

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EKONOMSKI VIDIKI SANACIJE BANČNEGA
SISTEMA IN PRIVATIZACIJE BANK V
SLOVENIJI

EMIRA ABDIĆ

KOPER, 2009

UNIVERZA NA PRIMORSKEM
FAKULTETA ZA MANAGEMENT KOPER

ZAKLJUČNA PROJEKTNA NALOGA

EKONOMSKI VIDIKI SANACIJE BANČNEGA
SISTEMA IN PRIVATIZACIJE BANK V
SLOVENIJI

EMIRA ABDIĆ

Koper, 2009

Mentor: doc. dr. Matjaž Novak

POVZETEK

Glavni cilj moje zaključne projektne naloge je opisati in prikazati dogodke v zadnjih letih, ki so se zgodili v največji slovenski banki NLB, d. d., in so pripomogli k temu, da je stanje v banki danes mnogo bolj stabilno in urejeno, kot je bilo v preteklosti. Vsi dogodki v preteklem obdobju so pokazali, s čim vse se je moralo ukvarjati podjetje, ki še ni bilo privatizirano. Tu mislim na zakulisne poteze nekaterih veljakov in strank iz politike. Mislim, da sta eno ključnih vlog pri preoblikovanju banke odigrala politika in njeni zakulisni interesi, s katerimi se je postopek sanacije in privatizacije banke precej bolj zavlekel, kot je bilo v resnici potrebno. Želim pokazati, da pri tako zahtevnem projektu ni zmeraj v ospredju ekonomski interes, ampak so se morali tisti, ki so vodili postopek sanacije in privatizacije, večkrat bolj kot s čistimi ekonomskimi interesi ukvarjati predvsem s političnimi željami nekaterih strank in posameznikov, ki so se želeli dokazovati in uveljavljati na plečih sanacijskega postopka. Najbolj se je to kazalo, ko je bilo stanje v saniranih bankah že tako dobro, da bi bile sposobne preživeti tudi brez vmešavanja države, a se iz sanacijskega postopka niso mogle izviti, ker to ni bilo v interesu politikov, saj bi s tem hitreje izgubili nadzor nad bankami in s tem nadzor nad veliki delom gospodarstva v Sloveniji.

Ključne besede: privatizacija, sanacija, dokapitalizacija, delnica, obveznice, banka

SUMMARY

The main goal of my final project task is to show and describe happenings in the recent years which have occurred in the biggest Slovenian bank NLB and have contributed to the situation in the bank that is now much more stable and orderly as it was in the past. Occurrences in the previous period show what a public owned company had to deal with until it has been privatized; especially I have in mind the backstairs influence of some public known notability and political parties. I think the key role in transforming the bank and its policy played offstage interest because of which the process of rehabilitation and privatization of banks was much longer than it was in fact necessary. I want to expose that such a complex project is not always at the forefront of economic interest to those who have led the process of rehabilitation and privatization. Several times more than in clean economic interests they had to be primarily involved in political ambitions of some political parties and individuals who wanted to prove and enforce themselves on the shoulder of reorganization proceedings. This was well showed when the actual state of rehabilitated state banks was so good the banks would be able to survive without the state interference but were unable to twist out of the reorganization proceedings because it was not in the interest of the politicians as this would cause quickly loss of their supervision of banks and with that the control of a huge part of the economy in Slovenia.

Key words: privatisation, rehabilitation, recapitalization, share, bonds, bank.

UDK: 336.22:005.418(043.2)

VSEBINA

1	Uvod	1
2	Stanje v Sloveniji od samostojnosti	3
3	Bančni sistem	5
	3.1 Izhodišča	5
	3.2 Stanje bančnega sistema ob uvedbi samostojnosti	6
4	Sanacija	9
	4.1 Zakaj sanacija	9
	4.2 Pravni vidiki sanacije	10
	4.3 Procesni vidik sanacije	15
	4.4 Finančni rezultati sanacije NLB, d. d.	22
5	Privatizacija	25
	5.1 Opredelitev pojma privatizacija	25
	5.2 Obdobje med koncem sanacije in njeno privatizacijo	28
	5.3 Začetek privatizacije NLB	30
	5.4 Metode prodaje	34
	5.5 Začetek privatizacije	36
	5.6 Predstavitev KBC in EBDR	39
6	Nova Ljubljanska banka, d. d., danes	41
7	Sklepi	45
	Literatura	49
	Viri	49

SLIKE

Slika 4.1	Razmerje med banko, ASBH in državo pred zamenjavo sanacijskih obveznic	19
Slika 4.2	Razmerje med banko, ASBH in državo po zamenjavi sanacijskih obveznic	20
Slika 5.1	Lastniška struktura NLB, d. d., 31. 12. 2000 (v %)	38

TABELE

Tabela 2.1	Gibanje registrirane brezposelnosti v številkah	4
Tabela 4.1	Prva sanacijska transakcija LB, d. d., januar 1993 (v mrd SIT)	17
Tabela 4.2	Druga sanacijska transakcija NLB, d. d., julij 1994 (v mrd SIT)	18
Tabela 4.3	Učinki nepotrjenih poslov konverzije dolga po NFA (v mio USD)	22

KRAJŠAVE

Ur. l. RS	Uradni list Republike Slovenije
ASBH	Agencija za sanacijo bank in hranilnic
NBJ	Narodna banka Jugoslavije
NLB	Nova Ljubljanska banka
NKBM	Nova kreditna banka Maribor
BS	Banka Slovenije
RS	Republika Slovenija

1 UVOD

V zadnjem desetletju smo bili v Sloveniji priče preoblikovanju gospodarstva iz planskega gospodarstva v tržni gospodarski sistem. Kot se je moralo preoblikovati gospodarstvo, tako ni bilo prizaneseno niti bančnemu sistemu v državi.

Bančni sistem se je znašel v težkem položaju, saj je izguba trgov nekdanjih jugoslovanskih republik pomenila hud udarec za slovenske banke. Najbolj je bila v tem prehodu prizadeta NLB, d. d., saj je bila najbolj navzoča v drugih republikah in je imela tam veliko vložnega kapitala in veliko nepremičnin, ki jih je z osamosvojitvijo izgubila, kajti bivše republike so sedaj državi zaplenile vse premoženje, ki ga je NLB, d. d., imela na njihovem ozemlju. V Sloveniji so zato začeli iskati način, kako banke ohraniti pred popolnim zlomom, saj bi to za mlado državo Slovenijo pomenilo katastrofo. Država brez močnih domačih bank v tistem obdobju ne bi preživela. Ker so se takrat vodilni ljudje v državi zavedali, kaj pomeni takratna Ljubljanska banka za državo, so se odločili, da največje banke v Sloveniji sanirajo z javnim denarjem. S tem je sicer nastal velik javni dolg, vendar danes, ko so banke ozdravljene, vračajo državi denar, ki je bil takrat porabljen za njihovo sanacijo.

V svoji zaključni projektni nalogi bom predstavila dogajanje v največji slovenski banki – NLB, d. d. V drugem poglavju bom opisala odločitev države, sledi poudarek o sanacijskem postopku, kaj bi se zgodilo, če država ne bi posegla v dogajanje. Če država ne bi sanirala bank, bi se te znašle pred stečajem ali likvidacijo, kar ne bi dobro vplivalo na mednarodne ocene in položaj Slovenije v svetu. Če država ne bi ukrepala, bi bilo slabo tudi to, da bi s propadom bank ostalo brez zaposlitve veliko dobro usposobljenih bančnih delavcev, ki so za banko in državo pomenili ogromno bogastvo. To bi povzročilo dodatne pritiske na državni proračun in vlado, ki je že takrat imela težave zaradi velikega števila brezposelnih. Vsi ti pritiski bi zelo otežili pot Slovenije v tržno gospodarstvo. Ena od možnih rešitev bi bila, da bi takrat banke prodali tujcem. Vendar je bilo vprašljivo, ali bi jih sploh kdo hotel kupiti. Pa tudi država bi ostala brez pomembnega vzvoda določanja finančne in monetarne politike v državi. V nadaljevanju sledi opis zaključka sanacije in njenih rezultatov.

V tretjem poglavju sem predstavila priprave na postopek privatizacije in privatizacijo NLB, d. d. Vendar je med koncem sanacije in začetkom privatizacije preteklo nekaj časa, ki ga tudi opišem. V tem času se je dogajalo marsikaj, saj je postajalo zavlačevanje privatizacije tako očitno, da so vsi mediji govorili o tem, zato sem citirala članek, ki je bil objavljen v slovenskem tedniku, kjer je najlepše opisano dogajanje v zakulisju tega obdobja. Ko se je privatizacija NLB, d. d., končno začela odvijati, se je pokazalo, da se nekaterim elitam nikamor ne mudi, saj so imeli veliko razlogov, s katerimi so opravičevali zavlačevanje privatizacije. Vendar je bilo vsem jasno, da gre predvsem za bojazen pred izgubo vpliva na slovensko gospodarstvo preko

Uvod

največje banke. Z vstopom tujega lastnika v NLB, d. d., bi nekateri v zakulisju dogajanja ostali brez enega ključnih vzvodov, s katerim so obvladovali slovensko gospodarstvo. Po drugi strani pa tudi vlada RS ni bila zainteresirana za izvedbo privatizacije NLB, d. d., saj bi državni proračun ostal brez lepega priliva, kajti država kot največji lastnik NLB, d. d., je vsako leto glasovala za predlog, da se velik del dobička NLB, d. d., izplača za dividende. Tako je država kot največji delničar dobila kar nekaj potrebnega denarja v proračun, da je lahko izvajala svoje projekte. Naposled se je privatizacija le začela in v nadaljevanju opisujem postopek privatizacije, sprejemanje odločitev, po kakšni metodi naj se privatizacija izvede in razloge za privatizacijo. Sledi opis izbire ključnega investitorja in podpis pogodbe o nakupu.

Četrto poglavje je namenjeno opisu stanja v banki po zaključku privatizacije. Ko je bila znana lastniška struktura v NLB, d. d., je nastopil čas, da se je banka začela ukvarjati s posli, za katere je bila ustanovljena.

Nalogo zaključujem z opisom stanja v NLB, d. d., danes. Povzamem njeno organiziranost, ponudbo komitentom ter področja, na katera se osredotoča danes, pa tudi njene načrte za prihodnost – kam se bo usmerila v prihodnosti in kaj bo ponudila strankam.

Naloga je rezultat analize poslovnih dokumentov in letnih poročil Ljubljanske banke in Nove Ljubljanske banke v času od 1991 do danes.

2 STANJE V SLOVENIJI OD SAMOSTOJNOSTI

Slovenski narod se je leta 1991 odločil za osamosvojitvev in odcepitev iz Jugoslavije. Za to odločitev je na plebiscitu glasovalo več kot 88 % ljudi, zato je bila to velika odgovornost za tiste, ki so narod vodili po poti osamosvajanja. Ker je bila vez med Slovenijo in Jugoslavijo nasilno prekinjena, se je morala nova nastala država Slovenija spopasti s kruto realnostjo postavljanja države in državnih institucij praktično iz nič. To je zahtevalo veliko poguma, znanja in odločnosti od vseh prebivalcev Slovenije, saj brez tega preprosto ne bi šlo.

Prvič v zgodovini je slovenski narod lahko začel živeti in delati na način, ki si ga je sam izbral. Ker je bila vez z bivšo državo prekinjena na nasilen način, so bili začetni koraki še posebej težki na vseh področjih, posebej na političnem in gospodarskem, zato se je bilo treba veliko in hitro učiti. Začela se je diplomatska ofenziva, s katero smo želeli doseči čim prejše priznanje državnosti evropskih in svetovnih držav, kar bi nam olajšalo vključevanje v mednarodne gospodarske in politične integracije. To ni bila lahka naloga, ker veliko držav ni bilo naklonjenih nastajanju novih držav, saj so se bale, da bo prišlo do zapletov in vojn, kar pa jim ni ustrezalo. Na srečo smo imeli nekaj zaveznikov med politiki v Evropi, ki so podpirali samostojno pot naše države. Prva država, ki je Slovenijo priznala, je bil Vatikan, kasneje so sledile še druge, kar je pomenilo, da je Slovenija uspela prepričati mednarodno javnost o pravilnosti svoje odločitve.

Na začetku samostojne poti naše države se je ta srečevala z mnogimi težavami. Ena večjih je bila zelo hitro povečanje števila brezposelnih, ki je načenjala stabilnost in socialni mir v državi. V prejšnjem sistemu brezposelnih praktično ni bilo, zelo hitro pa so se ljudje morali prilagoditi novemu položaju v državi, ko se je gospodarstvo hitro začelo soočati z izgubo trgov na tleh bivše Jugoslavije. Posledica izgube trgov je bila, da je bilo v Sloveniji veliko podjetij, ki so prej večino svojega blaga prodala v Jugoslaviji, na evropske trge pa je izvažalo zelo malo podjetij.

Ena glavnih nalog politike in gospodarstva je bila prestrukturiranje podjetij, kar je pomenilo modernizacijo proizvodnje in zmanjševanje števila zaposlenih. Zato so podjetja veliko odpuščala delavce, če pa jih niso, so večinoma propadla, ker na evropskih trgih niso bila konkurenčna. Nova podjetja so nastajala, vendar so bila to mala podjetja, ki so zaposlovala le enega ali največ nekaj ljudi, kar je bilo v primerjavi s propadlimi velikimi podjetji prava kaplja v morje. Brezposelnost je po letu 1990 začela hitro naraščati, saj je v letih od 1991 do 1993 brezposelnost naraščala za približno 30.000 brezposelnih na leto, kar je zelo veliko glede na število vseh zaposlenih v Sloveniji. Poleg tega se je veliko delodajalcev odločalo za dokup delovne dobe starejšim delavcem, da so se lahko upokojili. To je pomenilo rešitev problema delodajalca, nastal pa je problem za državo, saj je morala povečati izdatke za pokojnine.

Poleg vseh ostalih panog gospodarstva, ki so se znašle v težavah, se je tudi bančni sistem soočal z veliko težavami, saj je izguba trgov nekdanje države tudi za banke predstavljala nerešljiv problem. Banke so poleg trga in naložb v bivših republikah izgubile velik del nepremičnin in drugega premoženja, ki so ga imele v lasti.

Tabela 2.1 Gibanje registrirane brezposelnosti v številkah

	Število registriranih brezposelnih oseb (stanje 31. 12.)	Povprečno število registriranih brezposelnih oseb	Povprečna stopnja registrirane brezposelnosti (v %)*
1991	91.161	57.079	8,2
1993	137.142	129.087	14,4
1997	128.572	125.189	14,4
1999	114.348	118.951	13,6
2001	104.316	101.857	11,2
2002	99.607	102.635	11,2
2003	95.993	97.674	11,0
2004	90.728	92.826	10,3
2005	92.575	91.889	10,2
2006	78.303	85.836	9,4
2007	68.411	71.366	7,7

Opomba: * Od 1. januarja 2005 SURS pridobiva podatke o zaposlenih osebah in samozaposlenih osebah (razen o kmetih) iz Statističnega registra delovno aktivnega prebivalstva (SRDAP). Zaradi spremenjenega vira podatkov se je število delovno aktivnih prebivalcev povečalo za približno 25.000, stopnja registrirane brezposelnosti pa se je zmanjšala. SURS je zaradi primerljivosti preračunal podatke o delovni aktivnosti za obdobje od leta 2000 do 2004 na osnovi novega vira podatkov (SRDAP). V tej tabeli so stopnje registrirane brezposelnosti za leto 2001 in naprej izračunane na osnovi novega vira, zato s stopnjami pred letom 2001 niso popolnoma primerljive.

Vir: Statistični urad RS 2008.

Če bi država banke prepustila delovanju trga, bi to zanje zanesljivo pomenilo stečaj ali likvidacijo, kar bi še povečalo število brezposelnih v državi. Ob vstopu v sanacijski postopek je bilo v bankah, ki so vstopile v sanacijo, skupaj zaposlenih 4554 ljudi, od tega v LB, d. d., 3061, v KBM, d. d., 1084 in v KBNG 409 zaposlenih. Zato je bilo treba razmišljati o drugih možnostih, ki bi ohranile največje banke v državi pri življenju, preprečile pa bi tudi veliko povečanje števila brezposelnih delavcev bank, ki bi samo še povečali pritiske na državno blagajno (Zavod RS za zaposlovanje 2002, 32).

Za normalen gospodarski razvoj je bilo ključno vzpostaviti dober bančni sistem, ki zagotavlja likvidnost gospodarstva. Zaradi tega v naslednjem poglavju opisujem osnovne elemente tega sistema.

3 BANČNI SISTEM

3.1 Izhodišča

Banka je delniška družba s sedežem v Republiki Sloveniji, ki je pridobila dovoljenje Banke Slovenije za opravljanje bančnih storitev. V sodni register se v imenu pravne osebe ne sme vpisati besede banka ali hranilnica ali izpeljanke teh besed, če ta ne izpolnjuje pogojev za opravljanje bančnih storitev. Glavne bančne storitve so sprejemanje depozitov, dajanje kreditov in druge storitve, za katere je z zakonom določeno, da jih smejo opravljati izključno banke.

Bančne storitve lahko opravlja (Zakon o bankah in hranilnicah 1992):

- banka oziroma hranilnica, ki za opravljanje teh storitev pridobi dovoljenje Banke Slovenije;
- podružnica tuje banke, ki pridobi dovoljenje Banke Slovenije za ustanovitev;
- banka države članice EU, ki v skladu z zakonom ustanovi podružnico na območju Republike Slovenije oziroma je v skladu z zakonom pooblaščen neposredno opravljati bančne storitve na območju Republike Slovenije.

O bančni skupini lahko govorimo takrat, ko je banka ali finančni holding s sedežem v Republiki Sloveniji nadrejena družba eni ali več bankam oziroma drugim finančnim organizacijam ali družbi za pomožne bančne storitve s sedežem v Republiki Sloveniji ali izven nje.

Banka oziroma finančni holding je nadrejena družba drugi družbi (Zakon o bankah in hranilnicah 1992):

- če ima večino glasovalnih pravic v drugi družbi;
- če ima pravico imenovati oziroma odpoklicati večino članov uprave ali nadzornega sveta druge družbe;
- če ima pravico izvrševati prevladujoč vpliv nad družbo na osnovi podjetniške pogodbe oziroma na drugi pravni osnovi;
- če ima v družbi najmanj 20 odstotkov glasovalnih pravic in je bila večina članov uprave nadzornega sveta te družbe, ki so opravljali to funkcijo v preteklem poslovnem letu in jo še opravljajo takrat, ko je treba izdelati konsolidarna poročila, imenovana izključno zaradi izvrševanja glasovalnih pravic nadrejene družbe;
- če je delničar oziroma družbenik v drugi družbi in če na podlagi dogovora z drugim delničarjem oziroma družbenikom te družbe nadzoruje večino glasovalnih pravic v tej družbi;
- če je udeležena v kapitalu druge družbe z najmanj 20 odstotki.

V primeru NLB, d. d., (NLB 1992) program privatizacije v prvi fazi predvideva prodajo 48 odstotnega deleža kapitala banke, tako da bo po koncu te faze Republika Slovenija ostala lastnica 25 odstotkov družbe plus ena delnica. V sklopu te faze je predvidena prodaja delnic naslednjim skupinam naložbenikov: 34 odstotkov pridobi ključni investitor in 14 odstotkov pridobijo dobro poučeni portfeljski investitorji.

3.2 Stanje bančnega sistema ob uvedbi samostojnosti

Ob razglasitvi samostojnosti v letu 1991 je imela vlada RS veliko težav, ki jih je morala rešiti, da bi se nova država lahko vključila v krog razvitih držav. Največji gospodarski problemi so se skoncentrirali v bilancah takratnih bank in sanirati te banke je istočasno pomenilo tudi delno sanirati slovensko gospodarstvo. Podedovali smo bančni sistem brez možnosti učinkovitega razvoja. Glavni problemi so bili (NLB 1992):

- bančni sistem je bil izrazito monopolen, saj je v Sloveniji dominirala samo ena banka – Ljubljanska banka;
- lastniki bank so bili večinoma družbena podjetja, ki so bili obenem tudi največji dolžniki bank;
- delež slabih portfeljev bank se je gibal med 30 in 40 % celotne aktive;
- banke niso imele ustrezne kapitalske strukture;
- zaupanje varčevalcev v bančni sistem je bilo nizko;
- realne obrestne mere so bile visoke.

Zaradi opisanega slabega stanja si država ni mogla privoščiti, da bi največjo banko poslala v stečaj, saj bi to še poslabšalo položaj celotnega gospodarstva in države. Stečaji in likvidacije vsekakor niso najbolj pogosto uporabljen instrument centralnih bank v pogojih tržnega gospodarstva. To velja še posebej takrat, ko projekt sanacije zavzame več kot polovico bančnega sistema in v fazi izterjave prevzetih slabih kreditov preko polovice realnega sektorja. Poleg navedenega bi likvidacija banke tudi resno ogrozila mednarodni ugled in položaj Slovenije v svetu. Zato je Svet Banke Slovenije na 34. in 35. seji sredi januarja 1993 obravnaval »Oceno finančnega stanja Ljubljanske banke« ter možnosti in ekonomsko upravičenost njene sanacije. Ugotovili so, da je sanacija banke možna in ekonomsko upravičena. Za izvedbo sanacije je Svet Banke Slovenije zadolžil ASBH – Agencijo za sanacijo bank in hranilnic. Ljubljanska banka je odločbo o uvedbi postopka sanacije prejela 27. januarja 1993.

Imeli smo dve možnosti, sanirati banke ali dovoliti, da propadejo. Če država ne bi sanirala bank, bi se te znašle pred stečajem ali likvidacijo, kar ne bi dobro vplivalo na mednarodne ocene in položaj Slovenije v svetu. Če država ne bi ukrepala, bi bilo slabo tudi to, da bi s propadom bank ostalo brez zaposlitve veliko dobro usposobljenih bančnih delavcev, ki so za banko in državo pomenili ogromno bogastvo. To bi povzročilo dodatne pritiske na državni proračun in vlado, ki je že takrat imela velike

težave zaradi velikega števila brezposelnih. Vsi ti pritiski bi zelo otežili pot Slovenije v tržno gospodarstvo.

4 SANACIJA

4.1 Zakaj sanacija

Sanacija bank je od države zahtevala veliko mero znanja in poguma, saj se moramo zavedati, da začeti tak projekt v tako težkih časih, kot so bili takrat, najbrž ni bila lahka naloga. Ob že tako težkih razmerah v državi na področju gospodarstva in negotovi usodi mnogih delovnih mest je bilo treba v sanacijo dveh bank vložiti ogromne vsote denarja. Po mojem mnenju se je država za sanacijo bank odločila predvsem iz dveh razlogov, in sicer iz ekonomskega razloga ter iz socialnega razloga. Če država ne bi posegla in uvedla sanacijskega postopka, bi obe banki, tako LB, d. d., kot KBM, d. d., zagotovo doletela likvidacija. Ob takem razvoju dogodkov bi Slovenija praktično ostala brez bančnega sistema, saj ostale banke, ki so takrat nastale, niso bile niti približno tako močne kot LB, d. d., in KBM, d. d. V takratnih razmerah bi to pomenilo zlom gospodarstva, saj tudi podjetja niso bila sposobna sama preživeti. S še večjimi težavami pa bi se država srečala na področju izvajanja finančne politike, saj bi brez dveh največjih bank težko izvajala reforme v državi, ker bi manjkala ključna izvajalca njene finančne politike. Vlogo dveh največjih bank bi lahko prevzele tuje banke, ki bi vstopile na naš trg in bi zlahka zapolnile vrzel, ki bi nastala s propadom obeh bank, vendar država ne bi mogla izvajati svoje finančne politike na tak način, kot jo je, saj tuje banke ne bi imele posluha za želje in načrte vlade in centralne banke, ampak bi predvsem zasledovale ekonomske rezultate. Kajti vlada in BS sta kasneje večkrat ravno s pomočjo obeh bank lažje izvajali ukrepe, ki so bili potrebni za stabilizacijo naše valute, zniževanje inflacije in pri izvajanju ostalih ukrepov finančne in monetarne politike. Čeprav so nekateri takrat opozarjali, da je sanacija bank vreča brez dna in da bo s sanacijo bank samo zapravljen velik kup denarja brez pravih učinkov, so se kmalu začeli kazati prvi rezultati. Banki sta kmalu začeli poslovati brez izgub, prevzeli sta vlogo, ki jima pripada, to pomeni predvsem pomoč gospodarstvu in opravljanju funkcije servisiranja podjetij v finančnem smislu. Socialni razlog pa vidim v naslednjem dejstvu: če vlada ne bi sanirala banke in bi jo prepustili delovanju trga, bi brez dela ostalo nekaj tisoč zaposlenih, kar bi še poslabšalo že tako ne preveč rožnato stanje na področju brezposelnosti v državi. Ob koncu leta 1992 in na začetku leta 1993 je bilo v državi približno 103.000 brezposelnih delavcev in če bi se jim pridružili še delavci LB, d. d., bi to pomenilo še toliko hujše breme za državo. Brez dela bi ostalo veliko strokovnega kadra s področja financ in škoda bi bilo znanje teh ljudi zavreči. Da je šlo za zelo dober in strokoven kader, se kaže tudi v uspehih sanacije, saj brez odrekanja in predanega dela zaposlenih v banki sanacija zagotovo ne bi bila tako uspešna, kot je bila. Da je šlo za dober kader, pove tudi naslednja izjava:

»Ob tem bi rad izpostavil vlogo zaposlenih v preteklih treh, štirih težkih sanacijskih letih. Brez njihove zavzetosti, odrekanj, kakovostnega dela in lojalnosti verjetno tudi ne bi prišli do faze, kjer smo danes. Veseli me, da se lahko z zadovoljstvom in ponosom ozremo na prehojeno pot. Naše poslanstvo bomo lahko tudi v prihodnje lahko udeleževali samo mi sami, vsak posebej in vsi skupaj, na osnovi tradicije, z odličnostjo in zaupanjem.« (Ljubljanska banka 1997, 1)

Zaposleni v banki so pripomogli k uspešni sanaciji s svojim delom, po drugi strani pa niso obremenjevali države, kot bi seveda jo, če bi ostali brez zaposlitve. To bi pomenilo dodatne pritiske na državni proračun, saj bi se povečali izdatki za nadomestila za brezposelnost, zmanjšal pa bi se tudi pritok davkov v proračun, saj nekaj tisoč zaposlenih v proračun prispeva kar nekaj denarja. S sanacijo dveh največjih bank v državi je bil saniran tudi velik del gospodarstva, ki je bilo takrat v ravno tako veliki krizi kot banke, saj se je tudi gospodarstvu zelo poznala izguba jugoslovanskega trga. Gospodarstvo je zelo povezano z bankami, saj banke podjetjem zagotavljajo potrebne vire financiranja pri investicijah in posodobitvah proizvodnje. Brez zdravih in poslovno uspešnih bank bi se tudi gospodarstvo težje preusmerilo s trgov bivših jugoslovanskih republik na trge Evrope, saj so morala podjetja, če so hotela izvažati v evropske države, veliko vlagati v modernizacijo svoje proizvodnje. Takrat je bil čas zelo pomemben, saj je bilo treba v čim krajšem času usposobiti gospodarstvo in banke za čim uspešnejše vključevanje v mednarodne in politične tokove. Druge države v tranziciji so se odločile za t. i. »šok terapije«, s katerimi so za nekaj časa zavrle razvoj držav in gospodarstev, in sicer zaradi privajanja gospodarstev na nove razmere. V Sloveniji pa smo s postopnim prehodom, v katerega je vključena tudi sanacija bank, ki jo je vodila država, pridobili kar nekaj časa, saj se podjetjem in gospodarstvu ni bilo treba spoznavati z nastalimi novimi razmerami, ampak so lahko več časa in energije posvečali prestrukturiranju in osvajanju novih trgov (Zavod RS za zaposlovanje 2002, 32).

4.2 Pravni vidiki sanacije

Sanacijo slovenskih bank je mogoče definirati kot reševanje problema slabe aktive bank, ki je nastala zaradi slabih posojil, negativnih tečajnih razlik, deviznih vlog prebivalstva, deponiranih pri Narodni banki Jugoslavije, in zaradi previsokih operativnih stroškov. Slaba posojila so nastala kot posledica preteklega družbenega sistema, ko so bile banke na specifičen način povezane s podjetji v družbeni lasti. Banke, ki so bile pod nadzorom oblasti, so morale v preteklosti kreditirati podjetja, ki kreditov niso bila sposobna odplačati. Banke so bile prisiljene nastopati kot investitor vseh novih podjetniških investicij. Posojila so bila glede na velikost bančnega kapitala in rezerv nenormalno visoka in neskladna z možnostmi kreditnega potenciala bank in z zmoglostmi podjetij, da te kredite odplačajo. Inflacija je omogočala, da so bile realne

obrestne mere visoko negativne. Pri bankah se je zato zmanjševala realna vrednost njihovih naložb oziroma posojil. Zato so ta posojila postajale vse bolj slaba posojila bank. Negativne tečajne razlike so se pojavile, ko so banke začele dajati posojila v domačem denarju na osnovi vlog v tujem denarju. Delež slabe aktive je leta 1991 znašal preko 10 % aktive celotnega bančnega sektorja (Štiblar 1996, 27), po oceni Svetovne banke pa 13 %. Zaradi nakopičenih problemov se je začela sanacija bank. Sanacija vključuje celoto organizacijskih, finančnih in pravnih ukrepov, katerih cilj je odpraviti vzroke, ki ogrožajo solventnost ali vodijo k nesolventnosti ali prezadolženosti banke.

Sanacija bank lahko poteka centralizirano ali decentralizirano. Za centralizirani način sanacije bank je značilno, da se izločijo slaba posojila, se prenesejo na centralno agencijo, banke pa se rekapitalizirajo. Država torej vodi proces sanacije preko rekapitalizacije. Za centraliziran način sanacije sta se odločili tudi Češka in Slovaška (Štiblar 1996, 28). Pri decentraliziranem načinu sanacije posamezne banke vodijo proces sanacije, država pa jim nudi pomoč. Banke intervenirajo v podjetjih, saj jih poznajo bolje od državnih organov. Tak način sanacije je značilen za Poljsko in Madžarsko. V Sloveniji je bil izbran podoben pristop sanacije bank, kot v bančnem sektorju razvitih držav, na primer v Španiji ali ZDA, kjer starim bankam niso dovolili, da bi propadle, vendar so morale tudi banke same prispevati k uspehu sanacije.

Slovenski model sanacije je bil mešanica centraliziranega in decentraliziranega pristopa. Država je z neposrednim centraliziranim posegom – zamenjavo svojih obveznic za slabo aktivo bank – prisotna, vendar ne v celotnem obsegu slabe aktive (kakor na Madžarskem), s čimer je preprečila »moralni hazard« ali potuho bankam, da bi vse slabe kredite prepustile v izterjavo državi, hkrati pa same nadaljevale s prejšnjo prakso dajanja kreditov slabim komitentom v pričakovanju, da bo država posredovala, če kredit ne bo vrnjen. Po drugi strani v Sloveniji bankam ni bilo v celoti prepuščeno, da intervenirajo v podjetjih na decentraliziran način (Štiblar 1996, 28). Slovenski model sanacije bank je bil edinstven v smislu njenega obsega, saj doslej v praksi drugih držav ni bil poznan primer, ko bi sanacija zajela več kot 50 % bančnega sektorja. Pokazal se je kot zelo uspešen, saj je bilo na državo preneseno samo toliko obveznosti, da so banke lahko delovale, same banke pa so iskale rešitve za svoj del dolga (Odločba o uvedbi sanacijskega postopka v Ljubljanski banki, d. d., 1991).

Zaradi sanacije bank je bila konec leta 1992 ustanovljena Agencija za sanacijo bank in hranilnic (ASBH), katere naloga je bila prestrukturirati banke, jim vrniti solventnost in jih pripraviti na privatizacijo. V okviru prvega dela sanacije je ASBH prevzela od bank, ki so šle v individualno sanacijo, njihova slaba posojila, ter v zameno zanje dala svoje obveznice z jamstvom države. Slaba aktiva bank se je torej nadomestila z obveznicami ASBH, za katere je jamčila država, njihov rok dospelja je bil 30 let, obrestna mera pa 8 %. V sanacijskem postopku je nato sledil prenos aktive z delom pasive na ASBH v obliki subordiniranih terjatev (to so dobili lastniki zaradi sanacije

podržavljenih bank v višini tistega dela bančnega kapitala, ki se ni izničil zaradi materializiranih izgub bank; nekdanji delničarji bank so lahko kot podrejeni upniki, udeleženi na premoženju, ki je v slabih posojilih ASBH) bivših lastnikov, dokapitalizacije banke ter prenosa lastništva na ASBH. Cilj drugega dela sanacije bank je bil, da banke, ki so postale solventne s prenosom slabih posojil na ASBH, postanejo sposobne živeti, ohranjati svojo likvidnost in solventnost ter prinašati lastnikom donos na njihovo v banko vloženo premoženje (Štiblar 1996, 30; Ribnikar 1994, 6). V Sloveniji se je sanacija pričela z odločbo Banke Slovenije o sanacije Ljubljanske banke, d. d., Kreditne banke Maribor, d. d. in Komercialne banke Nova Gorica. Kapitalske vloge ustanoviteljev so bile delno uporabljene za odpis izgub, delno pa so se prenesle na ASBH kot subordinirana terjatev delničarjev banke do ASBH. Ljubljanska banka, d. d., je prišla pod nadzor ASBH januarja 1993, Kreditna banka Maribor pa aprila istega leta. ASBH je prevzela nadzor tudi na Komercialno banko Nova Gorica in jo zaradi mnenja, da je premajhna za samostojno privatizacijo, 1. januarja 1995 pripojila Kreditni banki Maribor. Te tri banke so leta 1993 predstavljale preko 50 % slovenskega bančnega sektorja, ob začetku sanacije pa je bilo slabih več kot 40 % njihovih kreditov (Štiblar 1996, 27–30). Na ASBH se niso prenesla vsa slaba posojila, da bi se tako zmanjšalo moralno tveganje. Sredi leta 1993 je program sanacije dobil tudi podporo Svetovne banke. V juliju 1994 sta bili oblikovani dve novi banki, in sicer Nova Ljubljanska banka, d. d. (NLB), in Nova Kreditna banka Maribor, d. d. (NKBM), na katero je bilo prenesene 90 % aktive in pasive, preostalih 10 % postavk bilance, povezanih z nekdanjo Jugoslavijo, pa je ostalo v bilancah starih LB in KBM. Novima ustanovljenima bankama je bil tudi povečan kapital s pomočjo državne podpore v višini 5 % bilančne vsote. S to transakcijo sta postali vezani na solidarnostno klavzulo (solidarna odgovornost za plačilo zasebnih kreditov tujine nekdanji Jugoslaviji) samo stari LB in KBM (Štiblar 1996, 32). Konec leta 1995 so zamenjali začetne sanacijske obveznice, ki so bile denominirane v nemških markah, za nove sanacijske obveznice, denominirane v tolarjih, s krajšo in variirano dospelostjo, z nižjimi obrestnimi merami, vendar v določenem delu takoj iztržljive. Spomladi leta 1996 je bil podpisan sporazum Slovenije s tujimi zasebnimi upniki o odplačilu dela zasebnega dolga nekdanje Jugoslavije, ki je razrešil slovenski banki v sanaciji solidarnostne klavzule, podpisane leta 1988 (Nov finančni sporazum – NFS). S tem se je sicer izboljšal finančni položaj Slovenije v svetu (ugodni kreditni ratingi), hkrati pa je to negativno vplivalo na finančne rezultate bank v sanaciji, ki so sodelovale v zamenjavi dolgov (v svoje bilance so morale vrniti kredite po NFS) (Štiblar 1997).

Sanacija bank je imela tudi svoje stroške. V začetku sanacijskega postopka so bile sanacijske obveznice zamenjane za slabo aktivo treh bank v znesku 958,16 milijonov evrov, kar je znašalo skoraj 10 % BDP za leto 1993. Celoten znesek sanacijskih obveznic v bilancah bank v sanacije je konec leta 1995 znašal 903,96 milijonov evrov,

kar pomeni, da je v razdobju 1993–1995 ASBH od bank odkupila za 54,71 milijonov evrov obveznic (Štiblar 1996, 33). Proračunski odhodki za sanacijo bank so leta 1994 znašali okoli 66,47 milijonov evrov. Ta vsota je predstavljala okoli 0,7 % slovenskega BDP. Fiskalni stroški bančnega restrukturiranja so leta 1993 predstavljali 1,5 % BDP, leta 1994 pa 1,3 % BDP. Ti stroški so vključevali obresti obveznic, izdanih, da bi nadomestili terjatve do Narodne banke Slovenije. V letu 1997 se je končala sanacija NLB, d. d., in NKBM, d. d., ki sta ob sanaciji postali državni. Tako se je sanacija po preteku štirih let uspešno končala. Večina starih slabih posojil je bila v zameno za državne obveznice prenesena na Agencijo za sanacijo bank in hranilnic, in ker od leta 1993 ne nastajajo nova slaba posojila v večjem obsegu, imajo banke precej manj slabih posojil kot na začetku leta 1993. Hkrati se je tudi povečala kapitalska ustreznost bank in izboljšala likvidnost, donosnost obeh bank pa je sedaj tako med najvišjimi v slovenskem bančništvu (Odločba o uvedbi sanacijskega postopka v Ljubljanski banki, d. d. 1991).

Za izstop sanacije sta obe banki morali izpolniti več pogojev Banke Slovenije (Banka Slovenije 1998, 37):

- morali sta biti likvidni;
- izpolnjevati sta morali ukrepe denarne politike;
- razpolagati sta morali vsaj z jamstvenim kapitalom, ki je potreben za ohranitev njunega dosedanjega obsega dovoljenih bančnih dejavnosti;
- obseg poslovanja sta morali usklajevati tako, da dosega obseg jamstvenega kapitala najmanj 8 % zneska celotne aktive in aktivnih zunajbilančnih postavk, razporejenih in ponderiranih po stopnjah tveganja;
- oblikovati sta morali vse potrebne dolgoročne rezervacije za zavarovanje pred potencialnimi izgubami;
- spoštovati sta morali predpisane zahteve glede največje izpostavljenosti do enega komitenta in
- spoštovati dovoljeni okvir naložb v zemljišča, zgradbe, poslovno opremo ter kapitalske deleže v bankah in nebančnih organizacijah.

Banka Slovenije je 6. junija 1997 izdala odločbo o zaključku sanacijskega postopka v obeh bankah. Po sprejetju statuta in vzpostavitvi organov upravljanja je Banka Slovenije 22. junija 1997 izdala ugotovitveni odločbi o uveljavitvi odločb o zaključku sanacijskega postopka obeh bank. Z zaključkom sanacije obeh bank je bilo hkrati konec posebnega statusa teh bank, kakor tudi njunega prednostnega obravnavanja. Za banki po sanaciji veljajo enaka določila za varno in skrbno poslovanje kot za vse druge banke.

Banki sta bili pripravljene na privatizacijo, njuna uspešna sanacija pa je pozitivno vplivala na celoten bančni sistem. Z izbranim načinom sanacije bančnega sektorja se je bankam povrnila solventnost. To se je zgodilo s stalno padajočimi stopnjami inflacije in z uravnoteženim proračunom, ki kaže na uspešnost prestrukturiranja. Prestrukturirane so

bile bilance bank, vendar pa so zaradi visoke stopnje intervencije zaslužki bank še nizki. Sanirani banki, ki sta tedaj skupaj predstavljali 39,5 % slovenskega bančnega trga, je čakal proces privatizacije (Štiblar 1997).

Za uspešno izpeljavo sanacije bank v Sloveniji je bilo treba sprejeti zakone, ki so omogočali izpeljavo tako zahtevnega projekta. Najbolj pomembni zakoni so:

- *Zakon o predsanaciji, sanaciji, stečajju in likvidaciji bank in hranilnic* (1991) predstavlja temeljni zakon sanacije bank. Z zakonom se opredeli sodelovanje države oziroma njenih institucij v procesu sanacije. Sanacijski postopek se lahko izvaja kot sanacija posamezne banke ali kot sanacija celotnega bančnega sistema. Sanacija banke se uvede, ko izgube in potencialne izgube zaradi tveganosti naložb pomenijo več kot 50 % zneska jamstvenega kapitala banke. Predlog za sanacijo lahko podajo lastniki, upniki ali guverner centralne banke. Guverner centralne banke je tudi pooblaščen, da izda sklep o začetku sanacije banke. Zakon naloga banki, ki se sanira, odpis izgub in odpis potencialnih izgub v breme lastniškega kapitala, s čimer se v sanacijo aktivno vključi tudi ustanovitelj banke, ki so kot upravljavci odgovorni za slabo finančno stanje. Sanator določi novo vodstvo banke, dotedanji upravi banke pa pravica do upravljanja preneha. Ob vstopu v postopek sanacije ima vsaka banka različne težave, zato ne more veljati enoten model sanacije za vse banke. Banka Slovenije je pooblaščen, da med metodami, ki so opredeljene v zakonu, izbere najbolj ustrezno za vsako banko posebej. Ponavadi banka, ki je v sanaciji, ne more izpolnjevati vseh obveznosti, ki jih predpisuje zakon (npr. deviznega minimuma, obvezne rezerve), zato je lahko banka začasno izvzeta iz izpolnjevanja teh zahtev. Banke v sanaciji imajo ponavadi težave s tekočo likvidnostjo, zato lahko od sanatorja dobijo kredit. Zakon določa tudi omejitve glede nove lastniške strukture nad kapitalom banke, ki se lahko spremeni z dodatnim vplačilom kapitala. Ta določila so pomembna predvsem zaradi dejstva, da so za slabo stanje banke odgovorni nekdanji lastniki banke.
- *Zakon o jamstvu Republike Slovenije za obveznice, izdane zaradi sanacije bank in hranilnic* (1992) predstavlja jamstvo Republike Slovenije za obveznice, ki jih izda Agencija za sanacijo bank in hranilnic za potrebe sanacije bank. Izdaja obveznic je omejena na banke, ki so v individualni sanaciji, izdati pa je možno 2.200 milijonov DEM. Obveznice so denominirane v DEM in imajo rok dospelja 30 let. So imenske, in postanejo prenosljive na druge osebe po petih letih. Obrestna mera je 8 %, obresti pa se izplačujejo trimesečno.
- *Zakon o poravnavanju obveznosti iz neizplačanih deviznih vlog* (1993) ureja način poravnavanja obveznosti do deviznih vlog, ki so bile vložene na območju Republike Slovenije in deponirane pri Narodni banki Jugoslavije. Zakon je

omogočil, da obveznosti bank v višini do 976 milijonov DEM postanejo dolg Republike Slovenije. Poleg problema razpolaganja varčevalcev s svojimi vlogami se s tem zakonom delno rešuje problem likvidnosti bank v sanaciji. Obveznice, ki se izdajo, imajo rok dospelja 30 let in so denominirane v DEM. Obrestna mera je 8 %, obresti pa se izplačujejo polletno.

- *Zakon o jamstvu Republike Slovenije za obveznice, izdane zaradi sanacije Slovenskih železarn* (1992). Slovenske železarne so vstopile v sanacijo zaradi nezmožnosti poravnavanja svojih obveznosti, pri čemer so obveznosti do bank predstavljale glavnino celotnih obveznosti Slovenskih železarn. Zakon je omogočil, da so Slovenske železarne prejele obveznice za poravnavo obveznosti iz naslova vseh usklajenih tolarskih in deviznih obveznosti iz kratkoročnih in dolgoročnih kreditov, zapadlih do 31. 12. 1992. Skupna vrednost izdanih obveznic je znašala 249 milijonov DEM. Obveznice imajo rok dospelja 30 let, so denominirane v DEM in postanejo prenosljive po petih letih. Obrestna mera je 8 % letno, obresti se izplačujejo trimesečno.
- *Uredba vlade Republike Slovenije o ustanovitvi Agencije za sanacijo bank in hranilnic* (1991), s katero ustanovi ASBH kot glavno institucijo procesa sanacije bank.
- *Ustavni zakon o dopolnitvah ustavnega zakona za izvedbo Temeljne ustavne listine o samostojnosti in neodvisnosti Republike Slovenije* (1991) je pravna podlaga za ustanovitev NLB, d. d., in NKBM, d. d. Glavni razlog za ustanovitev novih bank, katerih ustanoviteljica je ASBH, je zahteva, da banke, podpisnice Novega finančnega sporazuma (NFA), v svoje bilance vpišejo 4,2 milijarde USD obveznosti. Ker je med bankami podpisnicami veljala klavzula solidarne odgovornosti, je bil edini način preprečitve unovčenja terjatev prenos na novi banki. Odziv tujine na oblikovanje novih bank je bil pozitiven.
- *Zakon o poravnavanju obveznosti do bank iz izplačanih deviznih vlog* (1993) ureja način poravnavanja obveznosti z naslova deviznih vlog, ki so jih banke deponirale pri NBJ in izplačale vlagateljem do 31. 12. 1992. Država je za prevzete obveznosti izdala obveznice z rokom dospelja 20 let in 3 % obrestno mero. Banki, ki sta bili v procesu individualne sanacije, obveznic nista prejeli, ker sta s tega naslova že prejeli obveznice ASBH ob ustanovitvi novih bank.

4.3 Procesni vidik sanacije

Dogajanja, povezana z osamosvojitvijo Republike Slovenije ter z monetarno neodvisnostjo in uvedbo tržnega gospodarstva, so v letu 1992 pokazala vse slabosti tedanjega bančnega sistema in s tem tudi Ljubljanske banke. Visokim stroškom finančnega posredništva in nerešenemu problemu zamrznjenih deviznih vlog so se

pridružile še nesposobnost številnih slovenskih podjetij vračati posojila zaradi izgube jugoslovanskega trga, izgubljene so bile terjatve do jugoslovanskih bank, največji dolžnik pa je postala Narodna banka Jugoslavije. Ljubljanska banka je ob koncu leta 1992 imela neizterljivega 40 odstotkov kreditnega portfelja, zaradi česar je poslovno leto zaključila z izgubo v višini 345,5 milijonov EUR in z negativnim jamstvenim kapitalom v znesku 212 milijonov EUR. Izpolnjevanje obveznosti do upnikov ji je omogočalo zgolj naraščajoče zadolževanje pri Banki Slovenije. Izguba v gospodarstvu in bankah, še posebej pa v Ljubljanski banki, ki je bila najbolj povezana z bankami po vsej Jugoslaviji, je bila cena, ki jo je bilo treba plačati za pridobljeno samostojnost Slovenije. Začetek postopka sanacije je bil nujen ne samo zaradi Ljubljanske banke, ampak zaradi nujne preobrazbe celotnega bančnega sistema. Kot sem že omenila, se je država odločila za kombinacijo centraliziranega in decentraliziranega pristopa sanacije banke.

Glavni cilji sanacije banke so bili (Štiblar 1996, 30):

- doseči kapitalsko ustreznost banke po mednarodnih merilih,
- doseči pozitiven denarni tok in pozitiven tekoči operativni dohodek,
- znižati bančne obrestne mere,
- povrniti zaupanje na mednarodnih trgih in
- uvesti načela skrbnega obnašanja bank.

Za sanacijo banke so bile izvedene štiri ključne sanacijske transakcije države, navedene v nadaljevanju.

1. Zamenjava slabe aktive za državne sanacijske obveznice

Prva sanacijska transakcija je bila izvršena v letu 1993, kmalu po sprejemu Odloka u uvedbi sanacijskega postopka v LB, d. d. Del slabe aktive je bil zamenjan z obveznicami ASBH. Določena je bila absolutna zgornja meja zneska obveznic v znesku 1.009.566.900 DEM za slabe terjatve in 184 milijonov DEM za potencialne obveznosti. Znesek finančnih sredstev, namenjenih za sanacijo bank v obliki sanacijskih obveznic, je bil bistveno manjši od ocenjene vrednosti, ki bi predstavljala celovito hitro sanacijo bančnih bilanc. Posledično je LB, d. d., tudi po uvedbi sanacijskega postopka in zamenjavi slabih terjatev za obveznice obdržala za 131,9 milijonov EUR slabih terjatev v aktivih bilance banke in 75,5 milijonov EUR slabe izvenbilančne aktive, skupaj torej 207,4 milijonov EUR, kar je predstavljalo 17 % celotne aktive LB, d. d., v začetku leta 1993. Banka je tako dobila 1,2 milijarde DEM od približno 2 milijard DEM, kolikor je znašala ocena za hitro sanacijo. Program sanacije je dobil sredi leta 1993 podporo Svetovne banke.

Takšen sanacijski program ni prinašal dokončne rešitve za normalno poslovanje banke. Predvideni so bili dodatni ukrepi različnih institucij (BS, Ministrstvo za finance,

ASBH), ki so sodelovale v sanacijskem procesu, prav tako pa tudi dodatni napori banke in njenega vodstva za izboljšanje položaja banke. Glavni problem sanacijskega programa z vidika banke je bila nezadovoljiva razrešitev likvidnostne situacije, delno zaradi tega, ker so bile obveznice in ne gotovina uporabljene za zamenjavo slabe aktive banke.

Tabela 4.1 Prva sanacijska transakcija LB, d. d., januar 1993 (v mrd SIT)

Slaba aktiva	Skupaj 31. dec. 1992	Zamenjano za obveznice	Obveznice	Razlika
Kredit NBJ	9,9	9,9	ASBH	0,0
Jugoslovanske podružnice (Zagreb, Sarajevo, Skopje)	14,6	7,5	ASBH	7,1
NBJ	8,0	8,0	ASBH	0,0
NBJ depozit	39,0	17,6	RS,	9,4
		12,9	ASBH	
Slovenska podjetja	36,0	23,4	ASBH	12,6
Jugoslovanska podjetja	2,5	0,0		2,5
Izven-bilančni del	18,1	0,0		18,1
Skupaj	129,0	79,3		46,7
Delež (v %)	100,0	61,5		38,5

Vir: Ljubljanska banka 1997, 18.

2. Ustanovitev Nove Ljubljanske banke, d. d.

Jugoslavija je bila podpisnica Novega finančnega sporazuma (NFA), ki je s solidarnostno klavzulo zavezoval 10 bank iz jugoslovanske federacije, med katerimi je vlogo plačilnega agenta opravljala NBJ. S tem sporazumom je Jugoslavija reprogramirala kredite tujih komercialnih bank. Solidarnostna klavzula je zavezovala tudi LB, d. d. Nevarnost, da bi upniki zahtevali prevzem obveznosti večine dolga, je bila vse večja. Glavni namen je bil odstraniti terjatve in obveznosti do držav nekdanje Jugoslavije iz bilance LB, d. d., in KBM, d. d. Zato je bil julija 1994 sprejet Ustavni zakon, s katerim sta bili ustanovljeni novi banki: NLB, d. d., in NKBM, d. d. Ustanoviteljica bank je bila ASBH. Na novi banki je bilo prenesene 90 % aktive in pasive, preostalih 10 % postavk bilance, povezanih z nekdanjo Jugoslavijo, pa je ostalo v bilancah starih LB in KBM. Novima banka je bil tudi povečan kapital s pomočjo državne podpore v višini 5 % bilančne vsote. NLB, d. d., je bila ustanovljena z nekaj manjšo bilančno vsoto, vendar s povečanim kapitalom. Obveznosti LB, d. d., do varčevalcev iz nekdanje Jugoslavije so tako postale predmet meddržavnih pogajanj. Hkrati je NLB, d. d., s transakcijo dobila dodatno sanacijsko pomoč države v višini

102,7 milijonov EUR, vendar pa je banki ostalo za približno 450 milijonov DEM nedonosne aktive, za katero je morala oblikovati rezervacije.

Tabela 4.2 Druga sanacijska transakcija NLB, d. d., julij 1994 (v mrd SIT)

Tuja posojila, ki jih je banka najela na račun Jugoslavije	18,4
Obresti na zgornja posojila	2,6
Zmanjšanja rezervacij za aktivo, ki je bila prenesena na ASBH	2,2
Ostala zmanjšanja rezervacij	0,8
Ostala posojila – jugoslovanske banke	0,6
Skupno zmanjšanje pasive (zamenjano s povečanjem kapitala)	24,6
Spremembe kapitala v letu 1994	
Otvoritvena bilanca 1. januar 1994	6,8
Operativni dobiček	4,0
Rezervacije (depozit pri NBJ)	-
	19,6
Druga sanacijska transakcija	24,6
Revalorizacija sredstev	1,3
Prenos izven-poslovnih sredstev	1,4
Drugo	0,2
Skupni kapital 28. julij 1994	18,7

Vir: Ljubljanska banka 1997, 19.

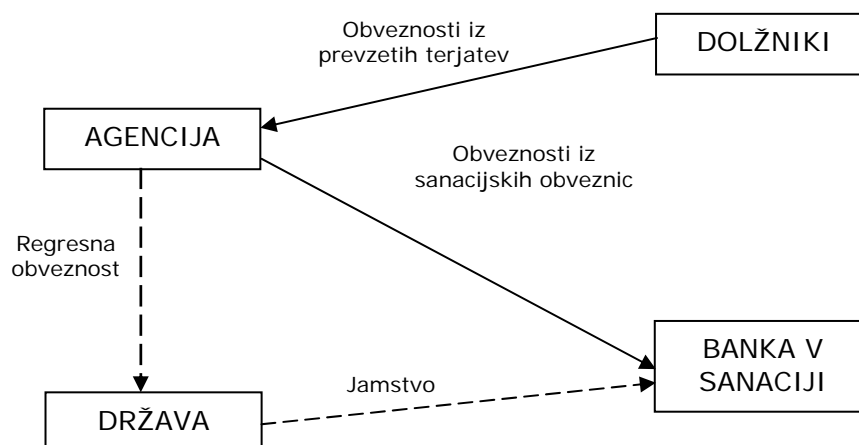
3. Zamenjava sanacijskih obveznic

Sanacijske obveznice, ki jih je NLB, d. d., dobila v prvi sanacijski transakciji, so močno vplivale na bilanco stanja, izkaz uspeha in denarni tok banke. Originalno so bile definirane v DEM, ker je bila to najustreznejša zaščita pred takrat še visoko inflacijo, z rokom dospelja 30 let, obrestovane po 8 % fiksni obrestni meri, in neprenosljive prvih pet let od izdaje. Banka jih je prejela za 257,5 milijonov EUR za del slabe aktive in potencialnih obveznosti ter za 73,4 milijonov EUR za pokritje zamrznjenih deviznih vlog. Čeprav je šlo za zamenjavo slabe aktive, ki ni prinašala nobenih obresti, z aktivo, ki je prinašala obresti, so obveznice povzročile resna neskladja v bilanci banke, njihove posledice pa lahko združimo v štiri skupine (NLB 1998):

- *Donosnost*: Neskladje med gibanjem tečaja DEM in domačo inflacijo je močno znižalo donosnost obveznic. V letu 1993 je omenjeno neskladje negativno vplivalo v višini 8,4 milijonov EUR, v letu 1994 pa 31,3 milijonov EUR.
- *Operativni dohodek*: Revalorizacijske obresti od obveznic se niso plačevale, temveč samo pripisovale glavnici, izplačale pa naj bi se ob dospelju. Izpad

- operativnega dohodka je tako v letu 1993 znašal 84 milijonov EUR, v letu 1994 pa 31,3 milijonov EUR.
- *Neskladje v dospelosti naložb in obveznosti*: Dolgoročna dospelost obveznic je ustvarjala potencialno zelo resno neskladje v bilanci banke. S prevzemom obveznic ASBH z rokom zapadlosti leta 2022 se je struktura bilančne vsote z vidika ročnosti izredno poslabšala.
 - *Neskladje valutne strukture naložb in obveznosti*: Z zamenjavo obveznic ASBH za slabo aktivo se je izredno poslabšala valutna struktura bilance stanja. Tako je banka v aktivo dobila naložbe z valutno klavzulo, ki so bile financirane pretežno s tolarskimi sredstvi. Zaradi razkoraka med inflacijo (18,7 %) in rastjo tečaja DEM (6,9 %) je imela banka v letu 1994 velik izpad dohodka. Konec leta 1995 so bile stare obveznice zamenjane za nove, ki so bile definirane v slovenskih tolarjih (SIT), s krajšo dospelostjo in z nižjimi obrestnimi merami, vendar v določenem delu takoj prenosljive.

Slika 4.1 Razmerje med banko, ASBH in državo pred zamenjavo sanacijskih obveznic



Vir: NLB 1998, 15.

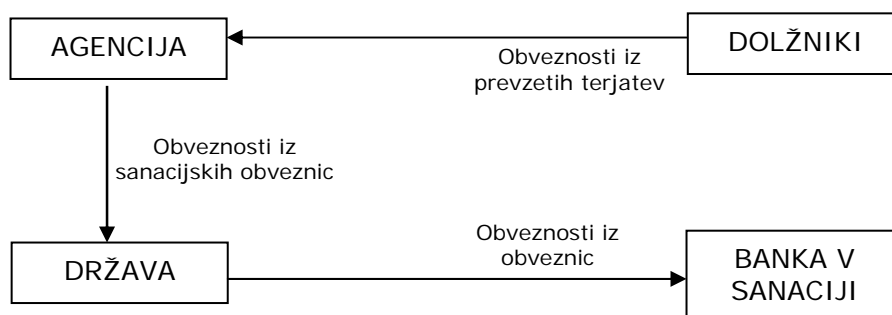
Učinki zamenjave sanacijskih obveznic na banko so bili naslednji (NLB 1998):

- *Ročnost*: Pri določanju dospelosti novih obveznic je izdajatelj upošteval izhodišče, da se na trgu zagotovi struktura državnih obveznic, ki bi služila za določanje referenčne obrestne mere za finančne investicije z različno ročnostjo. