

POSLOVNA STRATEGIJA DUTB 2019-2022

POSLOVNO STRATEGIJO JE UPRAVNI ODBOR DUTB SPREJEL FEBRUARJA 2019, VLADA REPUBLIKE SLOVENIJE PA JE, KOT SKUPŠČINA DUTB, Z NJO SOGLAŠALA APRILA 2019.

KAZALO VSEBINE

PREAMBULA	1
POVZETEK	2
PREDSTAVITEV DUTB	6
NORMATIVNI OKVIR	6
KORPORATIVNO UPRAVLJANJE	7
ORGANIZACIJA	7
PRIDOBITEV SREDSTEV V UPRAVLJANJE	9
STRUKTURA FINANCIRANJA DUTB	10
POSLANSTVO IN STRATEŠKI CILJI DUTB	11
POSLANSTVO DUTB, KOT JE OPREDELJENO V SMERNICAH	11
KLJUČNE USMERITVE IN STRATEŠKI CILJI DUTB	11
IMPLEMENTACIJA	11
STRATEGIJE ZA POVEČANJE VREDNOSTI SREDSTEV V UPRAVLJANJU	12
STRATEGIJA FINANCIRANJA	28
ORGANIZACIJSKE STRATEGIJE	30
STRATEGIJE NA PODROČJU ODNOSOV Z DELEŽNIKI	37
STRATEGIJA PRENEHANJA DELOVANJA DRUŽBE	39
UPRAVLJANJE S TVEGANJI	40
TRI OBRAMBNE LINIJE	40
PROCES UPRAVLJANJA S TVEGANJI	42
UPRAVLJANJE PORTFELJEV V LETU 2019	45
POSOJILNI PORTFELJ	45
NEPREMIČNINSKI PORTFELJ	46
PORTFELJ LASTNIŠKIH NALOŽB	47
POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA 2019-2022	48
KAZALNIKI USPEŠNOSTI	49

KAZALO SLIK

SLIKA 1: NAČRTOVAN FINANČNI REZULTAT DUTB	3
SLIKA 2: DEJANSKI IN NAČRTOVANI RAZVOJA PORTFELJA	4
SLIKA 3: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA	8
SLIKA 4: DEJANSKI IN NAČRTOVANI RAZVOJA PORTFELJA	15
SLIKA 5: NAČRT ŠTEVILA ZAPOSLENIH	31
SLIKA 6: SHEMA CILJNE ARHITEKTURE INFORMACIJSKIH SISTEMOV DUTB	35
SLIKA 7: TRI OBRAMBNE LINIJE	41
SLIKA 8: PROCES UPRAVLJANJA S TVEGANJI	42

KAZALO TABEL

TABELA 1: KAZALNIKI USPEŠNOSTI, DOLOČENI V SMERNICAH	2
TABELA 2: KAZALNIKI USPEŠNOSTI IZ PRETEKLE IN TRENUTNE STRATEGIJE	2
TABELA 3: POPRAVKI VLOŽENEGA KAPITALA OD USTANOVITVE	4
TABELA 4: OSNOVNI PODATKI O DRUŽBI	6
TABELA 5: STRATEGIJE TRŽENJA GLEDE NA VRSTO NEPREMIČNINE	27

PREAMBULA

Družba za upravljanje terjatev bank, d.d. (v nadaljevanju: DUTB) je v jeseni 2016 pripravila in Vladi Republike Slovenije (v nadaljevanju: Vlada) predložila Poslovno strategijo DUTB 2016-2022, s katero je ta v vlogi skupščine nato soglašala dne 22. decembra 2016. V naslednjih letih je v delovanju DUTB prišlo do pomembnih sprememb, ki terjajo prilagoditev poslovne strategije DUTB.

V prvi polovici svojega delovanja (2013-2018) je DUTB večino prilivov ustvarila bodisi z večjimi (kompleksnimi) posli, bodisi enostavnejšimi manjšimi prilivi, v drugi polovici življenjske dobe pa so v portfelju ostali težji, dolgotrajnejši in bolj negotovi primeri. Poleg tega so znana nova dejstva, ki jih DUTB seveda upošteva in kot taka vplivajo na njeno sposobnost ustvarjanja prilivov, kot na primer državna strategija turizma in druge strategije ter posebnosti pri transakcijah z določenimi lastniškimi deleži (Cinkarna Celje, Petrol, Mladinska knjiga ...).

Kot posledica spremenjene usmeritve je DUTB že v letu 2017 začela z obsežnejšim prevzemanjem nepremičnin iz zavarovanj s ciljem ustvarjanja večje dodane vrednosti in višjega iztržka, kot bi bilo to mogoče v insolvenčnih postopkih. Rezultat je bil viden že ob koncu leta 2017, ko je DUTB zabeležila rekordno raven prilivov (ter dobička) iz naslova prodaje nepremičnin. Trend povečanih prevzemov nepremičnin iz insolvenčnih postopkov dolžnikov DUTB v zalogo se je, skladno z višjimi internimi vrednotenji kot posledico dviga nepremičninskega trga, nadaljeval tudi v letu 2018 in se bo v večji meri zaključil v letu 2019. Temu primerno je morala DUTB strokovno in kadrovske prilagoditi in okrepiti oddelek upravljanja in prodaje nepremičnin, pri čemer so določene s tem povezane aktivnosti še vedno v teku.

Zaradi spremenjene dinamike gibanja portfeljev, intenzivnejšega prestrukturiranja podjetij, aktivnega upravljanja lastniških naložb, dodajanja vrednosti nepremičninam, vzpostavitve v preteklosti zunanje opravljanih storitev (insourcing) ter s tem povezane uvedbe novih delovnih mest in nalog, ki v prvotnem strateškem dokumentu niso bila predvidena (ampak so posledica preteklih odločitev Upravnega odbora), je prišlo do odstopanja v načrtovanem številu zaposlenih, saj je zniževanje števila zaposlenih počasnejše od prvotno predvidenega.

Poslovna strategija vsebuje finančni načrt, pripravljen v skladu z 38. členom Uredbe o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti bank. Ta vključuje tudi nove projekcije za obdobje 2019-2022, načrt poplačila finančnih obveznosti s prostimi denarnimi sredstvi ter analizo občutljivosti.

Vse aktivnosti DUTB so usmerjene v dodajanje vrednosti za Republiko Slovenijo in njene davkoplačevalce. Takšno dodajanje vrednosti ne vključuje le doseganja finančnih ciljev, kot jih določata ZUKSB-A in Smernice za delovanje DUTB (v nadaljevanju: Smernice), temveč tudi posredne pozitivne vplive krepitve ekonomskega stanja v Sloveniji z uspešnimi prestrukturiranjem in izboljšavami v vodenju podjetij ter krepitev znanja in dobrih praks upravljanja slabih sredstev, ki bo uporabna tudi zunaj DUTB.

POVZETEK

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.

Za učinkovito spremljanje in poročanje uspešnosti poslovanja je Vlada V Smernicah¹ določila niz kazalnikov (KPI) in njihove ciljne vrednosti, z doseganjem katerih se smatra, da DUTB posluje gospodarno, učinkovito in uspešno. Kazalniki so izhodišče za strateško in finančno načrtovanje družbe in so predstavljeni v spodnji tabeli, medtem ko so definicije in vrednosti kazalnikov za celotno obdobje delovanja DUTB predstavljeni na koncu poglavja Finančni načrt 2019-2022 (stran 49).

TABELA 1: KAZALNIKI USPEŠNOSTI, DOLOČENI V SMERNICAH

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

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

TABELA 2: KAZALNIKI USPEŠNOSTI IZ PRETEKLE IN TRENUTNE STRATEGIJE

Kazalnik uspešnosti	2019	2020	2021	2022
POSLOVNA STRATEGIJA DUTB 2016-2022				
Ustvarjeni kumulativni prilivi (v mio EUR)	1.930	2.078	2.159	2.229
Ustvarjeni prilivi v %	13,1 %	7,4 %	4,0 %	3,5 %
EROE	18,4 %	16,3 %	14,6 %	13,0 %
Stroškovna učinkovitost	2,60 %	3,12 %	3,35 %	2,87 %
POSLOVNA STRATEGIJA DUTB 2019-2022				
Ustvarjeni kumulativni prilivi (v mio EUR)	1.730	1.957	2.178	2.328
Ustvarjeni prilivi v %	10,3 %	11,2 %	10,9 %	7,4 %
EROE	19,8 %	17,0 %	15,2 %	13,5 %
Stroškovna učinkovitost	2,60 %	2,86 %	3,02 %	3,54 %
Popravljen stroškovna učinkovitost*	2,06 %	2,38 %	2,56 %	3,19 %

OPOMBA: *Predlog novih Smernic, ki jih je posredovalo Ministrstvo za finance, uvaja t. i. »stroškovno učinkovitost št. 2«, katere drugačna definicija je predstavljena na koncu dokumenta.

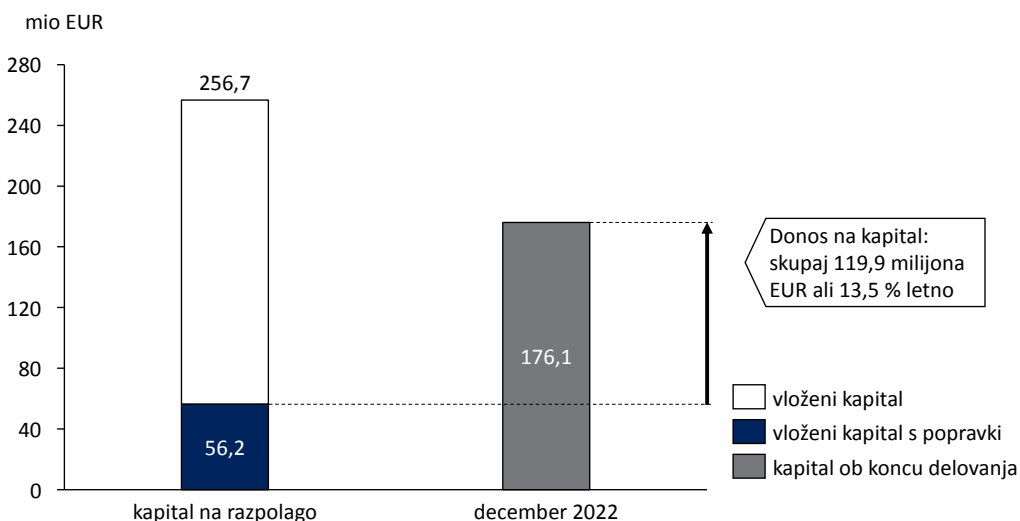
¹ Smernice za delovanje DUTB, zadnja verzija sprejeta 14. decembra 2018.

Glavna razlika med rezultati, ki jih izkazujejo kazalniki predhodne in trenutne strategije je v ustvarjenih prilivih, ki so bili v letih 2017 in 2018 skupno nižji kot načrtovani v predhodni strategiji, kar je razvidno v ustvarjenih kumulativnih prilivih. Ta manko se v prihodnjih treh letih nadoknadi in DUTB na koncu delovanja tudi preseže v preteklosti načrtovane vrednosti. Na drugi strani se, zaradi več sredstev v portfelju, še nekoliko izboljša stroškovna učinkovitost. Ta sicer še vedno presega trenutne vrednosti določene v Smernicah, a potrebno je poudariti, da so bile te vrednosti postavljene ob poznavanju vrednosti stroškovne učinkovitosti iz pretekle strategije, torej vrednosti, višjih od trenutno načrtovanih. Ob prepoznavanju zadostnih sprememb v portfelju in poslovanju DUTB Ministrstvo za finance pripravlja predlog novih Smernic, ki bo naslovil tudi vprašanje stroškovne učinkovitosti z dodatnim kazalnikom.

