOS NEPREMIČNIN OB PRENEHANJU DELOVANJA DUTB

Nekatere nepremičnine bo tudi dolgoročno težko odprodati. Ko bo DUTB prenehala obstajati se bodo lahko preostale nepremičnine prenesle na drugo družbo v lasti Republike Slovenije ali prodale zasebnemu skladu nepremičnin ali drugi zainteresirani stranki.

Glede na posamezne vrste nepremičnin, DUTB lahko izvaja naslednje strategije trženja.

TABELA 7: STRATEGIJE TRŽENJA GLEDE NA VRSTO NEPREMIČNINE

	Stanovanjske nepremičnine: kompleksi	Stanovanjske nepremičnine: z eno enoto	Industrijske nepremičnine	Komunalno neopremljena zemljišča	Pisarne	Maloprodaja
Prednostna naloga glede prevzema	Visoka, še zlasti, če je premičnina nedokončana in ima dobro lokacijo	Nizka	Nizka Visoka pri velikih prostorih in dobri lokaciji	Nizka	Nizka Visoka pri velikih prostorih in dobri lokaciji	Nizka Visoka pri velikih prostorih in dobri lokaciji
Ukrepi za zagotavljanje primernosti za prodajo	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Zaključevanje projektov in odpravljanje napak	Da	Ne	Ne		Da, če je nepremičnina velika	Ne
Priprava projekta				Na splošno ne, omejeno na posebne primere		
Imenovanje upravljavca nepremičnin	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Prodaja ali najem?	Prodaja + najem z možnostjo poznejšega odkupa (alternativa)	Prodaja	Prodaja Če je upravičeno, začasen najem	Prodaja	Prodaja Če je upravičeno, začasen najem	Prodaja Če je upravičeno, začasen najem
Strategija trženja	Nepremičninski posrednik, poseben pristop (interaktivno spletno mesto)	Nepremičninski posrednik	Nepremičninski posrednik + lastne dejavnosti trženja za večje/posebne nepremičnine + podpora skupnosti	Nepremičninski posrednik + lastne dejavnosti trženja za večje/posebne nepremičnine + podpora skupnosti	Nepremičninski posrednik + lastne dejavnosti trženja za večje/posebne nepremičnine	Nepremičninski posrednik + lastne dejavnosti trženja za večje/posebne nepremičnine
Ciljni trgi	Skladi, posamezniki	Posamezniki, skladi	Lokalni, regionalni in mednarodni podjetniki (za večje nepremičnine)	Lokalni, regionalni in mednarodni podjetniki (za večje nepremičnine)	Lokalni, regionalni in mednarodni podjetniki (za večje nepremičnine)	Lokalni, regionalni in mednarodni podjetniki (za večje nepremičnine)
Likvidnost trga	Srednja	Visoka	Nizka, še zlasti pri večjih nepremičninah	Nizka, še zlasti pri večjih zemljiščih	Srednja	Srednja

STRATEGIJA FINANCIRANJA

- DUTB bo še naprej učinkovito in preudarno upravljala svoje denarne rezerve.
- DUTB bo začela odplačevati obveznosti s poroštvom Republike Slovenije.
- V prihodnje si bo DUTB ob podaljšani življenjski dobi prizadevala za financiranje z dolgom z možnostjo predčasnega poplačila.
- DUTB se glede na 100-odstotno državno lastništvo zaveda, da tudi s plačanimi davki vrača sredstva Republiki Sloveniji, zato si ne bo prizadevala za davčno optimizacijo.

Finančne obveznosti DUTB so ob koncu leta 2015 znašale 1.253,5 milijona EUR in so se 1. januarja 2016 s pripojitvijo Factor banke in Probanke povečale za 411,7 milijona EUR. Pred pripojitvijo sta obe banki poplačali vse obveznosti razen enega posojila do SID banke in dela finančnih obveznosti do Ministrstva za finance.

V aprilu 2016 je DUTB, skladno z dogovorom z Ministrstvom za finance odplačala 150,0 milijona EUR, podaljšala ročnost odplačila preostalih obveznosti do decembra 2016 in znižala obrestno mero iz 1,67 % na 1,20 %. V avgustu 2016 je DUTB predčasno odplačala še 120,0 milijona EUR obveznosti do Ministrstva za finance in s tem dodatno zmanjšala svoj dolg.

Sposobnost servisiranja dolga DUTB je odvisna od njenega izhodiščnega dolga in sposobnosti učinkovitega upravljanja s sredstvi, povečuje njihove vrednosti in jih učinkovite odprodaje. Učinkovitost upravljanja sredstev DUTB se bo kazala v:

- denarju, ustvarjenem z upravljanjem sredstev;
- denarju, vloženem v izboljšanje kakovosti sredstev in v povečanje njihove vrednosti, kar vključuje zagotavljanje likvidnosti za obratni kapital in potrebnih investicijskih izdatkov za primere prestrukturiranja,
- in stroških delovanja DUTB.

DUTB bo finančne obveznosti, ki zapadejo v plačilo decembra 2016 in 2017 zaporedno delno refinancirala (izdane obveznice in obveznosti do Ministrstva za finance). Refinanciranje bo izvedeno v preglednem in konkurenčnem postopku, upoštevajoč predpis o zadolževanju podjetij v državni lasti. DUTB bo pri refinanciranju svojih obveznosti potrebovala porošтво Republike Slovenije.

DUTB BO ŠE NAPREJ UČINKOVITO IN PREUDARNO UPRAVLJALA SVOJE LIKVIDNOSTNE REZERVE

DUTB upravlja razpoložljiva denarna sredstva tako, da lahko vedno poplača vse načrtovane kakor tudi nenačrtovane obveznosti.

Kot je prikazano spodaj, DUTB pričakuje sorazmerno predvidljive izdatke. Izdatki do konca leta 2017 so povezani predvsem z odplačevanjem glavnice in obresti iz dospelih obveznic ter obveznosti do Ministrstva za finance, prejetih s pripojitvijo. Po drugi strani so pa se na strani prilivov v prihodnjih letih

pričakujejo sorazmerno enakomerni mesečni prilivi znotraj leta. DUTB bo v tem obdobju tako imela začasne denarne presežke, svojo likvidnostne rezerve pa bo upravljala skladno s sprejeto naložbeno politiko in politiko upravljanja sredstev.

Pri upravljanju likvidnosti DUTB sledi načelom preudarnosti, likvidnosti in donosnosti v navedenem vrstnem redu. DUTB sledi načelu preudarnosti z vlaganjem razpoložljivih sredstev le v naslednje vrste naložb:

- bančne denarne vloge čez noč, vloge z zapadlostjo do 365 dni, depozite na odpoklic pri kreditni instituciji s sedežem v Republiki Sloveniji, državi članici EU ali državi članici Organizacije za gospodarsko sodelovanje in razvoj (OECD),
- dolžniške vrednostne papirje, katerih izdajatelj je Republika Slovenija ali druga država članica EU, Evropska centralna banka, Banka Slovenije ali centralna banka druge države članice EU,
- dolžniške vrednostne papirje, razen podrejenih vrednostnih papirjev, katerih izdajatelj je banka s sedežem v Republiki Sloveniji ali kreditna institucija s sedežem v drugi državi članici EU.