DUTB načrtuje, da bo lastniški kapital ob koncu njenega delovanja leta 2022 znašal 176,1 milijona EUR. Ob upoštevanju vseh popravkov vloženega kapitala DUTB predvideva, da bo v času svojega delovanja dosegla povprečno letno stopnjo donosa na vloženi kapital s popravki (imenovano EROE) v višini 13,5 %.

Ob tem je potrebno opozoriti, da v zvezi z doseganjem tega cilja obstajajo 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 obsega in časovnice pričakovanih prilivov iz sredstev.

SLIKA 1: 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 Factor banke in Probanke, druge odločitve skupščine ter dokapitalizacije. Podrobnosti predstavlja Tabela 3.

Leta 2013 je Republika Slovenija v DUTB vložila 203,6 milijona EUR osnovnega kapitala. Kot je prikazano v tabeli spodaj, je DUTB do konca leta 2018 zabeležila za 200,6 milijona EUR izgub zaradi transakcij, v katerih prenosne vrednosti niso bile dogovorjene obojestransko, temveč določene z odločitvijo lastnika (Vlade). Na drugi strani sta dve dokapitalizaciji v letu 2016 povečali vloženi kapital za

53,1 milijona EUR in trenutna skupna vrednost vloženega kapitala s popravki je 56,2 milijona EUR – to je raven, ki jo DUTB uporablja kot referenco za ocenjevanje svoje uspešnosti.

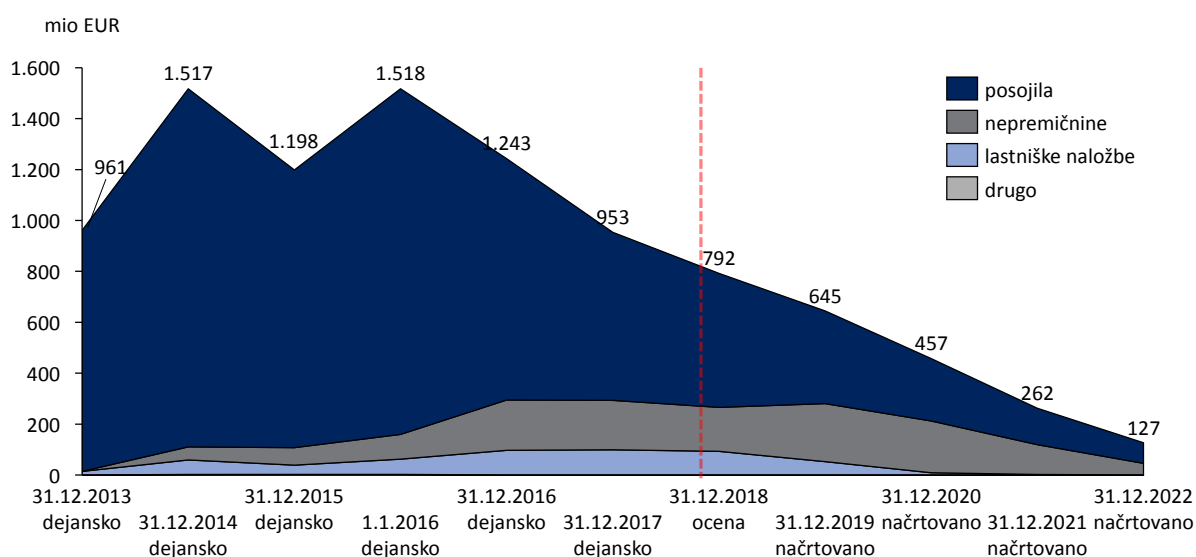
TABELA 3: POPRAVKI VLOŽENEGA KAPITALA OD USTANOVITVE

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 2013-2018	-200,6
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, 2015 in 2018)	-9,7
Priponitev Factor banke in Probanke k DUTB v začetku leta 2016	-79,4
Priponitev petih odvisnih družb Factor banke in Probanke k DUTB v prvem polletju leta 2016	-1,4
Dokapitalizacije	53,1
Dokapitalizacija maja 2016 (vpis v sodni register julija 2016)	*3,1
Dokapitalizacija decembra 2016	50,0
Vloženi kapital s popravki (popravki in dokapitalizacije) konec leta 2018	56,2

OPOMBA: Dokapitalizacija je bila izvedena v nominalnem znesku 4,6 milijona EUR, pri čemer pa je DUTB pripoznala začetno izgubo v znesku 1,5 milijona EUR.

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

SLIKA 2: DEJANSKI IN NAČRTOVANI RAZVOJA PORTFELJA



OPOMBA: 1. januar 2016 prikazuje stanje portfelja ob pripojitvi Factor banke in Probanke k DUTB.

Likvidnostna politika DUTB bo sledila denarnim tokovom iz naslova upravljanja premoženja in na eni strani zniževala stroške financiranja, na drugi strani pa, glede na to, da za DUTB ni predvideno nobeno dodatno refinanciranje, omogočala dovolj likvidnosti tako za večje načrtovane odlive (predvsem odplačila posojil, načrtovani prevzemi nepremičnin) kot tudi nepričakovane priložnosti in/ali potrebe (na primer zaradi spremenjenih okoliščin nenačrtovani prevzemi nepremičnin, konsolidacija terjatev in/ali lastniških naložb).

V skladu s pripoznavanjem sredstev po pošteni vrednosti, bilance DUTB v vsakem obdobju odražajo in vsebujejo pričakovane donose iz teh sredstev, torej tudi donose iz pričakovanih transakcij, ki se odrazijo v dobičkih in posledično kapitalu. Zaradi tega so dobički preteklih let že vsebovali večino pozitivnih učinkov in so v zadnjih letih načrtovanega delovanja DUTB primerljivo nižji. Naloga DUTB pa je, da te pričakovane transakcije tudi realizira, kar se bo odrazilo v ustvarjenih prilivih.

PREDSTAVITEV DUTB

TABELA 4: 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 1 4293 877	
Telefaks	+386 1 4293 859	
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	104.117.500,00 EUR	
Število delnic	104.117.500 rednih kosovnih delnic	
Upravni odbor		Trajanje mandata do
	Tomaž Besek, predsednik Upravnega odbora	31. december 2022
Neizvršni direktorji na dan 29. januar 2019	Mitja Križaj, namestnik predsednika Upravnega odbora	28. januar 2022
	Juan Barba Silvela	24. marec 2021
	Marko Tišma	31. december 2022
Izvršni direktorji na dan 29. januar 2019	Andrej Prebil, izvršni direktor za upravljanje premoženja	31. december 2022
	Jože Jaklin, izvršni direktor za korporativne zadeve	31. december 2022

OPOMBA: Imre Balogh je 19. decembra 2018 odstopil s položaja glavnega izvršnega direktorja. Do zapolnitve tega mesta ima DUTB dva izvršna direktorja.

NORMATIVNI OKVIR

Poleg Zakona o ukrepih za stabilnost bank (ZUKSB) urejajo delovanje in organiziranost DUTB tudi:

- Uredba o izvajanju ukrepov za krepitev stabilnosti bank;
- Smernice za delovanje Družbe za upravljanje terjatev bank, d.d., ki podrobneje urejajo delovanje DUTB;
- Statut Družbe za upravljanje terjatev bank, d.d.;
- Politika prejemkov v DUTB.

DUTB v celoti deluje v skladu z določbami iz predhodno navedenih predpisov, ki urejajo delovanje DUTB.

Delovanje po posameznih področjih pa je določeno tudi z internimi akti, ki jih sprejme ali dopolni Upravni odbor.

KORPORATIVNO UPRAVLJANJE

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 neizvršni in trije izvršni direktorji. Upravni odbor ima tri komisije (Revizijsko komisijo, Komisijo za prejemke ter Akreditacijsko komisijo) ter Upravni kreditni in naložbeni odbor Upravnega odbora. Revizijska, Akreditacijska komisija ter komisija za prejemke imajo poleg neizvršnih direktorjev tudi zunanjega člana s primernimi strokovnimi izkušnjami. Kreditni in naložbeni odbor Upravnega odbora sestavljajo vsi člani Upravnega odbora. Upravni odbor in vse njegove komisije delujejo v skladu z ustreznimi poslovniki. Neizvršni direktorji imajo pooblastila, ki so enakovredna pooblastilom nadzornega sveta po ZGD, in ne upravljajo DUTB. Med njihove naloge sodijo imenovanje izvršnih direktorjev, nadzor poslovanja, odločanje o strategijah in predpisih, niso pa vključeni v operativne odločitve družbe, razen podajanja soglasja kot člani kreditnega in naložbenega odbora Upravnega odbora.

DUTB ima oddelek notranje revizije, ki vsebinsko poroča neposredno Upravnemu odboru. Odbor za upravljanje s tveganji podpira delo izvršnih direktorjev, njegova poročila pa so redni del zasedanj Upravnega odbora. Enota skladnosti poslovanja ter enota korporativne varnosti sodelujeta kot dela Odbora za korporativno varnost in skladnost poslovanja, kjer se obravnavajo teme s področja navedenih enot. Obe enoti prav tako poročata Upravnemu odboru, kar zagotavlja neodvisen pregled nad aktivnostmi DUTB na vseh operativnih ravneh.

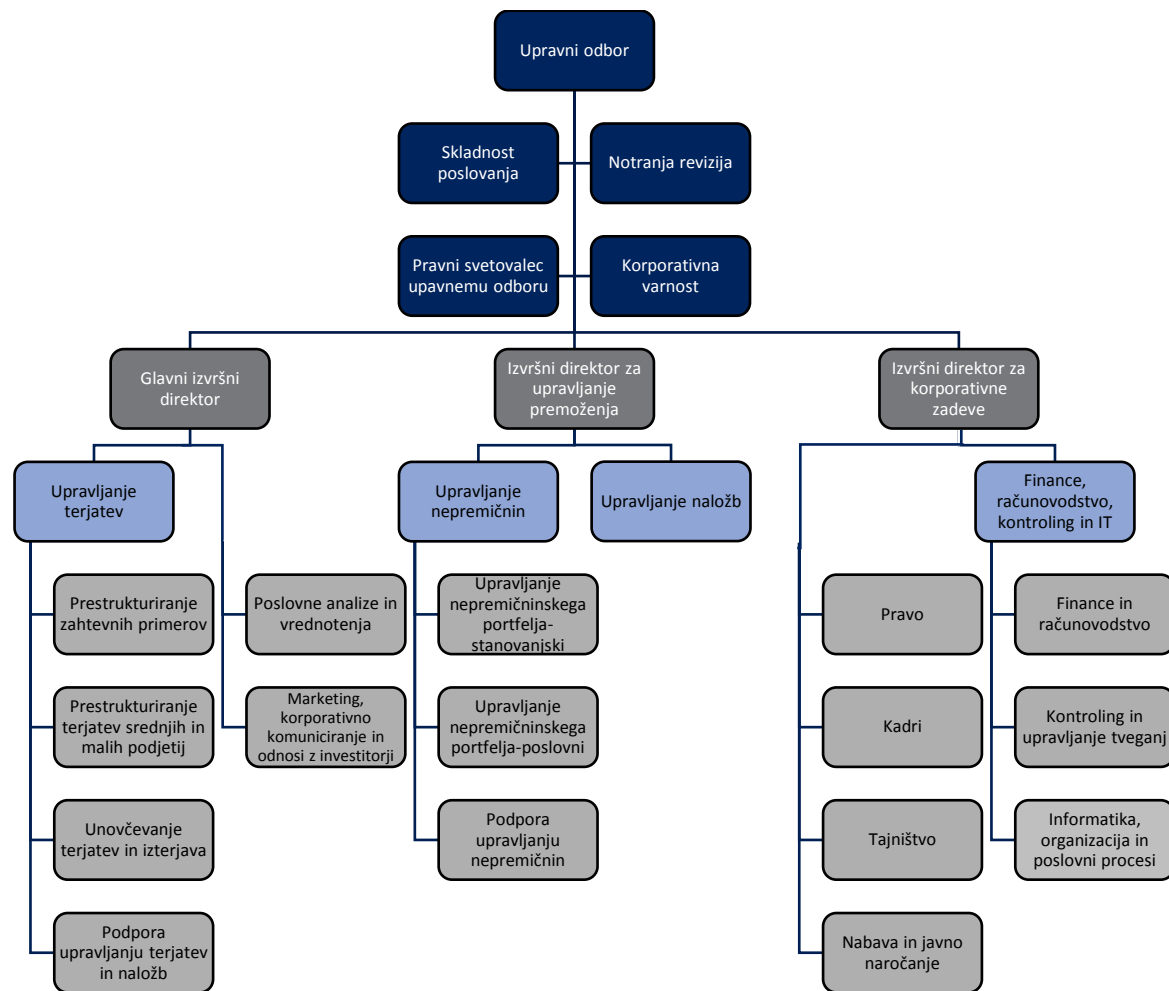
Upravni odbor je ustanovil Izvršni kreditni in naložbeni odbor in Operativni kreditni in naložbeni odbor za odločanje o terjatvah in drugih sredstvih, ki jih upravlja DUTB. Upravni kreditni in naložbeni odbor po potrebi daje soglasje k odločitvam/predlogom Izvršnega kreditnega in naložbenega odbora. S tako strukturo je ločnica med različnimi ravni kreditnih in naložbenih odborov 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 na izvršni ravni.

ORGANIZACIJA

Organizacijska struktura, vzpostavljena tekom njenega delovanja, omogoča DUTB kar najbolj učinkovito in uspešno upravljanje sredstev. V procese so vključene vodoravne kontrole z jasno delitvijo nalog med upravljanjem terjatev, nepremičnin in lastniških naložb, analizami poslovanja in preverjanjem vrednotenj, zaledno in pravno podporo. Dodatne nadzorne kontrole opravljajo funkcije notranje revizije, skladnosti poslovanja in preprečevanja pranja denarja ter korporativne varnosti, ki vse poročajo Upravnemu odboru.

Temeljni procesi DUTB se izvajajo v oddelkih upravljanja terjatev, upravljanja naložb in upravljanja nepremičnin. Oddelek upravljanja terjatev sestavljajo enote, specializirane glede na izpostavljenost, kompleksnost in profil dolžnikov. Upravljalci terjatev, naložb in nepremičnin prejemajo podporo od oddelka finančnih analiz in vrednotenj, pravnega oddelka ter oddelka za podporo upravljanju terjatev in naložb (v letu 2019 pa se v okviru obstoječega oddelka planira tudi vzpostavitev podpore upravljanju nepremičnin). Enote so ločene in neodvisne, kar zagotavlja ustrezne procesne kontrole.

SLIKA 3: ORGANIZACIJSKA STRUKTURA



PRIDOBITEV SREDSTEV V UPRAVLJANJE

Ob koncu leta 2013 je Republika Slovenija v okviru izvedbe ukrepov za krepitev stabilnosti bank dokapitalizirala dve največji banki, Novo Ljubljansko banko d.d., Ljubljana (v nadaljevanju NLB) ter Novo kreditno banko Maribor d.d. (v nadaljevanju NKBM). Banki sta na DUTB prenesli za 3,3 milijarde EUR slabih sredstev, večinoma slaba posojila, po prenosni vrednosti 1.006,8 milijona EUR v zameno za izdane obveznice DUTB. DUTB je do junija 2014 z uporabo interne metodologije vrednotenja sredstev ovrednotila prevzeta sredstva in, ob 175,6 milijona EUR negativnih ter 145,7 milijona EUR pozitivnih razlikah ob začetnem pripoznanju iz prenesenih terjatev in 9,9 milijona EUR negativnih razlikah ob začetnem pripoznanju iz prenesenih lastniških deležev, 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 Vipe d.d., Ljubljana (v nadaljevanju Abanka), ter od Banke Celje d.d., Celje (v nadaljevanju Banka Celje). Tako je 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. Terjatve do 173 dolžnikov so izkazovale 165,3 milijona EUR negativnih razlik, terjatve do 89 dolžnikov pa 96,8 milijona EUR pozitivnih razlik ob začetnem pripoznanju. Skupaj z 0,9 milijona EUR negativnih razlik iz lastniških deležev ter 1,4 milijona EUR pozitivnih razlik ob začetnem pripoznanju iz obveznic, je bila skupna poštena vrednost prevzetih sredstev v letu 2014 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 SREDSTVA PLAČALA 623 MILIJONOV EUR VEČ OD OCENJENE TRŽNE VREDNOSTI

Evropska komisija je pred prenosu slabih sredstev, pred odobritvijo državnih pomoči bankam prenosnicam slabih terjatev, ocenila tudi tržno vrednost sredstev, ki so bila prenesena v okviru zakonskih usmeritev, tj. ceno, po kateri bi lahko banke sredstva prisilno prodale drugemu kupcu kot DUTB. Razlika med temi tržnimi vrednostmi in prenosnimi cenami je dokumentirana v odločitvah EU glede državne pomoči štirim bankam, kjer so bile tržne vrednosti ocenjene na 623 milijonov EUR manj od prenosnih cen.

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.

V začetku leta 2016 sta bili, na podlagi odločitve Vlade, k DUTB pripojeni Factor banka in Probanka. S pripojitvijo omenjenih bank je DUTB postala lastnica sredstev pripojenih družb v skupnem znesku 417,0 milijona EUR, prav tako pa je prevzela vse njune obveznosti ter pet odvisnih družb v Sloveniji. DUTB je ocenila vrednost pripojenih sredstev ob začetnem pripoznanju in poštena vrednost sredstev je bila, po metodologiji DUTB, za 67,0 milijona EUR nižja od knjigovodskih vrednosti po metodologiji

bank. Skupaj s kumulativnim negativnim kapitalom obeh družb v višini 8,6 milijona EUR in rezervacijami za tožbe v višini 3,8 milijona EUR, je bila skupna negativna razlika v višini 79,4 milijona EUR v finančnih izkazih DUTB pripoznana kot vračilo kapitala lastniku.

STRUKTURA FINANCIRANJA DUTB

Republika Slovenija je vplačala osnovni kapital v višini 208,3 milijona 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, je pa bila DUTB nato v decembru 2016 s strani republike Slovenije dokapitalizirana s 50,0 milijona EUR.

DUTB je prevzem slabih sredstev od štirih bank financirala s štirimi izdajami obveznic v skupni nominalni vrednosti 1.563,2 milijona EUR. Ob Pripojitvi Factor banke in Probanke pa je prevzela še njune obveznosti v skupni višini 407,9 milijona EUR. Po poravnanju le-teh ter delnem refinanciranju dospelih obveznic je imela DUTB konec decembra 2018 695,4 milijona EUR obveznosti do bank. Ta posojila so amortizacijska s končno zapadlostjo sredi decembra 2022, DUTB pa ima tudi možnost predčasnega poplačila. DUTB jamči za poplačilo obveznosti z vsem svojim premoženjem. Za njih jamči tudi Republika Slovenija. DUTB plačuje za izdana poročstva letno nadomestilo Republikli Sloveniji v višini 1,0 %.

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.

IMPLEMENTACIJA

Iskanje primerne ravnovesja med dobičkonosnostjo in pospeševanjem ustvarjanja denarnih tokov 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:

- 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.
- Zaradi specifičnosti vrednotenja nepremičnin, njihovo čim prejše plasiranje na trg, če jih je ta zmožen absorbirati po primernih cenah.
- Uporaba novih orodij financiranja/dolžniških instrumentov, z namenom učinkovitega uravnavanja likvidnosti glede na prilive in zmanjševanja stroškov obresti ter državnih poroštev.

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	DUTB maksimizira vrednost podjetij (terjatev in lastniških naložb skupaj) s prestrukturiranjem, kadar je ta strategija ekonomsko upravičena
	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 ter ne bo predstavljalo nedovoljene državne pomoči
	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
DUTB bo dopolnjevala strategije povečevanja vrednosti tudi z združevanjem sredstev v ločene svežnje 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
	DUTB bo sprejela odločitev o prodaji sredstev delujočih družb, če prevzem nadzora nad družbo ne bo gospodaren ali izvedljiv
	Uresničevanje strategije unovčevanja zavarovanj pri družbah, kjer prestrukturiranje, zaradi nesodelovanja dolžnika, ni mogoče
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
Upravljanje lizing pogodb	DUTB bo oblikovala pakete lizing-ov in jih ponudila v odkup lizing podjetjem in drugim zainteresiranim vlagateljem
Upravljanje manjšinskih	DUTB si bo prizadevala za pregleden in optimalen izhod za posamezne manjšinske lastniške naložbe v neposredni lasti DUTB

nestrategijskih kapitalskih naložb	
	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
Upravljanje nepremičnin	DUTB bo za doseganje optimalnega donosa oddajala nepremičnine, kadar je to primerno
	DUTB ne bo samostojni 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

DUTB je 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.

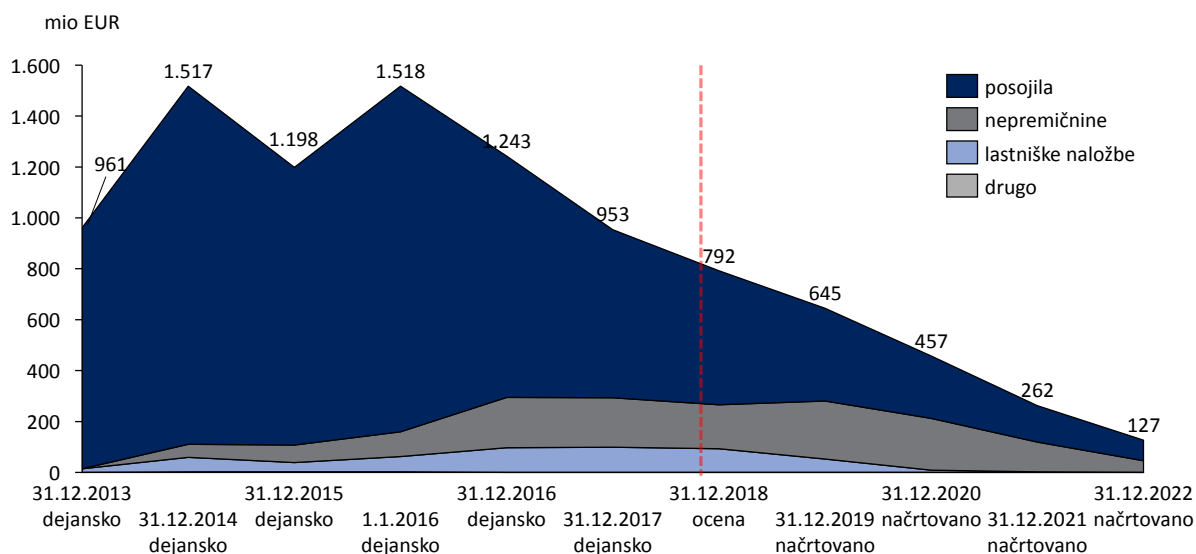
DUTB želi z dobro delujočo organizacijo, uspešnimi procesi upravljanja in odločanja, celovitim pregledom nad sredstvi, jasno opredeljenimi strategijami ustvarjanja vrednosti ter preteklimi dobrimi rezultati postati najboljša izbira upravljavca za preostala nedonosna sredstva v bilancah bank v Republiki 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 BOLI RAZPRŠENE STRUKTURE SREDSTEV

DUTB namenja posebno pozornost delujočim podjetjem z zagotavljanjem hitrega operativnega in finančnega prestrukturiranja. 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 sredstev predstavljale terjatve (posojila), vendar bo skozi čas, ko se bo zaradi odplačevanja in refinanciranja dolga uspešno prestrukturiranih podjetij delež primerov prestrukturiranj v portfelju zmanjševal, vedno večjo težo pridobilo aktivno upravljanje lastnih (prevzetih s postopki unovčevanja premoženja) in zastavljenih nepremičnin.

SLIKA 4: 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.

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

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).

UPRAVLJANJE 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 dosega ocenjeno vrednost sredstva, za katero DUTB meni, da jo lahko ustvari iz sredstva, če ponudbe ne sprejme. Vse prodaje potekajo po konkurenčnem in preglednem prodajnem postopku. DUTB v podporo odločanju izvaja redna vrednotenja vseh svojih sredstev na pošteno vrednost z uporabo interne metodologije vrednotenja, 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. Ta tveganost je upoštevana ločeno, zato diskontna stopnja v tem primeru predstavlja le časovno vrednost denarja za DUTB.

Vrednotenje manjših kreditnih terjatev (manjše od 300 tisoč EUR bruto) temelji na modelu pričakovanih izgub. Na pričakovano izgubo vpliva ocenjena verjetnost neizpolnitve ter vrednost potencialnega rezervnega scenarija v primeru nastopa neizpolnitve. Slednja vrednost predstavlja vrednost zastavljenega premoženja za zavarovanje kreditov vsakega dolžnika.

DUTB izkazuje spremembe poštenih vrednosti posojil, zalog nepremičnin in opreme ter lastniških naložb skozi izkaz poslovnega izida kot prevrednotenje. 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.

DUTB je dolžna zagotavljati najvišjo možno vrednost svojih sredstev, kar dosega z doslednim izvajanjem konkurenčnih, javno razkritih standardnih internih postopkov, hkrati pa izpolnjuje vso relevantno zakonodajo (vključno z izvajanjem postopkov za preprečevanje pranja denarja in z omejitvami iz 13. člena). Vsi prodajni postopki, ki jih ima DUTB opredeljene v okviru internih pravil, omogočajo čim večjo konkurenco in s tem maksimizacijo vrednosti. DUTB preverja identifikacijo kupcev v dveh fazah, in sicer preverja vse potencialne kupce že v fazi samega zbiranja nezavezujočih ponudb ali celo izkazanega interesa. Pred sklenitvijo poslovnega razmerja (kupoprodajne pogodbe) pa z izbranim kupcem opravi pregled kupca v skladu z določili Zakona o preprečevanju pranja denarja in financiranja terorizma.

DUTB je v internih pravilih, med obveznimi sestavinami, ki jih mora vsebovati vsaka kupoprodajna pogodba, določila klavzulo, ki določa, da je pogodba nična, če se ugotovi kakršna koli povezava z nekdanjimi lastniki (pravne osebe in odgovorne osebe nekdanjih lastnikov ter z njimi povezane osebe). Obvezna sestavina vsake pogodbe je tudi protikorupcijska klavzula.

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.

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);
- kadri;
- skladnost poslovanja;
- 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 krepitev 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.

DUTB ima vzpostavljen sistem prijavljanja nepravilnosti. Vsi, ki so seznanjeni s kakršnokoli obliko nepravilnosti pri poslovanju DUTB ali družbe z deležem DUTB, jo lahko prijavijo preko elektronske pošte, pisno ali osebno. Prijave se lahko podajo tudi anonimno. DUTB prijave in obvestila skrbno preuči in glede na vsebino ustrezno ukrepa.

UPRAVLJANJE PRIMEROV PRESTRUKTURIRANJA IN VEČINSKIH LASTNIŠKIH NALOŽB

DUTB MAKSIMIZIRA VREDNOST PODJETJU (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 nestrateskih nepremičnin ali odpisi. V primerih udeležbe več upnikov, DUTB z njimi 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 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 vzdržan 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);
- 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 ustrežnejša. Pred tem pa mora DUTB:

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

DUTB BO, Z ZARAČUNAVANJEM OBREŠTNE 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 (MRA);
- 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. Razdolžitvev 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 upravljavcev 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 bo kreditni in naložbeni 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 bolje, 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 PODJETJI

DUTB BO OBLIKOVALA PAKETE POSOJIL IN JIH PONUDILA V ODKUP POSLOVNIM BANKAM IN DRUGIM ZAJINTERESIRANIM 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 ZAJINTERESIRANIM 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.²

DUTB bo uporabila različne pristope za izhod, ki vključujejo:

- predlog večinskim lastnikom 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.

² Razen v primerih, kjer ima obvladujoči delničar vsaj 90 % lastništvo.

UPRAVLJANJE NEPREMIČNIN

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 nadaljnega 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.
- Da bi zaokrožila nepremičnino, ki jo ima že delno v lasti, s ciljem ohranitve oz. povečanja ekonomske vrednosti nepremičnine (preprečitev špekulativnih nakupov s strani tretjih oseb).

Za vsako nepremičnino se pripravi akcijski načrt z vsemi ključnimi elementi za uspešno trženje, ki ga obravnava ustrezen kreditni in 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 kreditni in naložbeni 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 s 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 v sklopu akcijskega načrta odobri ustrezeni kreditni in naložbeni 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 SAMOSTOJNI 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 na več manjših zemljišč ter le-ta nato lažje proda.

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 nepremičnin (kot na primer Koprška vrata in Eda center) se bodo lahko 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 5: STRATEGIJE TRŽENJA GLEDE NA VRSTO NEPREMIČNINE

	Stanovanjske nepremičnine: kompleksi	Stanovanjske nepremičnine: z eno enoto	Industrijske nepremičnine	Zazidljiva zemljišča	Komunalno neopremljena zemljišča	Pisarne	Trgovski prostori
Prednostna naloga glede prevzema	Visoka, še zlasti, če je nepremičnina nedokončana in ima dobro lokacijo	Nizka	Nizka Visoka pri velikih prostorih in dobri lokaciji	Visoka, še zlasti če prostorski plani omogočajo takojšno začetek izgradnje	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	Da
Zaključevanje projektov in odpravljanje napak	Da	Ne	Ne			Da, če je nepremičnina velika	Da
Priprava projekta				Da	Na splošno ne, omejeno na posebne primere		
Imenovanje upravljavca nepremičnin	Da	Da	Da	Da	Da	Da	Da
Prodaja ali najem?	Prodaja + najem z možnostjo poznejšega odkupa (alternativa)	Prodaja + najem (zaključevanje obstoječih najemnih pogodb)	Prodaja + najem	Prodaja	Prodaja	Prodaja + najem	Prodaja + najem
Strategija trženja	Nepremičninski posrednik (ločen razpis za izbor), poseben pristop (interaktivno spletno mesto)	Lastne dejavnosti trženja	Lastne dejavnosti trženja	Lastne dejavnosti trženja	Lastne dejavnosti trženja	Lastne dejavnosti trženja, poseben pristop (interaktivno spletno mesto)	Lastne dejavnosti trženja, poseben pristop (interaktivno spletno mesto)
Ciljni trgi	Skladi, posamezniki, večji nepremičninski investitorji	Posamezniki	Lokalni, regionalni in mednarodni podjetniki in investitorji	Skladi, posamezniki, večji nepremičninski investitorji	Lokalni, regionalni in mednarodni podjetniki in investitorji	Lokalni, regionalni in mednarodni podjetniki in investitorji	Lokalni, regionalni in mednarodni podjetniki (za večje nepremičnine)
Likvidnost trga	Visoka, zlasti, če ima dobro lokacijo	Visoka	Nizka, še zlasti pri večjih nepremičninah	Visoka za manjša zemljišča, Nizka za večja zemljišča	Nizka, še zlasti pri večjih zemljiščih	Srednja	Srednja

STRATEGIJA FINANCIRANJA

- DUTB bo še naprej učinkovito in preudarno upravljala svoje denarne rezerve.
- DUTB bo, skladno s svojo zmožnostjo, izkoristila pogodbeno možnost predčasnega poplačila finančnega dolga.
- 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 iz naslova prejetih posojil so ob koncu leta 2018 znašale 695,4 milijona EUR. Skladno z amortizacijskimi načeti odobrenih posojil bo DUTB do konca leta 2022 odplačala vsa najeta posojila. V pogodbah, sklenjenih z bankami, je regulirano predčasno poplačilo glavnice kreditov, kar daje družbi fleksibilnost pri dodatnih poplačilih posojil v primerih, ko bi DUTB pri unovčevanju sredstev realizirana denarne presežke glede na planirane vrednosti.

Sposobnost servisiranja dolga DUTB je odvisna od sposobnosti učinkovitega upravljanja s sredstvi in učinkovitosti pri odprodaji le-teh. Učinkovitost upravljanja sredstev DUTB se bo kazala v:

- denarju, ustvarjenem z upravljanjem sredstev;
- denarju, vloženem v izboljšanje kakovosti sredstev in v povečanje njihove vrednosti;
- stroških delovanja DUTB.

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 iz opravljanja osnovne dejavnosti.

Izdatki do konca leta 2019 so povezani izključno z odplačevanjem glavnice in obresti iz prejetih posojil ter pripadajočih državnih poroštev. Če bo DUTB v tem obdobju imela začasne denarne presežke, bo svoje likvidnostne rezerve upravljala skladno s sprejeto naložbeno politiko in politiko upravljanja sredstev.

Pri politiki upravljanja sredstev DUTB sledi načelom varnosti, likvidnosti, donosnosti in razpršenosti 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 367 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, SKLADNO S SVOJIMI ZMOŽNOSTMI, IZKORISTILA MOŽNOST PREDČASNEGA POPLAČILA DOLGA

DUTB pri svojem poslovanju z upravljanjem sredstev ustvarja relativno konstantne prilive, ob prodajah večjih terjatev ali naložb pa ustvari tudi večje prilive, ki 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, si bo DUTB prizadevala izkoristiti pogodbeno možnost predčasnega poplačila finančnih obveznosti, skladno s svojimi finančnimi zmožnostmi.

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 tako podrobneje predstavljeni 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

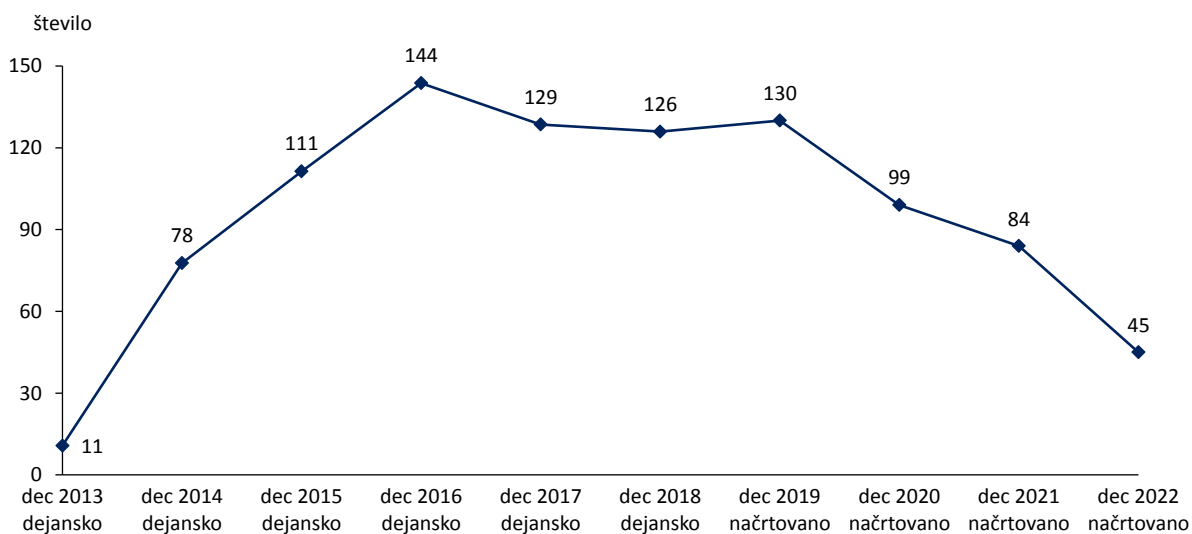
ORGANIZACIJA IN ŠTEVILO ZAPOSLENIH

Konec leta 2018 je imela DUTB 137 zaposlenih in 128 zaposlenih iz ur v mesecu decembru (od tega 126 na aktivnostih rednega poslovanja). Na dan 31. december 2018 je bilo v DUTB pet nezasedenih delovnih mest (proces zaposlovanja se še ni začel ali pa je v teku). Zaradi slednjega (nezasedenih delovnih mest) ter prehodno povečanega obsega dela (potrebne za izvedbo projektov na področjih vrednotenja nepremičnin, podpore upravljanju nepremičnin in arhiviranja) je načrtovano število zaposlenih konec leta 2019 višje kot ob začetku leta.

Organizacija DUTB se bo prilagajala trendu in število zaposlenih se bo postopno zmanjševalo, skladno z zmanjševanjem sredstev v upravljanju in normami najboljših praks. Število organizacijskih enot in ravni se bo postopoma zmanjševalo, delovna mesta in zaposleni pa bodo pokrivali vedno širše področje dela na posameznem delovnem mestu (večja vsestranskost). S tem bo zagotovljena večja prilagodljivost in odzivnost pri poslovanju.

Tako pravilnik o sistematizaciji delovnih mest kot načrtovano število zaposlenih bosta po potrebi pregledana in prilagojena.

SLIKA 5: NAČRT ŠTEVILA ZAPOSLENIH



OPOMBA: Prikazano je število zaposlenih iz ur na aktivnostih rednega poslovanja (t. i. »core zaposleni«). Predstavljeno je število zaposlenih DUTB, brez zaposlenih v NPL Port ali drugih hčerinskih družbah.

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.

Zaradi zmanjšanja obsega poslovanja pričakuje DUTB povečano potrebo po zunanjih virih (izvajalci, svetovalci, podizvajalci itd.). Zunanje vire bo DUTB zaposlovala kadar interno ne bo na razpolago specifično strokovno znanje, bo to stroškovno učinkovito, izvedba z notranjimi viri ne bo možna v okviru časovnih omejitev, za naloge začasne narave ali kadar na trgu dela ne bo uspela pritegniti sodelavcev za zaposlitev.

KULTURA IN VREDNOTE DUTB

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 ključnih vrednot, ki so:

- integriteta;
- prevzemanje odgovornosti;
- strokovnost;
- naravnost k rešitvam;
- 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 temeljčega 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.

DUTB izvaja izobraževanje in razvoj sodelavcev tako po vloženi sredstvih kot po številu izobraževalnih ur na ravni slovenskih podjetij, ki so v samem vrhu. V povprečju se je zaposleni v DUTB v letu 2017 udeležil 7,4 izobraževanj ali konferenc, od tega dve tretjini internih, skupaj je to pomenilo 43 izobraževalnih ur na zaposlenega, 98 % zaposlenih se je udeležilo najmanj enega izobraževalnega dogodka, v izobraževanje pa je družba investirala 573 EUR na zaposlenega. Po podatkih Planeta GV in Inštituta SOFOS, ki sta izvedla raziskavo o učinkovitosti in uspešnosti izobraževalnega managementa v letu 2017 je v desetih najboljših podjetjih (TOP 10), ki so v raziskavi sodelovala, bilo v povprečju 25 izobraževalnih ur na zaposlenega, povprečno 91 % sodelavcev se je udeležilo najmanj enega izobraževanja, v izobraževanje pa so podjetja v povprečju investirala 498 EUR na zaposlenega.

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 ima vpeljan sistema ciljnega vodenja, nagrajevanja uspešnosti ter napredovanja. Sistem prejemkov za zaposlene, ki niso člani uprave, vključuje variabilne dele plače glede na primerjalno pozicijo, delovno uspešnost zaposlenega in glede na uspešnost družbe, kar dodatno krepi korporativno kulturo DUTB, usmerjeno v doseganje ciljev. DUTB bo izvajala analize plač zaposlenih glede na notranja razmerja in razmere na trgu delovne sile in v primeru odstopanj sprejela ukrepe za zagotovitev konkurenčnosti zaposlitve v DUTB.

ZADRŽEVANJE KADROV IN PRIPRAVE NA PRENEHANJE ZAPOSLOTITVE

DUTB bo operativno tveganje fluktuacije zaposlenih zmanjševala s kakovostno organizacijo dela, kakovostnim vodenjem sodelavcev in ukrepi za zmanjšanje stopnje negotovosti sodelavcev povezane z zaposlitvijo v DUTB.

Preko razširitve in obogatitve dela zagotavlja DUTB zaposlenim priložnost za njihov razvoj in strokovni izziv. Primer obogatitve dela je, da zaposleni dobijo priložnost za nove odgovornosti v vertikalnem smislu. Take priložnosti so vodenje ali sodelovanje v projektih; prevzemanje vodstvenih delovnih mest vodji, ki so zapustili družbo (notranje napredovanje), ali funkcij v nadzornih svetih ali direktorjev v družbah, ki jih upravlja DUTB. Zmanjšanje obsega poslovanja prinaša tudi razvojne priložnosti, pri katerih lahko zaposleni (vertikalno) razširijo področje dela z bolj raznolikimi nalogami v primerjavi z manjšim številom specializiranih nalog, ki so se izvajale v preteklosti (razširitev dela).

DUTB neprestano izpopolnjuje standarde obremenjenosti, sistem upravljanja delovne uspešnosti in usklajuje organizacijo s spremembami v notranjem in zunanjem okolju. Navedene aktivnosti zagotavljajo, da delo in breme, ki ga prinašajo odhodi sodelavcev, čim manj obremenjuje sodelavce, ki ostajajo v družbi.

Zaposleni so vključeni v intenziven program aktivnosti za razvoj kariere, ki jim bo omogočil pripravo na prenehanje zaposlitve in konkurenčnost na trgu dela po zaključku kariere v DUTB. 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 postavlja 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 informacijskem sistemu, 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.

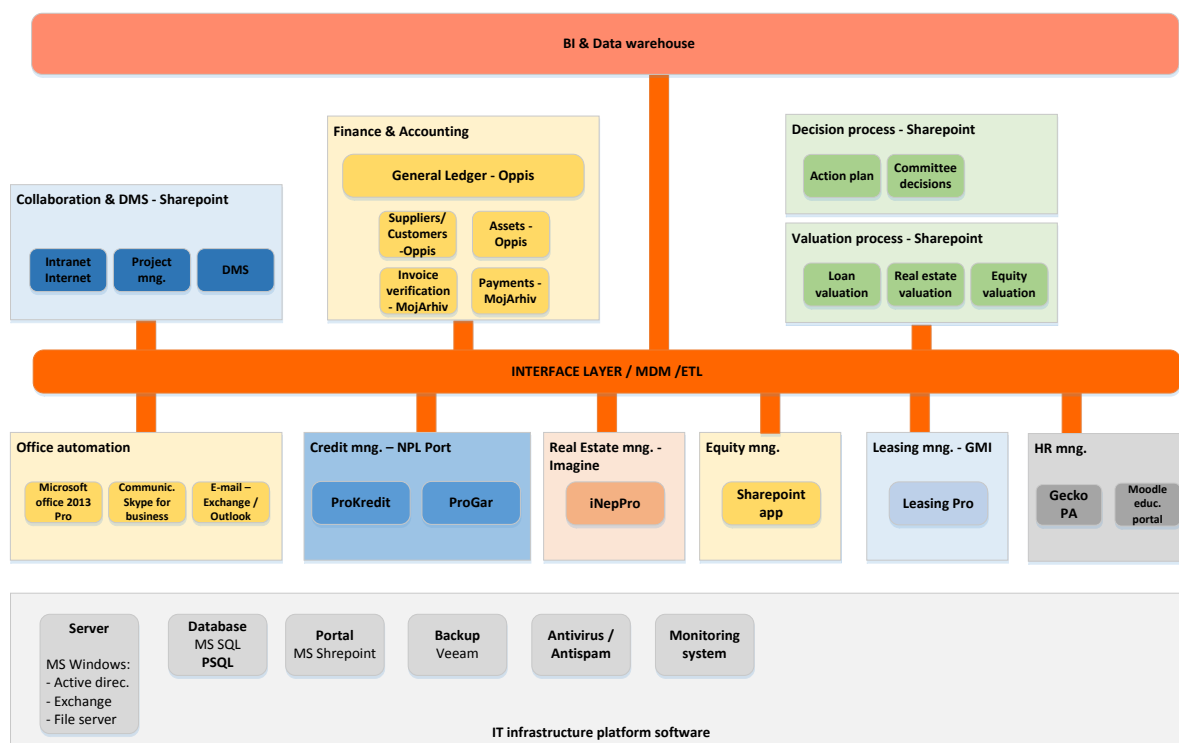
Ker DUTB upravlja različne vrste sredstev, ki so se prenesla iz različnih bank, je zagotavljanje integriranega sistema in hkrati podpora specifičnih procesov velik izziv. Trenutna IT arhitektura je rezultat preteklih migracij in pripojitev podjetij. V tem procesu, se je vedno iskalo in vpeljalo optimalne 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 je 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 6: 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 NPL Port, ki ima vgrajene dobre prakse bančnih procesov in s tem zmanjšuje operativna tveganja DUTB.

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.

Proti koncu življenjske dobe DUTB bodo aplikacije prehajale iz produkcijske (podpora izvedbi procesa) v arhivsko fazo. Arhivske sisteme bo DUTB ohranjala na lastni infrastrukturi oziroma kjer bo smiselno uporabila strategijo zasebnega ali javnega oblaka skladno s strategijo na področju infrastrukture.

V primeru uporabe javnega oblaka se bo od ponudnikov zahtevala ustrezna varnost ponudnikove infrastrukture, ki jo zagotavljajo z ustreznimi certifikati in zagotovitev, da do občutljivih podatkov ne morejo dostopati niti zaposleni ponudnika. Ponudnik mora zagotoviti šifriranje vseh podatkov pri čemer ponudnik ne sme imeti dostopa do šifrirnih ključev.

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. V primeru uporabe javnega oblaka se bo od ponudnikov zahtevala ustrezna varnost ponudnikove infrastrukture, ki jo zagotavljajo z ustreznimi certifikati in zagotovitev, da do občutljivih podatkov ne morejo dostopati niti zaposleni ponudnika. Ponudnik mora zagotoviti šifriranje vseh podatkov pri čemer ponudnik ne sme imeti dostopa do šifrirnih ključev. Podoben pristop se bo uporabil tudi za mobilne naprave.

STRATEGIJA NA PODROČJU UPRAVLJANJA IT

Zgrajena je vitka organizacija 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. 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.

STRATEGIJA NA PODROČJU FIZIČNEGA ARHIVA

Do konca življenjske dobe DUTB, bodo kontinuirano potekale aktivnosti selitve arhivskega gradiva na predvidene (končne) arhivske lokacije, klasifikacija pomembnega gradiva ter popis klasificiranega neevidentiranega gradiva. Vzporedno bodo potekale aktivnosti uničenja gradiva s preteklim rokom hrambe in izločanje trajnega arhivskega gradiva. Za izvedbo navedenih aktivnosti bosta pripravljena dva scenarija in sicer izvedba aktivnosti z internimi viri (zaposleni) ter strategija zunanjega izvajanja (angl. »outsourcing«). V primeru strategije zunanjega izvajanja se bo izbral ustrezen scenarij (delno zunanje izvajanje nekaterih aktivnosti) oz. prevzem vseh aktivnosti vključno z zagotovitvijo arhivskih prostorov in manipulacije z gradivi (popolno zunanje izvajanje).

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 julija 2018 prejela revizijsko poročilo Računskega sodišča Republike Slovenije »Pravilnost in smotrnost poslovanja Družbe za upravljanje terjatev bank, d. d. v letih 2014 in 2015«. DUTB je v roku, ki ga je določilo Računsko sodišče, predložila odzivno poročilo s svojimi pojasnili in sprejetimi odločitvami, ki so potrdili korektivne ukrepe, ki jih je sprejela. DUTB je že odpravila vse nepravilnosti in neskladja na področju revizije poslovanja DUTB leta 2014 in 2015. Korektivni ukrepi in priporočila so se izvajali kar najbolj skrbno, da bi zagotovili skladnost z mnenjem Računskega sodišča Republike Slovenije.

Po pregledu poslovanja v avgustu 2017, je DUTB oktobra 2017 pridobila mednarodno potrdilo o sistemu skladnosti na področju preprečevanja korupcije s strani francoske agencije ETHIC Intelligence. DUTB bo proces certificiranja v letu 2019 obnovila.

DUTB bo 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 v:

- identificiranju pomembnih tveganj korupcije na različnih delovnih področjih v posamezni organizaciji;
- oceni korupcijske izpostavljenosti posamezne organizacije;
- 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 izvajati izobraževanja s področja skladnosti poslovanja.

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 ustanovila stalno preiskovalno skupino, ki zagotavlja, 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 nadaljevala z ustaljenim protokolom sporočanja sumov nepravilnosti ustreznim organom in jim nudila pomoč pri njihovih preiskavah.

STRATEGIJA KORPORATIVNEGA KOMUNICIRANJA

KREPITEV KOMUNIKACIJSKIH ZMOGLJIVOSTI IN ODNOSOV Z JAVNOSTMI

DUTB bo nadaljevala in izboljševala odnose s ključnimi javnostmi s ciljem izboljšanja javne podobe in krepitev ugleda družbe navzven ter odnosov navznoter. Družba, ki je bila v zadnjem času predmet številnih zunanjih presoj, bo gradila ugled predvsem s proaktivnim in odprtim komuniciranjem z vsemi ključnimi javnostmi. To bo med drugim dosegala tudi s prenovo spletnega mesta DUTB, ki bo vsem javnostim, še posebej pa zainteresiranim potencialnim investitorjem, omogočal napredno iskanje informacij o DUTB.

Komunikacijska strategija DUTB 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, tudi s spremljanjem njihovih komunikacijskih potreb in z zagotavljanjem odzivov nanje;
- krepitev ugleda za izboljšanje javne podobe;
- ustvarjanje »koalicij« z vplivnimi posamezniki/predstavniki institucij za podporo delovanju družbe;
- krepitev internih odnosov;
- vzdrževanje in nadgradnjo odnosov z mediji;
- doseganje komunikacijskega učinka »ena družba, en glas«;
- proaktivno in reaktivno odprto komuniciranje s ključnimi javnostmi.

Ključne javnosti DUTB so:

- lastnica DUTB (v njenem imenu ministrstvu za finance in gospodarsko razvoj in tehnologijo);
- odločevalci (Banka Slovenije, Državni zbor, komisija za finance in monetarno politiko, Državni svet);
- strokovna javnost (Računsko sodišče Republike Slovenije KPK, Informacijski pooblaščenec, Urad Republike Slovenije za varstvo konkurence);
- poslovna javnost (slovenske banke, dolžniki DUTB, njihovi lastniki in vodstva, različna slovenska gospodarska združenja);
- vlagatelji – kupci terjatev, lastniških naložb in nepremičnin (skladi in investicijske družbe, vključno z mednarodnimi institucijami, kot sta Evropska banka za obnovo in razvoj EBRD in Mednarodna finančna korporacija IFC);
- mnenjski voditelji (Združenje bank Slovenije, vodilni strokovnjaki, akademiki, komentatorji, predstavniki vodstev različnih ustanov, uredniki medijev, Evropska bančna agencija EBA, Mednarodni denarni sklad MDS, Evropski mehanizem za stabilnost EMS);
- slovenski in tuji mediji;
- zaposleni v DUTB.

Komuniciranje načrtuje, usmerja in nadzira organizacijska enota Marketing in korporativno komuniciranje, ki je neposredno odgovorna glavnemu izvršnemu direktorju. Oddelek 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 z življenjsko dobo do leta 2022 lahko odprodala večino svojih sredstev ter pravilno zaključila vse svoje dejavnosti in poslovanje.
- Strategija prenehanja bo velik poudarek posvetila obravnavi kadrov, potrebnih za urejeno poslovanje družbe v zadnjih letih delovanja.
- Podrobna strategija prenehanja delovanja družbe in akcijski načrt bosta opredeljena v letu 2020.

Premoženje, ki bo DUTB ostalo v upravljanju konec leta 2022, bo, skladno s 36. členom ZUKSB, preneseno na SDH. DUTB načrtuje, da bo imela na koncu svoje življenjske dobe v portfelju še za 80,9 milijona EUR terjatev in za 45,8 milijona EUR nepremičnin.

UPRAVLJANJE S TVEGANJI

Sprejemanje tveganj je sestavni del poslovanja. DUTB je pri svojem delu izpostavljena številnim tveganjem, tako finančnim kot nefinančnim, ki lahko vplivajo na finančno ali operativno učinkovitost in imajo lahko negativne posledice na vrednost kapitala. Finančna tveganja so temeljna tveganja za DUTB zaradi narave njenega poslovanja pri izterjavi dolgov ali sklepanju sporazumov o poplačilu. Nefinančna tveganja pa so povezana z napakami v procesih DUTB ali z zmožnostjo upoštevanja regulatornih ali zakonodajalskih zahtev. Zmožnost razumevanja teh tveganj in njihovo uspešno upravljanje imata tako neposredni vpliv na stabilnost in rezultate DUTB.

S pomočjo učinkovitega Sistema upravljanja s tveganji lahko DUTB oceni, meri, spremlja ter nadzira identificirana tveganja. To bo DUTB še naprej omogočalo izpolnjevanje strateških ciljev z zniževanjem in omejevanjem vpliva teh tveganj. Sistem upravljanja s tveganji je vzpostavljen na vseh ravneh poslovanja ter sprejemanja odločitev. DUTB bo tudi v prihodnje namenjala veliko pozornosti razumevanju, merjenju ter upravljanju s tveganji, saj je vzpostavila učinkovito ogrodje ter močno kulturo za upravljanje s tveganji.

Zmogljivost prevzemanja tveganj za DUTB je opredeljena v Politiki upravljanja s tveganji, ki opredeljuje pristojnosti in odgovornosti, proces upravljanja s tveganji, glavne kategorije tveganj ter navaja orodja za oceno tveganj skupaj s splošnim odzivom za posamezno kategorijo tveganja.

Odbor za upravljanje s tveganji je posvetovalni odbor na izvršni ravni na področju upravljanja s tveganji. Odbor sestavljajo predstavniki upravljanja s tveganji in glavnih organizacijskih enot upravljanja s sredstvi. Odbor podpira izvajanje aktivnosti s področja upravljanja s tveganji in podpira zaznavanje, spremljavo, oceno in odziv na tveganja, v okviru sprejemljivih ravni tveganj.

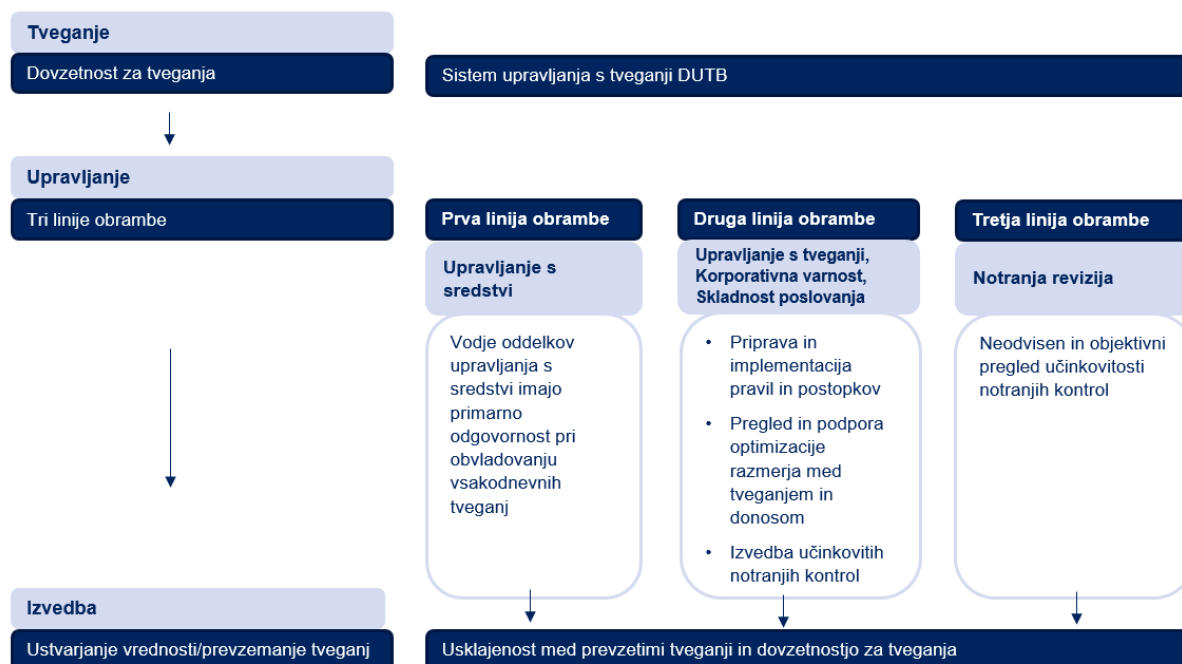
TRI OBRAMBNE LINIJE

DUTB sledi načelu treh linij obrambe za zagotavljanje sistematičnega in učinkovitega pristopa k obvladovanju zaznanih tveganj.

Oddelki upravljanja s sredstvi (in podporni oddelki) tvorijo prvo linijo obrambe. Pristojni so za zaznavanje in upravljanje s tveganji, ki se pojavljajo ob njihovih vsakodnevnih aktivnostih ob izterjavi dolga ali prodaji sredstev.

DUTB je prepoznala pomembnost učinkovitega Sistema upravljanja s tveganji in opolnomočila vzpostavljen sistem notranjih kontrol, kar se odraža v močni drugi obrambni liniji. Upravljanje s tveganji, korporativna varnost in skladnost poslovanja delujejo neodvisno od oddelkov upravljanja s sredstvi, kar omogoča upravljanje z vsemi kategorijami zaznanih tveganj.

SLIKA 7: TRI OBRAMBNE LINIJE



Kontroling in upravljanje s tveganji zagotavlja celosten pregled nad celotno izpostavljenostjo tveganjem (med drugim nad kreditnimi, tržnimi, likvidnostnimi in operativnimi tveganji). Kontroling in upravljanje s tveganji pripravlja različna poročila za številne zainteresirane javnosti, je skrbnik Odbora za upravljanje s tveganji in pripravlja periodična poročila za Revizijsko komisijo in Upravni odbor. Organizacijska enota tako vključuje funkcijo upravljanja s tveganji, ki je pristojna za razvoj sistema upravljanja s tveganji kot celote, za njegovo upravljanje in obvladovanje ter spremljavo tveganj. Posebna pozornost funkcije upravljanja s tveganji je namenjena zviševanju zavedanja pomena tveganj med zaposlenimi.

Skladnost poslovanja svetuje vodstvu na področju zakonodaje, pravilnikov in standardov s področja skladnosti poslovanja in ga obvešča o spremembah in napredku na tem področju. Dodatno obvešča zaposlene o spremembah relevantne zakonodaje, internih pravilnikov ter procesov. Organizacijska enota je vključena v poročanje različnim javnostim, npr. Ministrstvu za finance, Računskemu sodišču, Komisiji za preprečevanje korupcije, informacijski pooblaščenki, borzi ter organom pregona. Skladnost poslovanja pripravlja načrt integritete ter ukrepe za zaznavanje in preprečevanje tveganj korupcije ter ostalih tveganj neetičnega ravnanja.

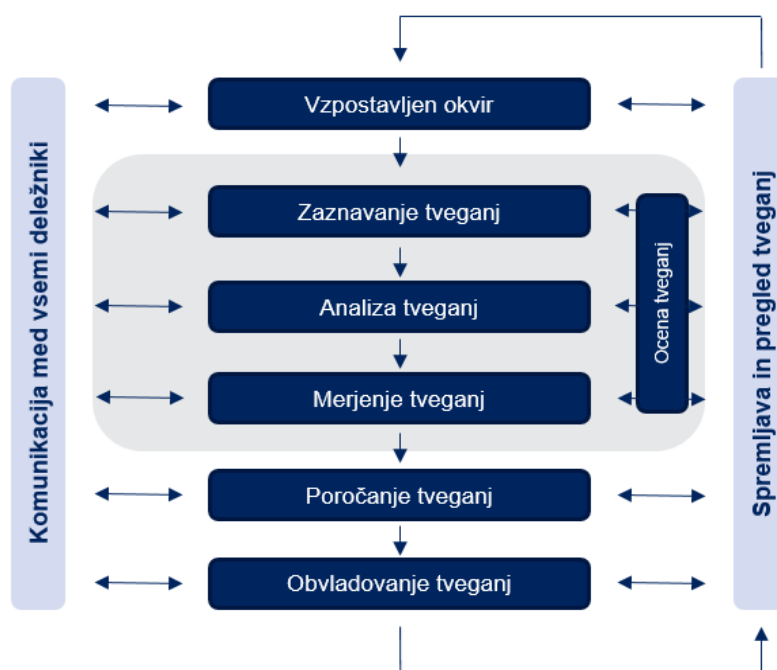
Organizacijska enota **Korporativna varnost** zagotavlja nadzorovano in sistematično preiskavo dvomljivih praks na DUTB. Zaznava ter učinkovito obvladuje dejanja, ki bi lahko ogrozila stabilnost poslovanja DUTB kot organizacije. Korporativna varnost ima tudi celosten pregled nad upravljanjem z dejavnostmi, ki zadevajo varnost ter neprekinjenost poslovanja.

Služba **Notranje revizije** tvori tretjo obrambno linijo DUTB in preizkuša in ocenjuje sistem upravljanja s tveganji kot celoto, ocenjuje učinkovitost izvedenih notranjih kontrol ter revidira upravljanje ključnih tveganj DUTB.

PROCES UPRAVLJANJA S TVEGANJI

Proces upravljanja s tveganji DUTB temelji na principu povratne zanke, kar se odraža v stalni spremljavi učinkovitosti zaznavanja tveganj, poročanja ter implementacije sprejetih ukrepov za obvladovanje.

SLIKA 8: PROCES UPRAVLJANJA S TVEGANJI



VZPOSTAVLJEN OKVIR

Sistem upravljanja s tveganji je vzpostavljen s sprejetimi internimi akti. Upravni odbor DUTB opredeljuje in obvladuje tveganja ter implementira sistem upravljanja s tveganji na strukturiran, dosleden in koordiniran način, pri čemer mu je za izvajanje svojih nadzornih odgovornosti v pomoč tudi Revizijska komisija. Revizijska komisija je pristojna za spremljavo obvezne revizije letnih računovodskih izkazov ter spremljanje nepristranskosti zakonitih revizorjev. Odbor za upravljanje s tveganji pa skrbi za zaznavanje, spremljavo, ocenjevanje ter obvladovanje tveganj v okviru sprejemljivih ravni.

OCENA TVEGANJ

DUTB ocenjuje tveganja preko zaznavanja tveganj, analize ter merjenja teh tveganj skladno z modelom ocenjevanja tveganj.

ZAZNAVANJE TVEGANJ

Vse organizacijske enote so in bodo aktivno vključene v proces zaznavanja tveganj, tako tveganj, ki se nanašajo na njihovo organizacijsko enoto, kot tudi tveganj, pomembnih za celotno DUTB. Glavni vir zaznavanja tveganj bodo tako izvedene ocene tveganj (celosten pregled posameznega procesa ali dela procesa, podporne dokumentacije ali projekta). Dodatno, vodstvo DUTB sprejme stopnjo naklonjenosti tveganju ter s sprejetjem strateških poslovnih odločitev nakazuje smernice tako organizacijski enoti kontroling in upravljanje s tveganji kot tudi lastnikom poslovnih procesov (pristop od zgoraj navzdol). Vsa zaznana tveganja so zbrana v katalogu tveganj, ki služi kot zemljevid za aktivnosti upravljanja s tveganji.

ANALIZA TVEGANJ

Analiza tveganj je navadno pripravljena v obliki poglobljene analize vzrokov, ki DUTB izpostavljajo posameznemu tveganju. Je ključnega pomena za razumevanje narave in vpliva tveganj, in služi kot osnova za pripravo ustreznih ukrepov za obvladovanje tveganj. Pomemben del analize tveganj je pregled že obstoječih vzpostavljenih notranjih kontrol in testiranje njihove kapacitete ter robustnosti.

MERJENJE TVEGANJ

DUTB ocenjuje in kategorizira tveganja glede na verjetnost za realizacijo posameznega tveganja ter glede na vpliv, ki bi ga taka realizacija tveganja imela na poslovanje DUTB. Verjetnost za realizacijo tveganja je ocenjena glede na historične podatke DUTB ali pa glede na ocenjeno frekvenco realizacije. Ocena vpliva je pripravljena glede na vpliv, ki bi ga realizacija posameznega tveganja imela na poslovanje DUTB, glede na finančni vpliv, vsakršno motnjo v poslovnih procesih DUTB ali na ugled DUTB. Tako ocena verjetnosti kot ocena vpliva sta vrednoteni na pet-stopenjski lestvici, skupna ocena tveganja pa je nato produkt ocene verjetnosti in ocene vpliva za realizacijo tveganja. Tak pristop zagotavlja jasno in objektivno merjenje tveganj, s tem pa so tveganja obravnavana in spremljana kot rezultat objektivne analize in ne kot posledica subjektivne presoje.

POROČANJE TVEGANJ

Zaznana in ocenjena tveganja so predstavljena Odboru za upravljanje s tveganji, Revizijski komisiji ter Upravnemu odboru DUTB na njihovih rednih sejah. DUTB je zaznala pomen poročanja tveganj kot eno ključnih sestavin znotraj procesa upravljanja s tveganji in je pripravila smernice za natančno in pravočasno poročanje tveganj. Smernice so podrobneje opredeljene v Politiki upravljanja s tveganji.

OBVLADOVANJE TVEGANJ

Odbor za upravljanje s tveganji sprejme strategijo za obvladovanje vsakega posameznega primera tveganj. Med tem izbira med naslednjimi strategijami: (i) sprejemanje tveganja, (ii) prenos tveganja, (iii) zmanjševanje tveganja in (iv) izogibanje tveganju.

SPREMLJAVA IN PREGLED TVEGANJ

Po zaznavanju, merjenju in predstavitvi tveganja Odboru za upravljanje s tveganji, po tem, ko je tveganje ocenjeno in so strategije za obvladovanje tveganja sprejete, DUTB neprestano spremlja in pregleduje izpostavljenost tveganju. Spremljava je osredotočena na oceno, ali sprejeti ukrepi za obvladovanje uspešno prispevajo k želenemu cilju (zmanjševanje tveganj). Ponovna ocena je namenjena pregledu nastanka morebitnih novih tveganj.

PRIHODNI KORAKI V PROCESU OBVLADOVANJA TVEGANJ

V letu 2019 bodo ključna tveganja ponovno analizirana s strani identificiranih nosilcev z namenom:

- poglobljenega razumevanja tveganja;
- popisa aktivnosti, ki so bile v preteklosti že narejene za obvladovanje/zmanjševanje tveganja;
- načrta nadaljnjih ukrepov za obvladovanje tveganja;
- morebitne ponovne ocene verjetnosti realizacije tveganja ter vpliva, ki bi ga realizacija tveganja imela na poslovanje DUTB.

Tveganja s končno visoko/zelo visoko oceno bodo predstavljena in obravnavana na ravni Upravnega odboru, preostala tveganja pa na ravni izvršnih direktorjev. Napredek pri obvladovanju ključnih tveganj bo spremljan četrletno in predstavljen Revizijski komisiji ter Upravnemu odboru polletno na ravni posameznega tveganja. Napredek na obvladovanju neključnih tveganj pa bo spremljan polletno in predstavljen Odboru za upravljanje tveganj polletno na ravni posameznega tveganja, Revizijski komisiji in Upravnemu odboru pa letno na skupni ravni vseh zaznanih neključnih tveganj.

UPRAVLJANJE PORTFELJEV V LETU 2019

POSOJILNI PORTFELJ

PRIMERI V PRESTRUKTURIRANJU

V primerih, ki so v fazi prestrukturiranja, bo DUTB skrbno nadzirala izpolnjevanje MRA-jev, v primerih, kjer je poleg večinskega kreditodajalca tudi lastnik, pa si bo preko vzvodov korporativnega upravljanja prizadevala za postavitev optimističnih poslovnih načrtov, nato pa bdela nad njihovim izpolnjevanjem, vse z namenom optimiziranja vrednosti podjetja in priprave podjetja na kasnejši prodajni postopek ter dokončen izhod DUTB iz vloge lastnika in upnika.

Pri uspešno izvedenih prestrukturiranjih, identificiranih s portfeljskim pregledom finančnih kazalnikov delujočih družb po objavi zaključnih računov, si bo DUTB prizadevala za refinanciranje dolgov pri poslovnih bankah v vseh primerih, kjer bo ugotovila, da družbe izpolnjujejo kriterije, ki jih za financiranje postavljajo poslovne banke.

Poudarek bo na portfeljskih prodajah vsebinsko podobnega premoženja, s skrbnostjo zagotovitve transparentnih in konkurenčnih postopkov:

- prodaje terjatev, zavarovanih s tržno zanimivimi nepremičninami;
- prodaje terjatev različnih portfeljev do fizičnih oseb;
- prodaje leasing portfelja;
- prodaje posamičnih tržno zanimivih terjatev.

PRIMERI UNOVČEVANJA ZAVAROVANJ

V primerih stečajev bo DUTB še naprej proaktivno sodelovala s stečajnimi upravitelji na način, da bo kot zastavni upnik postavljala smernice za prodajo oz. se odločala za prevzem premoženja, kjer so poskusi prodaje predolgo neuspešni ali cene prenizke, z namenom skrajševanja stečajnih postopkov, minimiziranja stečajnih stroškov in s tem optimiziranja poplačila terjatev DUTB.

DUTB se bo, za izboljšanje učinkovitosti, osredotočila na zapiranje primerov manjših vrednosti in čiščenje svojega portfelja skozi:

- zaključevanje individualnih primerov (s preteklimi visokimi izpostavljenostmi in nizko preostalo vrednostjo);
- združevanjem primerov manjših izpostavljenosti v paketne prodaje;
- pospešitvijo insolvenčnih postopkov, kjer bo to mogoče.

Pomemben del aktivnosti predstavljajo izvršilni postopki v vseh tistih primerih, kjer so dolžniki svoje obveznosti do podizvajalcev poravnali s kompenzacijami nepremičnin, na katerih pa so ostale vpisane hipoteke. Načrtovane aktivnosti pri drugih izvršilnih postopkih sledijo cilju doseči maksimalno poplačilo terjatev, ob stroškovno optimalno izvajanih izterjevalnih aktivnostih, racionalnih, ekonomsko utemeljenih in maksimalno učinkovitih poslovnih procesih ter optimalno izkoriščenih kadrovskih in drugih resursih.

NEPREMIČNINSKI PORTFELJ

Ključne predvidene investicije za namen ustvarjanja dodane tržne vrednosti se bodo v stanovanjskem nepremičninskem portfelju DUTB (razpršeno po več lokacijah v Sloveniji) v letu 2019 navezovale na:

- renovacijo oziroma osvežitev stanovanj za namen končne prodaje per partes;
- finalizacijo nedokončanih stanovanjskih objektov;
- legalizacijo objektov in rekonstrukcijo gradenj;
- razvoj prostorskih aktov in sprejem OPPN;
- izgradnjo komunalne infrastrukture, parcelacije, rušitve objektov in nakup manjkajočih zemljišč za sestavo funkcionalnih celot.

Skupno investicijsko vrednost je težko natančno napovedati (groba ocena do največ. 9,9 milijona EUR), saj so vse DUTB lastniške nepremičnine v vseh razvojnih fazah sočasno tudi na trgu v prosti prodaji. Posledično so lahko nekatere nepremičnine prodane tudi pred dejansko izvedbo investicij. Nekatere investicije bodo v letu 2019 šele začete in se bo njihova časovnica in stroškovnik zamaknil tudi v prihajajoča leta 2020/2021.

V letu 2019 je v stanovanjskem nepremičninskem portfelju predvidenih kar nekaj prevzemov nepremičnin iz insolvenčnih postopkov. Zaradi časovno relativno nepredvidljivih insolvenčnih postopkov ter velikega števila »manjših« nepremičnin v DUTB zavarovanem portfelju, je težko napovedati točen seznam bodočih prevzetih nepremičnin ter s tem povezanih investicijskih in drugih stroškov, ki so predvideni pred nadaljnjo prodajo teh nepremičnin. Rezultat je v veliki meri odvisen tudi od drugih udeležencev na dražbah.

Poslovni nepremičninski portfelj sestavljajo pisarniški in trgovski objekti, industrijski proizvodni in skladiščni objekti, turistični objekti, zemljišča z industrijsko ali centralno namensko rabo ter druga kmetijska zemljišča, kamor spadajo tudi gozdovi. Poleg tega pa še druge specifične poslovne nepremičnine, kot so na primer garažne hiše. Ključni projekti najbolj zanimivi za prodajo v naslednjih letih so Poslovna stavba v Beogradu, dva stolpiča poslovnih prostorov v Ljubljani imenovana Dunajski Kristali ter poslovno-trgovska stavba Eda center v Novi Gorici. Pomembnejši objekti so še trgovski Center NOVA v Velenju, ter trgovski del stavbe na Vetrinjski ulici v Mariboru. Na turističnem področju se izraža interes za turistične kapacitete na Pohorju.

DUTB v naslednjih letih predvideva tudi nekaj investicijskih sredstev za dokončanje pisarniških prostorov ter priprave na trženje za poslovni objekt v Novi Gorici, pripravo delne prodaje poslovne stavbe bivše Probanke v centru Maribora ter za objekte bivšega industrijskega kompleksa v Murski Soboti, kjer se predvideva prevzem nepremičnine v posest v letu 2019. Potrebne investicije bodo tudi pri manjših objektih za namen ureditve etažnih lastništev, legalizacijo in pripravo objektov za prodajo ter razvojne investicije v komunalne ureditve zemljišč, njihovo delitev ali eventualno potrebno odstranjevanje objektov ter odpadkov. Ob potrditvi planiranih investicij bo potrebna tudi ustrezna dodatna kadrovska podpora.

PORTFELJ LASTNIŠKIH NALOŽB

V okviru oddelka upravljanja lastniških naložb bo DUTB v letu 2019 še naprej proaktivno, transparentno in s ciljem maksimalnega iztržka izvrševala načrtovane izhodne strategije večinskih in manjšinskih lastniških deležev. DUTB bo izvrševala lastniška upravičenja iz posameznih lastniških naložb skladno z veljavno zakonodajo in glede na specifiko posamezne naložbe. Strategija upravljanja družb, kjer je DUTB večinski lastnik, bo osredotočena na aktivno in celovito korporativno upravljanje ter na podporo poslovodstvu pri izvajanju ukrepov poslovnega in finančnega prestrukturiranja. Pri tem bo DUTB v navedenem obdobju zasledovala cilj za čim večje ekonomske vrednosti posameznih naložb, pripravljala družbe, da bodo kar najboljše pripravljene za prodajo in si posledično prizadevala za čim večji iztržek.

Poslovanje družb bo znotraj leta spremljano celovito, ne samo iz finančnega vidika doseganja potrjenih planov ampak tudi preko vzpostavljenega sistema nadziranja tveganj ter spremljanja delovanja organov upravljanja in nadzora. V družbah v večinski lasti si DUTB tudi stalno prizadeva za izboljševanje izvajanja standardov korporativnega upravljanja, h katerim so se družbe, upoštevajoč določila ZGD-1, zavezale s sprejetjem Kodeksa korporativnega upravljanja DUTB d.d. DUTB se zaveda visokih pričakovanj s strani vseh deležnikov v primerih družb v večinski lasti, zato si bo, upoštevajoč dane resurse in pravni okvir delovanja, še naprej maksimalno prizadevala za izboljševanje poslovanja družb ter za nadaljnji dvig konkurenčne sposobnosti le-teh.

V letu 2019 DUTB načrtuje ukinitvev družbe Avtotehna, pri čemer bo upoštevana stroškovno in časovno najboljša varianta. Med glavnimi postavkami 2019 je predvidena tudi prodaja družbe v tujini, katere glavna vrednost je nepremičnina. Glede deležev v podjetjih, ki opravljajo gospodarsko službo distribucije električne energije si bo DUTB v letu 2019 prizadevala prenesti lastništvo le-teh v last Republike Slovenije, kot ji to narekuje sklep vlade. Za ostale manjšinske deleže ima DUTB pripravljeni dve izhodni strategiji; po prvi bo manjšinske deleže prodajala samostojno, po drugi pa se bo za doseg kar najboljšega iztržka povezovala z ostalimi manjšinskimi lastniki in v ta namen skušala oblikovati konzorcije (primer Cinkarna Celje).

Za družbe v večinski lasti bo DUTB nadaljevala z začrtano strategijo prestrukturiranja s ciljem postopne odprodaje premoženja. Za družbe, ki uspešno zaključujejo prestrukturiranje, se bodo v letu 2019 začele priprave za prodajo, da bodo kar najbolj pripravljene na zadevne postopke, ki se bodo morali po večini odvijati v prihodnjih dveh letih (primer Alpina). Izjema bo družba MK Založba, kjer bo pred prodajnim postopkom potrebno najprej zaključiti celovito poslovno prestrukturiranje ter sprejetje strategije razvoja s ciljem vzpostavitve dolgoročno vzdržnega poslovanja in zaustavitve zniževanja vrednosti družbe oz. dvigovanja le-te. V družbah, ki se ukvarjajo s turizmom, bo DUTB še naprej izvajala plane prestrukturiranja in si istočasno prizadevala za izpeljavo vseh postopkov, ki bodo omogočili kar najboljšo izhodno strategijo za vse deležnike.

Trenutno so v teku postopki za pridobitev treh manjšinskih deležev in postopki za preučitev potencialne pridobitve nekaterih večinskih deležev po SWAP varianti, kar pomeni, da za pridobitev le-teh ne bo potrebno vlagati dodatnih finančnih sredstev. V tem letu je pričakovan uspešen zaključek vsaj petih prodajnih procesov, ki so bili začeti v letu 2018. Poleg tega je v letu 2019 predviden začetek drugih prodajnih postopkov za več manjšinskih in nekaterih večinskih deležev.

POVZETEK POSLOVNEGA NAČRTA 2019-2022

- Načrtovana vrednost kapitala DUTB konec leta 2022 je 176,1 milijona EUR.
- Z upoštevanjem vračil kapitala lastniku (kot tudi dokapitalizacij) to pomeni povprečni letni ekonomski donos na kapital (EROE) v višini 13,5 %.
- Stroški poslovanja v obdobju 2019-2022 bodo po načrtih skupaj znašali 61,7 milijona EUR.
- Dobiček v obdobju 2019-2022 je načrtovan v skupnem znesku 15,2 milijona EUR.³
- Osnova za to so denarni tokovi iz posojilnega portfelja v znesku 435,5 milijona EUR, iz portfelja nepremičnin v znesku €274,8 milijona EUR ter €96,6 milijona EUR iz portfelja lastniških naložb.
- €16,3 milijona EUR stroškov provizij za državno poroštvo in €6,2 milijona EUR stroškov obresti v obdobju 2019-2022.

³ V skladu s pripoznavanjem sredstev po pošteni vrednosti, bilance DUTB v vsakem obdobju odražajo in vsebujejo pričakovane donose iz teh sredstev, torej tudi donose iz pričakovanih transakcij, ki se odrazijo v dobičkih in posledično kapitalu. Zaradi tega so dobički preteklih let že vsebovali večino pozitivnih učinkov in so v zadnjih letih načrtovanega delovanja DUTB primerljivo nižji. Naloga DUTB pa je, da te pričakovane transakcije tudi realizira, kar se bo odrazilo v ustvarjenih prilivih.

KAZALNIKI USPEŠNOSTI

Kazalniki uspešnosti	Definicija	2014 dejansko	2015 dejansko	2016 dejansko	2017 dejansko	2018 ocena	2019 načrtovano	2020 načrtovano	2021 načrtovano	2022 načrtovano
Ustvarjeni kumulativni prilivi	Absolutni znesek (v mio EUR)	137	494	863	1.294	1.521	1.730	1.957	2.178	2.328
Ustvarjeni prilivi v %	Ustvarjeni prilivi / prenosna vrednost sredstev	11,5 %	22,0 %	18,3 %	21,5 %	11,2 %	10,3 %	11,2 %	10,9 %	7,4 %
EROE (kumulativni, letno povprečje)	Kapital / vloženi kapital s popravki - 1	91,6 %	14,2 %	9,5 %	24,7 %	***	19,8 %	17,0 %	15,2 %	13,5 %
Stroškovna učinkovitost	Stroški poslovanja* / povprečna sredstva	0,97 %	0,97 %	1,84 %	1,88 %	***	2,60 %	2,86 %	3,02 %	3,54 %
Popravljen stroškovna učinkovitost	Stroški poslovanja** / povprečna sredstva	-	-	-	-	-	2,06 %	2,38 %	2,56 %	3,19 %

SPLOŠNE OPOMBE:

- 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 občutno višji od te določene minimalne ravni. Kljub temu bo DUTB v vseh letih presegala kazalnik kumulativnih ustvarjenih prilivov.
- Ker so bila prva sredstva prenesena na DUTB v decembru 2013, je leto 2014 smatrano kot prvo leto dejanskega delovanja DUTB in kot tako uporabljeno v zadevnih izračunih.
- Legenda kratic, uporabljenih v tabeli: EROE = ekonomska dobičkonosnost kapitala (ang. *economic return on equity*).
- ***V času priprave dokumenta podatki za relativno zanesljivo oceno kazalnika še niso bili na voljo.

OPOMBE GLEDE DEFINICIJ KAZALNIKOV USPEŠNOSTI:

- Imenovalec kazalnika »ustvarjeni prilivi v %«, »prenosna vrednost sredstev«, se je v letu 2016 občutno povečal zaradi pripojitve Factor banke in Probanke k DUTB, kar ima za posledico tudi višji absolutni znesek, ki izhaja iz zahtevanega letnega cilja odprodaje 10 % vrednost sredstev.
- »Vloženi kapital s popravki« je popravljen za izgube ob začetnem pripoznanju, druge popravke kapitala zaradi odločitev lastnika ter dokapitalizacije. Podrobnosti predstavlja Tabela 3
- *Kot določajo Smernice, stroški poslovanja uporabljeni v izračunu kazalnika »stroškovne učinkovitosti« ne vključujejo neposrednih transakcijskih stroškov. Neposredni transakcijski stroški so stroški, neposredno povezani s prodajo lastniški naložb, nepremičnin ali terjatev in jih DUTB beleži na ločenih kontih.
- **Kot določa nov predlog Smernic, stroški poslovanja uporabljeni v izračunu kazalnika »popravljen stroškovne učinkovitosti« (stroškovna učinkovitost št. 2) ne vključujejo neposrednih transakcijskih stroškov, stroškov tožb in z njimi povezanih rezervacij, drugih izrednih stroškov ter stroškov upravljanja nepremičnin. Zadevne stroške DUTB beleži na ločenih kontih.