DUTB bo omejila izpostavljenost posamezni finančni instituciji v skladu z interno sprejeto politiko.

DUTB BO NAJEMALA DOLG Z MOŽNOSTJO PREDČASNEGA POPLAČILA

DUTB pri svojem poslovanju z upravljanjem sredstev ustvarja relativno konstantne prilive, ob prodajah večjih terjatev ali naložb pa ustvari tudi večje prilive, ki pa jih ni mogoče načrtovati v daljšem časovnem horizontu.

Ker lahko DUTB vlaga tako ustvarjene likvidnostne rezerve le v dolžniške vrednostne papirje ali instrumente denarnega trga (glej zgoraj), ki ne prinašajo skorajda nobenih donosov, se bo DUTB pri refinanciranju svojih finančnih obveznosti zadolževala z možnostjo predčasnega poplačila finančnih obveznosti.

DUTB SO BO ZARADI VISOKEGA FINANČNEGA VZVODA ZADOLŽEVALA S POROŠTVI REPUBLIKE SLOVENIJE

DUTB ima, podobno kot druge "slabe banke" zelo visok finančni vzvod. Razmerje med dolgom in kapitalom (D/E kazalnik) je na dan 30. Junija 2016 znašal 31,9. Po načrtu se bo finančni vzvod skozi naslednja leta, tudi zaradi načrtovane dokapitalizacije v drugi polovici leta 2016, zniževal vendar bo še vedno ostal zelo visok. Takšna kapitalska struktura pogojuje refinanciranje finančnih obveznosti, ki so trenutno tudi skoraj v celoti jamčene s strani države, s poroštvu s strani Republike Slovenije.

Za okrepitev kapitalske strukture načrtuje DUTB v tem poslovnem načrtu tudi:

- dokapitalizacijo v višini 50 milijonov EUR s strani Republike Slovenije v drugi polovici leta 2016,
- poenostavljeno zmanjšanje osnovnega kapitala za polovico, s čemer se bo ustvarilo za 104,1 milijona EUR kapitalskih rezerv za pokritje izgub iz preteklosti.

DUTB TUDI Z DAVKI VRAČA SREDSTVA REPUBLIKI SLOVENIJI

DUTB je v 100-odstotni državni lasti in tudi s plačevanjem davkov vrača sredstva svoji lastnici. DUTB zato ne bo izvajala davčne optimizacije, ki bi sicer lahko povečala čisti dobiček DUTB, vendar pa bi se zmanjšali denarni tokovi Republiki Sloveniji in njenim davkoplačevalcem.

ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE

- Organizacija DUTB in njene organizacijske strategije so zasnovane in izbrane tako, da bodo učinkovito omogočale in podpirale izvajanje temeljnih procesov dodajanja vrednosti sredstvom DUTB in doseganje njenih strateških ciljev.
- Struktura DUTB in njeni ključni procesi odločanja se bodo vseskozi ocenjevali in prilagajali glede na spreminjajoče se prednostne naloge DUTB v predvidenem obdobju delovanja.
- Organizacija in procesi so lahko učinkoviti le z ustreznimi kadri, ki imajo na razpolago prava orodja in sisteme, ki omogočajo uspeh. V nadaljevanju sta podrobneje predstavljene strategiji kadrovanja in informacijskih tehnologij v DUTB.
- Strategija DUTB na področju upravljanja človeških virov je usmerjena v iskanje, zaposlovanje, ohranjanje in razvijanje svojih kadrov, tako da: (i) so izpolnjene potrebe DUTB, (ii) zaposleni v DUTB razvijajo in pridobivajo znanja in izkušnje, dragocene za slovensko gospodarstvo tudi po izteku življenjske dobe družbe.
- Strategija DUTB v zvezi s centralnimi sistemi in orodji, njena strategija glede informacijske tehnologije (IT), zagotavlja, da informacijski sistem DUTB zagotavlja točne in pravočasne informacije, ki pomagajo pri sprejemanju odločitev v DUTB ob zagotavljanju varnosti in zaupnosti teh procesov.
- Informacijske in tehnološke rešitve bodo cenovno učinkovite, pri čemer bo posebna pozornost namenjena omejeni življenjski dobi DUTB in njenim strateškim prednostnim nalogam, ki se v njenem življenjskem obdobju nenehno spreminjajo, prav tako pa bodo zagotavljale ustrezna orodja za učinkovito in konsolidirano upravljanje prenesenih sredstev.

KADROVSKA STRATEGIJA

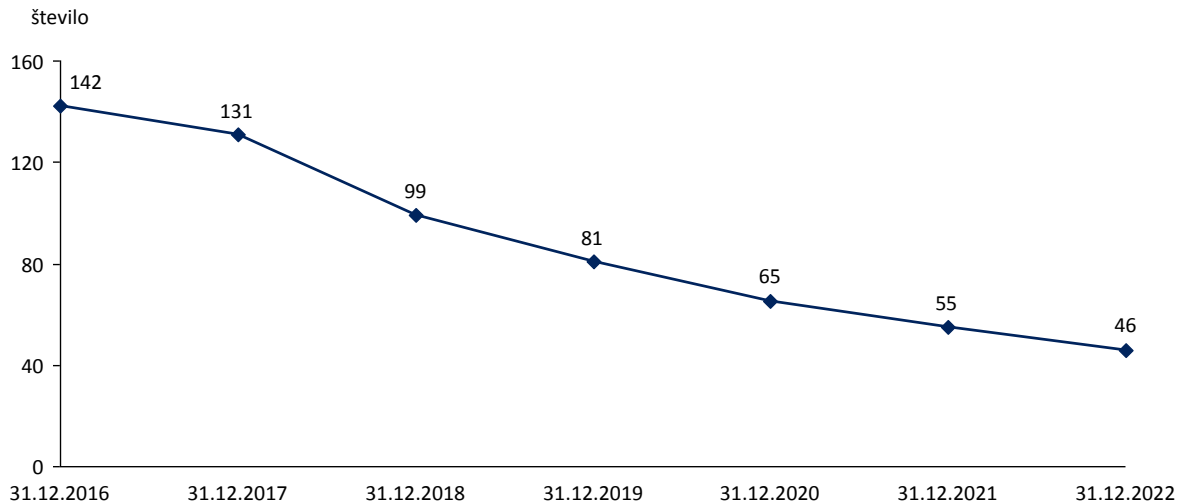
Konec junija 2016 je imela DUTB 187 zaposlenih. V procesu reorganizacije je bil definiran ciljni zaposlitveni model in ciljno število 142 stalno zaposlenih, z vključenimi dodatnimi zaposlenimi zaradi stroškovne učinkovitosti ob zmanjševanju zunanjih storitev. Na ta način je DUTB ohranila in ponekod izboljšala svojo učinkovitost pred pripojitvijo, skupna učinkovitost pa je tudi 15 % višja kot v treh ločenih entitetah skupaj pred pripojitvijo. S ciljem nadaljnjega razvoja organizacije, usposabljanja zaposlenih in uspešnega uresničevanja strategij, sta kadrovska služba in poslovodstvo pripravila kadrovske strategije in spremljajoče aktivnosti, ki podpirajo njeno izvedbo.

DUTB namerava vzpostaviti organizacijo, zaradi katere bo DUTB dragocenejša od vrednosti sredstev, ki jih upravlja. Ta dodatna vrednost bo izvirala iz organizacije in ljudi, ki jih DUTB zaposluje. Organizacijski razvoj je zato ključna prednostna naloga DUTB.

Zaradi omejenega časovnega trajanja družbe bo DUTB periodično prilagajala svojo organiziranost spreminjajočim se potrebam skozi strateške faze. Tako pravilnik o sistematizaciji delovnih mest kot načrtovano število zaposlenih bosta po potrebi pregledana in prilagojena.

Število zaposlenih se bo postopno zmanjševalo, skladno z zmanjševanjem sredstev v upravljanju in normami najboljših praks.

SLIKA 9: NAČRT ŠTEVILA STALNO ZAPOSLENIH



V kolikor se proaktivnejši prevzem večjih nepremičnin iz stečajnih postopkov pod predpostavko boljšega upravljanja in unovčitve teh nepremičnin izkaže za upravičenega, bo DUTB ustrezno prilagodila tudi število zaposlenih v oddelku upravljanja nepremičnin.

UPORABA NOTRANJIH OZIROMA ZUNANJIH VIROV

DUTB si bo prizadevala svoje dejavnosti opravljati z notranjimi viri, da bi zagotavljala učinkovitost ter razvoj znanj zaposlenih, razen kjer to ne bo mogoče, na primer zaradi pomanjkanja razpoložljivega strokovnega znanja, ki jih lahko DUTB zagotovi kot delodajalka, zaradi splošne stroškovne učinkovitosti, časovnih omejitev ali začasne narave posameznih nalog. Zunanji viri (izvajalci, svetovalci, podizvajalci itd.) se lahko uporabijo in se lahko vključijo v skladu z zunanjimi predpisi, internimi politikami in dobrimi praksami, če je to potrebno za doseganje strateških ciljev.

STRATEGIJA INTERNIH KADROV

Zaposleni v DUTB delujejo v vitki, tri nivojski organizacijski strukturi. Glavne značilnosti kulture DUTB so sodelovanje, strokovnost, naravnost k dobrim rešitvam in rezultatom, pomembnejšim od formalnega naziva delovnega mesta.

Poleg izkušenj, strokovnega znanja in integritete je za uspešno delovanje družbe bistveno, da so njeni zaposleni motivirani in usposobljeni za:

- reševanje problemov,
- hitro učenje,
- gradnjo in nenehno izboljševanje organizacije, ekipe in postopkov,
- skrbno delo, ki omogoča hitro sprejemanje odločitev v okolju s številnimi neznankami.

Korporativna kultura obsega tudi spoštovanje 10 ključnih vrednot, ki so:

- integriteta,
- odgovorno ravnanje,
- prevzemanje odgovornosti,
- etičnost,
- strokovnost,
- naravnost k rešitvam,
- skrb za odločanje na podlagi dejstev,
- družbena odgovornost,
- sprejemanje in spodbujanje raznolikosti,
- upoštevanje vseh različnih mnenj znotraj organizacije, toda enovita komunikacija navzven.

ZAPOSLOVANJE

Pri zaposlovanju DUTB uporablja pristop, ki temelji na izvajanju poštenega, na dejstvih in kompetencah temeljčnega postopka izbora in uspešnega zaposlovanja kandidatov, ki sta v celoti skladna s slovensko zakonodajo in ustaljenimi dobrimi praksami. Ko so potrebna specifična oziroma mednarodna znanja, lahko DUTB poišče pomoč tudi pri kadrovske agenciji. DUTB dejavno upravlja svoje postopke kadrovanja, pri čemer se izogiba pristranski obravnavi, na primer glede na spol, starost, poreklo ali narodnost, povezave oziroma zveze. Odločitve o zaposlitvi se sprejemajo po načelu »starih staršev«, tj. končne odločitve o zaposlitvi kandidata nikoli ne sprejme neposredno nadrejeni. Odločitev nato sprejme oziroma potrdi neposredno nadrejeni področnega vodje oziroma nosilec odločitve na podobni ravni.

RAZVOJ ZAPOSLENIH

Razvoj kadrov je ključen za uspeh DUTB. Pri vseh zaposlenih se izvajata obsežno uvajanje in usposabljanje. Znatno del razvoja kompetenc zaposlenih bo potekal pri usposabljanju na delovnem mestu in z vzajemno notranjo izmenjavo izkušenj. Ta proces skupnega internega izobraževanja se bo dopolnjeval z zunanjim izobraževanjem, ki se bo izvajal glede na potrebe in po dogovoru za vsak primer posebej. V okviru sistema ocenjevanja uspešnosti DUTB vsak zaposleni v DUTB tudi opravi letni razgovor z neposredno nadrejenim in se dogovori o osebnem razvojnem načrtu.

NAGRAJEVANJE, SPODBUDE IN ZADRŽEVANJE KADROV

Vlada je opredelila splošno politiko nagrajevanja upravnega odbora DUTB, in sicer neizvršnih in izvršnih direktorjev DUTB. Prejemke drugih zaposlenih opredeli DUTB samostojno. Nadzor nad izvajanjem

politike nagrajevanja v DUTB se izvaja s pomočjo komisije za prejemke, ki upravnemu odboru predlaga sklepe v zvezi s politiko. Upravni odbor je najvišji organ odločanja v zadevah, povezanih s politiko nagrajevanja.

DUTB mora ponuditi tržno in konkurenčno plačilo, če želi glede na svojo omejeno življenjsko dobo pritegniti visoko usposobljene kadre. Ti prejemki se določijo na podlagi drugih priložnosti potencialnega zaposlenega ter ne le v primerjavi s plačami v drugih ustanovah in organizacijah javnega sektorja v Sloveniji.

DUTB bo leta 2016 zaključila uvajanje sistema ciljnega vodenja in nagrajevanja uspešnosti. Sistem prejemkov za zaposlene, ki niso člani uprave, bo tako vključeval variabilne dele plače glede na primerjalno pozicijo, delovno uspešnost zaposlenega in glede na uspešnost družbe, kar bo dodatno okrepilo korporativno kulturo DUTB, usmerjeno v doseganje ciljev.

PRIPRAVE NA PRENEHANJE ZAPOSLOTITVE

V razvojni načrt vsakega zaposlenega se sčasoma vključijo tudi koraki za pripravo na prenehanje zaposlitve. DUTB bo dejavno iskala načine, da bi svojim zaposlenim zagotovila delovna mesta zunaj DUTB, v kateri so si nabirali izkušnje in znanja, da bodo lahko svoje izkušnje uporabili pri nadaljnjem delu in ustvarjanju vrednosti za slovenska podjetja ter organizacije.

STRATEGIJA NA PODROČJU INFORMACIJSKIH SISTEMOV

Osrednji namen informacijskega sistema DUTB je zagotavljati točne in pravočasne informacije pri sprejemanju odločitev ter zagotavljati preverljivost in transparentnost delovanja DUTB. Strategija DUTB na področju IT vzpostavlja splošni okvir za razvoj sistemov IT v celotni življenjski dobi družbe, ki je omejena do leta 2022, kar bistveno vpliva na IT strategijo. Poseben poudarek je na razvoju informacijskega sistema, ki je stroškovno učinkovit in v celoti funkcionalen s kratkimi časi vpeljave novih rešitev ter ki bo podpiral večino procesov DUTB in zagotovil ustrezne informacije vsem, ki sodelujejo v teh procesih. Zagotavljanje optimalnega razmerja med poslovnimi zahtevami, stroški in kakovostjo storitev IT, je konstantna naloga.

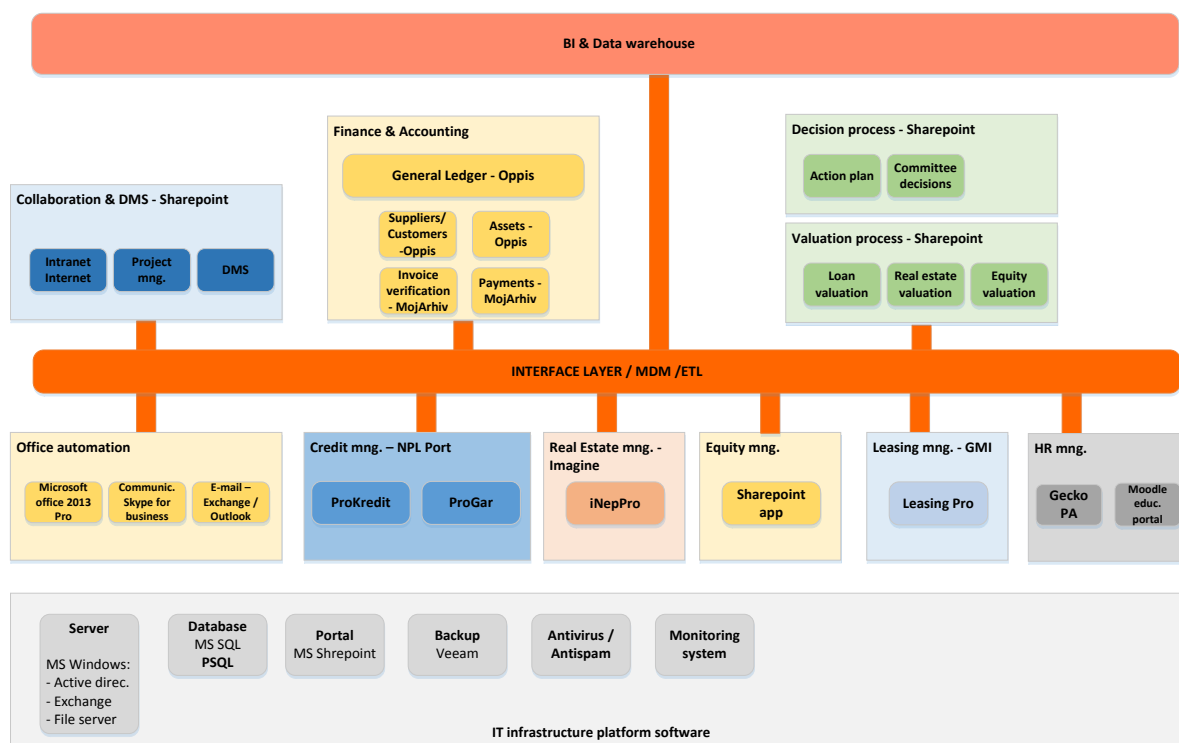
Ker DUTB upravlja različne vrste sredstev, ki so se prenesla iz različnih bank, je zagotavljanje integriranega sistema in hkrati podpora specifičnih procesov velik izziv. Trenutna IT arhitektura je rezultat preteklih migracij in pripojitev podjetij. V tem procesu, se je vedno iskalo in vpeljalo optimalne IT rešitve in tako je ciljna arhitektura že postavljena. Strategija se zato osredotoča na optimizacijo, integracijo in izboljšave te arhitekture ter na IT podporo procesov, ki še niso informatizirani. S tem se človeške napake in tveganja še dodatno zmanjšujejo. Poseben poudarek bo dan na upravljanju podatkov ter na kakovosti podatkov.

Strategija obsega različna področja IT: strategija na področju aplikacij, strategija na področju infrastrukture in strategija na področju upravljanja IT.

STRATEGIJA NA PODROČJU APLIKACIJ

Z vidika aplikacij mora strategija odgovoriti na vprašanje, kakšno programsko opremo uporabljati – standardno rešitev ali rešitev, prilagojeno glede na posebne potrebe DUTB. Na splošno velja, da se najprej poskusi uporabiti standardna programska oprema, katere parametri so prilagojeni procesom v DUTB. Po meri izdelana programska oprema se uporabi le, če standardne rešitve ne zadostujejo procesu oziroma če takih standardnih rešitev še ni. Arhitektura aplikacij DUTB je prikazana na spodnji sliki.

SLIKA 10: SHEMA CILJNE ARHITEKTURE INFORMACIJSKIH SISTEMOV DUTB



Aplikacijsko arhitekturo DUTB sestavljajo: rešitve za upravljanje terjatev, nepremičnin in lastniških naložb, sistem za skupinsko delo in upravljanje dokumentov, računovodski in kadrovski sistem ter sistem pisarniške avtomatizacije. Podporo temeljnemu procesu upravljanja terjatev zagotavlja IT rešitev hčerinske družbe NLP Port, ki ima vgrajene dobre prakse bančnih procesov in s tem zmanjšuje operativna tveganja DUTB.

Za povezovanje različnih aplikacij v enoten sistem in za zagotavljanje kakovostnih podatkov za sistem poslovne inteligence bo treba v prihodnje zagotoviti zanesljiv vmesniški nivo, z učinkovitim upravljanjem matičnih podatkov.

Dolgoročno zagotavljanje podatkov postaja za DUTB pomemben strateški dejavnik. To je postalo posebej pomembno po pripojitvi obeh bank, saj je večina njihovih sistemov postalo arhivskih. Upravljanje arhivskih sistemov je zato potrebno obravnavati na podoben način kot žive sisteme.

STRATEGIJA NA PODROČJU INFRASTRUKTURE

Glavni cilj te strategije je zagotavljati varno in zanesljivo infrastrukturo. Strategija DUTB na področju produkcijske infrastrukture spodbuja uporabo rešitev enega ponudnika in s tem zagotovi enostavnejšo integracijo različnih sistemskih storitev. Osnovna infrastrukturna rešitev temelji na rešitvah proizvajalca Microsoft (strežnik MS Windows, virtualizacija HyperV, podatkovna zbirka MS SQL, aktivni imenik MS Active Directory in MS Exchange). Osnovno infrastrukturo sestavljajo strežniki, diskovni sistemi, omrežje, sistem za varnostno kopiranje, operacijski sistemi in podatkovne zbirke. Pri izgradnji zanesljive in varne infrastrukture je potrebno slediti dobri praksi.

Zaradi občutljivosti podatkov, s katerimi razpolaga DUTB, bo uporaba storitev v oblaku močno omejena in konservativna. Za zagotavljanje podobnih storitev za uporabnike bo razvita strategija zasebnega oblaka. Podoben pristop se bo uporabil tudi za mobilne naprave.

STRATEGIJA NA PODROČJU UPRAVLJANJA IT

Glavni cilj je zgraditi vitko organizacijo IT, ki omogoča upravljanje razvojnih in vzdrževalnih nalog v sodelovanju s specializiranimi zunanjimi izvajalci. S to strategijo želi DUTB ohranjati visoko raven znanja s področja IT, kar bo omogočalo boljši nadzor nad upravljanjem storitev in projektov, ki jih zagotavljajo zunanji izvajalci. Zelo pomembno je, da ima DUTB na voljo visoko usposobljene kadre z dobrim poznavanjem različnih področij IT.

V prihodnje se bo več pozornosti namenjalo poslovnim procesom in podpornim aplikacijam ter izgradnji ustrezne ekipe informatikov. Zaradi specifične narave procesov DUTB, ki so mešanica različnih procesov iz različnih industrij, so tako pridobljena znanja o procesih in njihovi IT podpori, potencialno zanimiva za trg in bi se lahko po koncu delovanja DUTB tudi tržila.

Zagotavljanje varnosti in skladnosti s predpisi je za DUTB izredno pomembno. Zato je pomembno nenehno ocenjevanje tveganj, postavljanje jasnih in zanesljivih politik na področju varnostnih kopij in zagotavljanja varnosti. Pripravljen se bo načrt ponovne vzpostavitve delovanja v primeru kriznih razmer (angl. DRP), ki se bo redno testno izvajal.

STRATEGIJE NA PODROČJU ODNOSOV Z DELEŽNIKI

STRATEGIJA NA PODROČJU SKLADNOSTI POSLOVANJA IN PRAVNE STRATEGIJE

DUTB mora v celoti delovati skladno z vso veljavno zakonodajo in predpisi. Še naprej bo sodelovala z vsemi vladnimi organi in jim poročala glede na vzpostavljen sistem poročanja ter posredovane zahteve. DUTB bo tudi nadaljevala s podajanjem predlogov za izboljšano, racionalnejše in učinkovitejše poslovanje.

Na področjih, kjer pravni in regulatorni okvir nista dovolj jasno definirana, bo DUTB pristojne organe zaprosila za pojasnila ali pa bo zadeve preverila na sodišču, da bi tako zmanjšala stopnjo negotovosti, ki lahko poslabša učinkovitost njenega delovanja.

DUTB je marca 2015 prejela revizijsko poročilo Računskega sodišča Republike Slovenije »Vzpostavitev pogojev za delovanje in poslovanje DUTB, d.d. v letu 2013«. DUTB je v roku, ki ga je določilo Računsko sodišče, predložila poročilo s svojimi odzivi, ki so potrdili korektivne ukrepe, ki jih je sprejela. DUTB je že odpravila vse nepravilnosti in neskladja na področju revizije poslovanja DUTB leta 2013. Korektivni ukrepi so se izvajali kar najbolj skrbno, da bi zagotovili skladnost z mnenjem in s priporočili Računskega sodišča Republike Slovenije. Trenutno poteka s strani Računskega sodišča revizija pravilnosti, gospodarnosti in učinkovitosti poslovanja DUTB za leti 2014 in 2015.

Po pregledu poslovanja v marcu 2015, je DUTB avgusta 2015 pridobila mednarodno potrdilo o sistemu skladnosti na področju preprečevanja korupcije s strani francoske agencije ETHIC Intelligence. DUTB bo v letu 2017 obnovila proces certificiranja s ciljem pridobitve potrdila višje stopnje.

DUTB bo tudi proaktivno sodelovala, predlagala in izvajala učinkovite procese, da bi zadostila preiskovalnim potrebam ustanov, kot so Računsko sodišče, Komisija za preprečevanje korupcije in informacijski pooblaščenec.

DUTB ima izdelan in uporablja Načrt integritete, ki je usklajen s Komisijo za preprečevanje korupcije (v nadaljevanju: KPK), in določa ukrepe za ugotavljanje in preprečevanje tveganj koruptivnih, protipravnih in drugih neetičnih ravnanj. Načrt integritete je orodje za ugotavljanje in preverjanje integritete BAMC.

Namenjen je:

- identificiranju pomembnih tveganj korupcije na različnih delovnih področjih v posamezni organizaciji,
- oceni korupcijske izpostavljenosti posamezne organizacije, in
- določitvi ukrepov za zmanjšanje ali odpravo tveganj korupcije.

Načrt integritete je sistematičen in dokumentiran proces, v katerega so aktivno vključeni vsi zaposleni. Ti ugotavljajo tveganja, jih analizirajo in ocenijo ter predlagajo ustrezne ukrepe, ob stalni medsebojni komunikaciji.

DUTB je vzpostavila tudi program zaščite prijaviteljev nepravilnih ali neetičnih ravnanj. Pooblaščenec za skladnost poslovanja in integriteto redno poroča na sejah upravnega odbora in revizijske komisije.

DUTB načrtuje za zaposlene tudi v prihodnje izvesti izobraževanja s področja skladnosti poslovanja.

Sodelovanje s področij skladnosti poslovanja, upravljanja tveganj in notranje revizije je vzpostavljeno na rednih sestankih na sejah Komisije za tveganja in skladnost. Poročila komisije so redna točka na dnevnem redu sej upravnega odbora.

Eden od ključnih ciljev ZUKSB je olajšati prepoznavanje nepravilnosti, ki so vodile do kreditov in naložb, ki so bile kot tvegane postavke prenesene na DUTB. Za doseg tega cilja je DUTB v letu 2016 ustanovila stalno preiskovalno skupino, ki bo zagotavljala, da se preiskovalni postopki uspešno zaključijo in da se vsi primeri v upravljanju DUTB sistematično spremljajo z vidika sumljivih aktivnosti.

Vsaka zaznana nepravilnost, ki jo bo ugotovila stalna preiskovalna skupina, bo sporočena Nacionalnemu preiskovalnemu uradu ali bo DUTB neposredno vložila tožbo. DUTB bo razmislila, ali je primerno dopolniti organizacijo DUTB s strokovnjaki s področja forenzike, da bi lahko učinkoviteje nudila pomoč organom pregona v teh primerih.

DUTB bo nadaljevala z ustaljenim protokolom sporočanja sumov nepravilnosti ustreznim organom in jim nudila pomoč pri njihovih preiskavah.

STRATEGIJA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA

IZBOLJŠANJE KOMUNIKACIJSKIH ZMOGLJIVOSTI, OKREPITEV ODNOSOV Z JAVNOSTJO IN DODATI FUNKCII ODNOSOV Z VLAGATELJI TER TRŽENJE

DUTB si je postavila cilj, da bo do konca leta vzpostavila sistem in organizacijo, ki bo omogočal, da se o delu DUTB učinkoviteje in bolj objektivno poroča širši javnosti in ključnim zainteresiranim stranem, vključno z vlagatelji. To bo med drugim doseženo tudi s prenovo spletnih strani DUTB, ki omogočajo potencialnim investitorjem napredno iskanje ter anonimno sporočanje zunanjih žvižgačev («whistle-blowers») s ciljem povečati transparentnost poslovanja DUTB.

Trenutna komunikacijska strategija se osredotoča predvsem na:

- podpiranje strateških ciljev DUTB z informiranjem ključnih javnosti o vlogi DUTB in koristih, ki jih zagotavlja Republiki Sloveniji in davkoplačevalcem,
- pridobivanje podpore ključnih javnosti pri izvajanju ukrepov,
- odnose z mediji, s katerimi se bo, kolikor bo to mogoče, olajšalo doseganje ciljev DUTB,
- doseganje komunikacijskega učinka »ena družba, en glas« in
- prehod iz reaktivnega v proaktivno komuniciranje DUTB.

Da bi DUTB povečala učinkovitost komuniciranja, oblikuje sporočila za vsako ključno skupino deležnikov posebej ter uporabi najprimernejši komunikacijski kanal in sredstvo sporočanja. Trenutno so poleg splošne javnosti in medijev ključni naslednji deležniki:

- slovenski ključni nosilci odločitev, na primer Ministrstvo za finance, Banka Slovenije, Ministrstvo za gospodarski razvoj in tehnologijo, medresorska komisija, komisija za finance in monetarno politiko in posamezni poslanci v Državnem zboru,
- slovenski javni organi, na primer KPK, informacijski pooblaščenec, Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence, Računsko sodišče Republike Slovenije,
- evropski in mednarodni ključni nosilci odločitev – Evropska komisija in Evropska centralna banka (ECB) in Mednarodni denarni sklad,
- slovenske finančne ustanove,
- podjetniški sektor – dolžniki DUTB, njihovi lastniki in vodstva, različna slovenska gospodarska združenja,
- vlagatelji – kupci nepremičnin, skladi in investicijske družbe, ki jih morda zanimajo sredstva DUTB, vključno z mednarodnimi institucijami, kot sta Evropska banka za obnovo in razvoj (EBRD) in Mednarodna finančna korporacija (IFC),
- mnenjski voditelji,
 - Slovenija – Združenje bank Slovenije, vodilni strokovnjaki, akademiki, komentatorji, predstavniki vodstev različnih ustanov, uredniki medijev,
 - Izven Slovenije – Evropska bančna agencija (EBA), Mednarodni denarni sklad (MDS), Evropski mehanizem za stabilnost (EMS).

Komuniciranje načrtuje, usmerja in nadzira organizacijska enota Marketing, korporativno komuniciranje in odnosi z vlagatelji, ki je neposredno odgovorna glavnemu izvršnemu direktorju. Marketing, korporativno komuniciranje in odnosi z vlagatelji je »komunikacijsko središče«, v katerem se notranje in zunanje informacije pregledujejo, usklajujejo, preverjajo, prilagajajo in oblikujejo v skladu s strateškimi, poslovnimi in komunikacijskimi cilji organizacije.

STRATEGIJA PRENEHANJA DELOVANJA DRUŽBE

- Namen strategije prenehanja delovanja družbe je preprečitev morebitne »razprodaje« sredstev ob koncu življenjske dobe DUTB.
- DUTB bo s podaljšano življenjsko dobo do leta 2022 lahko odprodala večino svojih sredstev ter pravilno zaključila vse svoje dejavnosti in poslovanje.
- Podrobna strategija prenehanja delovanja družbe in akcijski načrt bosta opredeljena leta 2020.

Po prvotnih določilih ZUKSB je bila življenjska doba DUTB omejena do konca leta 2017, v skladu s spremembami ZUKSB pa se njena življenjska doba podaljšuje do leta 2022.

Ključne prednosti podaljšanja življenjske dobe DUTB so:

- Znižanje tveganja likvidacije sredstev po prenizkih cenah zaradi prezgodnje odprodaje oziroma prenosa preostanka sredstev. S podaljšanjem življenjske dobe se poveča verjetnost pozitivnega rezultata in donosov za Republiko Slovenijo,
- Povečanje verjetnosti uspešnosti procesov prestrukturiranja, saj bodo postopke vodili upravljavci posojil s poglobljenim razumevanjem posameznih primerov,
- Ustreznejša in stroškovno učinkovitejša prilagoditev in zmanjševanje organizacije ter števila zaposlenih.

Premoženje, ki bo DUTB ostalo v upravljanju konec leta 2022, bo, skladno s 36. členom ZUKSB, preneseno na SDH ali drugo institucijo po odločitvi lastnika. DUTB načrtuje, da bo imela na koncu svoje življenjske dobe v portfelju še za 79,4 milijona EUR terjatev in za 8,9 milijona EUR nepremičnin.

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

MODEL UPRAVLJANJA S TVEGANJI

Model upravljanja s tveganji je opredeljen skladno s Politiko upravljanja s tveganji, kjer so navedene tako dobre prakse kot splošne usmeritve za upravljanje s tveganji.

SODELUJOČI V UPRAVLJANJU S TVEGANJI

Vsi zaposleni na DUTB so del sistema upravljanja s tveganji pri njihovem vsakodnevnem delu. Oddelek upravljanja s tveganji pa razvija metodologijo in zagotavlja sistematičen pristop pri naslavljanju ključnih zaznanih tveganj. Skladnost poslovanja zagotavlja skladnost z relevantnimi standardi in pravilniki ter informira zaposlene o spremembah le-teh. Skladnost poslovanja je ključen oddelek pri pripravi načrta integritete in identifikaciji ter preprečevanju korupcijskih tveganj in tveganj napačnega oz. neetičnega ravnanja. Delo notranje revizije zajema oceno primernosti in učinkovitosti upravljanja s tveganji, notranjih kontrol ter izvedbe dodeljenih odgovornosti za doseganje zastavljenih ciljev in ciljev organizacije ter ima splošen pregled nad upravljanjem s tveganji na vseh ravneh DUTB.

ZAZNAVANJE TVEGANJ

Vsi zaposleni so aktivno vključeni v zaznavanje ključnih tveganj pri njihovem neposrednem delu ter za DUTB kot celoto, kar lahko vpliva tudi na poslovne procese, skladno z operativnimi cilji DUTB. Proces upravljanja s tveganji sicer temelji na poslovnih procesih, kjer so lastniki tveganj in lastniki procesov aktivno vključeni v spremljavo in oceno tveganj (pristop od spodaj navzgor). Vloga oddelka za upravljanje s tveganji je priprava modela in metodologije ter priprava predlogov za obvladovanje tveganj skupaj z lastniki procesov. Dodatno, vodstvo DUTB sprejme stopnjo naklonjenosti tveganji in s sprejemanjem strateških in poslovnih odločitev nakaže smernice tako oddelku za upravljanje s tveganji kot lastnikom poslovnih procesov (pristop od zgoraj navzdol).

OCENA TVEGANJ

Model upravljanja tveganj temelji na oceni tveganja kot produkt med verjetnostjo za realizacijo takega tveganja in vrednostjo ali vplivom, ki bi lahko bil povzročen za DUTB. Verjetnost za realizacijo dogodka je ocenjena glede na historične podatke oz. verjetno frekvenco pojavnosti takega dogodka. Vrednost tveganja pa je ocenjena glede na potencialen vpliv na delovanje ali ugled DUTB. Tako verjetnost za realizacijo dogodka kot vrednost tveganja sta ocenjena na pet stopenjski lestvici, kar zagotavlja spremljavo in upravljanje s tveganji glede na objektivno analizo in ne glede na subjektivno mnenje.

KATALOG TVEGANJ

Katalog tveganj se redno ažurira z dopolnjenimi najpomembnejšimi tveganji skupaj z oceno tveganja, predlogi za obvladovanje in spremljavo vpliva tveganja skozi čas. Katalog tveganj predstavlja zaznana tveganja s strani vodij oddelkov, škodnih dogodkov, izvedenih anket med zaposlenimi in je pregledan

na mesečni ravni. Vsako zaznano tveganje ima določen predlog za obvladovanje, skupna ocena tveganj pa je redno spremljana.

ŠKODNI DOGODKI

Pomembno vlogo pri upravljanju s tveganji ima spremljava zaznanih škodnih dogodkov. DUTB kategorizira škodne dogodke kot dogodke, ki imajo (potencialno) negativno finančno posledico za DUTB. Škodni dogodki neposredno pokažejo procese, pri katerih je potrebna še posebna pozornost za zmanjšanje škode, nastale s takim dogodkom, oz. za preprečitev ponovitve takega dogodka. Vsi zaposleni so del poročanja o zaznanih škodnih dogodkih in imajo tako pomemben vpliv na sistem upravljanja s tveganji z njihovimi predlogi za obvladovanje tveganj.

ODBOR ZA UPRAVLJANJE S TVEGANJI IN SKLADNOST POSLOVANJA

Odbor za upravljanje s tveganji in skladnost poslovanja je bil vzpostavljen skupaj s sistematičnim pristopom k upravljanju s tveganji v letu 2015. Odbor na izvršni ravni zaseda predvidoma na mesečni ravni in zagotavlja ažurno reakcijo na najpomembnejša zaznana tveganja in teme skladnosti poslovanja. Člani odbora so lastniki ključnih procesov, kar odboru zagotavlja kar največjo operativnost.

SISTEM NOTRANJIH KONTROL

Posebna pozornost pri upravljanju s tveganji se namenja izboljšavam in opolnomočenju sistema notranjih kontrol. Oddelek upravljanja s tveganji je vpleten v redni poročevalski sistem in zagotavlja dodatno kontrolo po principu štirih oči v ključnih poslovnih procesih (na primer pri vrednotenju sredstev). Sestavni del poročil so tudi ocene tveganj posameznih poslovnih procesov. Sistem notranjih kontrol bo v prihodnje še pridobival na pomembnosti.

SPREMEMBE V NOTRANJI ORGANIZACIJI

Spremembe pravnih okvirov, korporativnega upravljanja in nadzorne funkcije skupaj s pripojitvijo Factor banke in Probanke so spodbudile potrebo po spremembi v notranji organizaciji. DUTB se je na te zahteve odzvala hitro in učinkovito.

Struktura sredstev DUTB se je drastično spremenila s pripojitvijo Factor banke in Probanke. Spremembe v notranji organizaciji so bile zato ključne za upravljanje teh sredstev na najbolj učinkovit in uspešen način. Dodatno, spremenjena notranja organizacija, implementirana v začetku julija 2016, v celoti odgovarja na spremembe ZUKSB (spremenjena vloga neizvršnih direktorjev, razlikovanje med funkcijami in nove pristojnosti DUTB).

Sistem sprejemanja odločitev je bil prenovljen glede na načelo štirih oči, kar dovoljuje operativnim vodjem prevzemati operativne odločitve za manjše izpostavljenosti. Izvršni direktorji sprejemajo odločitve s pomembnejšim vplivom na DUTB, strateške smernice za upravljanje sredstev pa so

postavljene s strani upravnega odbora. Odločitve o odobritvi novih posojil (skladno z ZUKSB) so predmet pregleda oddelka, ločenega od upravljanja terjatev.

DUTB je vpeljala spremembe v procesu sprejemanja odločitev v začetku aprila 2016 kot odgovor na spremenjene zahteve ZUKSB in glede na spremembo strukture portfelja po pripojitvi Factor banke in Probanke k DUTB. Prenovljena struktura kreditnih in naložbenih odborov je odpravila prekrivanje sprejemanja odločitev na izvršni in upravni ravni. Upravni kreditni in naložbeni odbor sedaj daje soglasje k najpomembnejšim odločitvam, sprejetim na izvršnem kreditnem in naložbenem odboru.

Ločnica med različnimi ravni kreditnih in naložbenih odborov je sedaj jasno opredeljena skupaj z odločevalci na posameznih odborih. Operativni kreditni in naložbeni odbori sedaj sprejemajo več operativnih odločitev za dolžnike z večjo izpostavljenostjo ter večino odločitev za dolžnike z manjšo izpostavljenostjo, medtem ko izvršni kreditni in naložbeni odbor še vedno sprejema večino odločitev za dolžnike s pomembnejšo izpostavljenostjo (več kot 80 % skupne vrednosti portfelja).

Prav tako je dopolnjena predloga akcijskega načrta na način, da zagotavlja enoten pregled nad posojilno izpostavljenostjo ter lastniški deleži ter vključi dodatne vidike in informacije posameznega primera. Za manj pomembne primere pa je pripravljen in že v uporabi poenostavljen predlog akcijskega načrta.

KLJUČNA TVEGANJA IN NJIHOVO OBVLADOVANJE

Najpomembnejša tveganja so kategorizirana kot tveganje strategije, operativna tvegana, tveganja ugleda in finančna tveganja in so predstavljena v nadaljevanju.

TVEGANJA STRATEGIJE

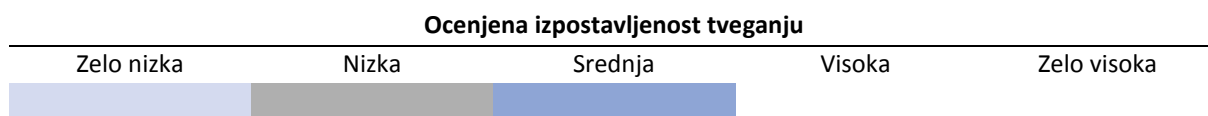
TVEGANJE NEUSPEŠNE IMPLEMENTACIJE OPTIMALNE STRATEGIJE PRESTRUKTURIRANJA

Ocenjena izpostavljenost tveganju				
Zelo nizka	Nizka	Srednja	Visoka	Zelo visoka

DUTB zasleduje strategijo prestrukturiranja v približno 100 primerih. Strategija prestrukturiranja je izbrana v primerih, kjer DUTB oceni, da finančno in operativno prestrukturiranje prinaša višjo vrednost glede na vrednost danih zavarovanj. Kljub temu pa obstaja tveganje, da prestrukturiranje ne bo uspešno in bo namesto tega potrebna strategija unovčevanja zavarovanj ali pa, da prilivi ne bodo realizirani v načrtovani višini ali ob načrtovanem času, kar lahko ima za posledico nižje prihodke za DUTB. To tveganje se lahko realizira zaradi sprememb na makroekonomskem področju ali zaradi propadlega finančnega, strateškega ali operativnega prestrukturiranja dolžnika.

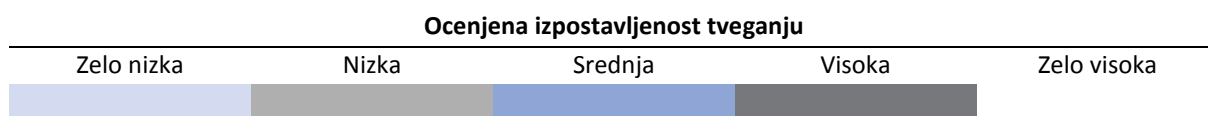
OPERATIVNA TVEGANJA

TVEGANJE NAPAKE V SODNIH POSTOPKIH



Tveganje, da DUTB zamudi vnaprej določene sodne roke je še posebej visoko v primerih, kjer se je DUTB odločila za strategijo unovčevanja zavarovanj. DUTB lahko posledično izgubi možnost poplačila preko prodaje zastavljenega premoženja.

TVEGANJE UGLEDA

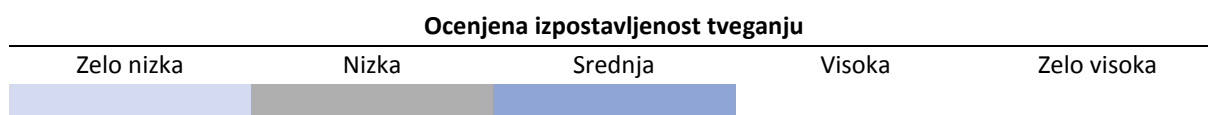


Tveganje ugleda je tveganje izgube kot posledica oškodovanja ugleda podjetja. V primeru DUTB je to lahko vidno kot negativno mnenje javnosti, politike ali sektorja in lahko vpliva na ključne procese ali celo na doseg strateških ciljev DUTB. Na negativno mnenje lahko vplivajo povečani operativni stroški, izguba v pomembnih sodnih postopkih, uhajanje informacij in v primerih goljufivih dejanj. Negativna medijska publiciteta, pogosto spodbujena s strani različnih interesnih skupin lahko prav tako vpliva na negativno percepcijo delovanja DUTB.

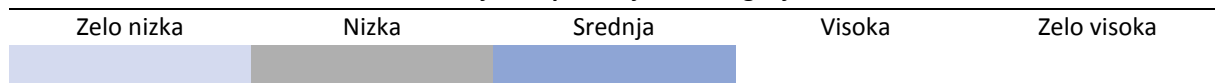
Ugled in kredibilnost DUTB ob poslovanju z dolžniki ali drugimi deležniki pa sta lahko spodkopana tudi zaradi nepričakovanih Vladnih odločitev ali navodil za njeno poslovanje ali odločitev drugih institucij.

FINANČNA TVEGANJA

LIKVIDNOSTNA TVEGANJA



Likvidnostno tveganje je tveganje, da DUTB ne bo sposobna poplačati svojih obveznosti v celoti ob zapadlosti. DUTB zagotavlja likvidnost z vzdrževanjem potrebnih likvidnostnih sredstev za poplačilo načrtovanih kot tudi nenačrtovanih zapadlih obveznosti. Glavno likvidnostno tveganje za DUTB je poplačilo finančnih obveznosti. Decembra 2016 zapade v plačilo dolg v višini dobrih 580 milijonov EUR. DUTB bo dolg delno poplačala z likvidnostnimi rezervami, delno pa z refinanciranjem na trgu s poroštvom Republike Slovenije.

*TVEGANJE KAPITALSKE NEUSTREZNOSTI***Ocenjena izpostavljenost tveganju**

Zaradi negativnega kapitala pripojenih bank in dodatnih slabitev pripojenih sredstev vsled negativne razlike med poštenimi vrednostmi pripojenih sredstev ter njihovimi knjigovodskimi vrednostmi ob pripojitvi, se je kapital DUTB znižal do ravni, ko je poslovodstvo presojalo domnevo glede kapitalске ustreznosti ter ocenilo, da bo DUTB sposobna izpolniti vse svoje obveznosti ob zapadlosti. Je pa DUTB o tveganju kapitalске neustreznosti obvestila Skupščino DUTB (Vlado Republike Slovenije) že v Poročilu o pripojitvi v mesecu februarju 2016 ter v Poslovnem načrtu v letu 2016 predvidela dokapitalizacijo v višini 50 milijonov EUR, kar bo okrepilo kapitalsko strukturo DUTB.

POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA 2016-2022

- Načrtovana vrednost kapitala DUTB konec leta 2022 je z 212,3 milijona EUR višja od prvotnega vložka Vlade v letu 2013.
- Z upoštevanjem vračil kapitala lastniku (kot tudi dokapitalizacij) to pomeni povprečni letni ekonomski donos (EROE) v višini 13,0 %.
- Stroški poslovanja v obdobju 2016-2022 bodo po načrtih znašali 98,1 milijona EUR.
- Dobiček v obdobju 2016-2022 pa je načrtovan v skupnem znesku 105,9 milijona EUR.
- Le-tega podpirajo denarni tokovi iz posojilnega portfelja v znesku 1.223,6 milijona EUR, iz portfelja nepremičnin v znesku €296,1 milijona EUR ter €81,9 milijona EUR iz portfelja lastniških naložb.

KAZALNIKI USPEŠNOSTI

Kazalniki uspešnosti	Definicija	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
		Realizirano		Načrtovano						
Ustvarjeni kumulativni prilivi	Absolutni znesek (v mio EUR)	137	494	869	1.200	1.666	1.930	2.078	2.159	2.229
Ustvarjeni prilivi v %	Ustvarjeni prilivi / prenosna vrednost sredstev	11,5 %	22,0 %	18,7 %	16,5 %	23,2 %	13,1 %	7,4 %	4,0 %	3,5 %
Stroškovna učinkovitost	Stroški poslovanja brez neposrednih transakcijskih stroškov / povprečna sredstva v upravljanju	0,97 %	1,01 %	1,75 %	1,89 %	1,99 %	2,60 %	3,12 %	3,35 %	2,87 %
Dobičkonosnost										
ROE	Čisti dobiček (izguba) / povprečni kapital	21,9 %	-5,7 %	5,0 %	24,6 %	20,3 %	9,7 %	4,8 %	2,8 %	1,5 %
EROE (kumulativni, letno povprečje)	Kapital / vloženi kapital s popravki - 1	82,8 %	24,1 %	16,7 %	19,5 %	20,1 %	18,4 %	16,3 %	14,6 %	13,0 %

OPOMBA: Potrebno je opozoriti, da proti koncu življenjske dobe DUTB prilivov ne bo več mogoče realizirati v letni višini 10 % predvsem zaradi tega, ker so že v prehodnih letih načrtovani odstotki prilivov višji od te določene minimalne ravni. Kljub temu bo DUTB v vseh letih presegala kazalnik kumulativnih ustvarjenih prilivov.

Neposredni transakcijski stroški so stroški, ki so neposredno povezani s prodajo lastniških naložb, nepremičnin ali terjatev in jih DUTB beleži ločeno.

Vloženi kapital s popravki (imenovalc kazalnika EROE) predstavlja vrednost kapitala zaradi odločitev lastnika kot ga prikazuje Tabela 2, ki ga DUTB uporablja za osnovo ocenjevanja svoje uspešnosti.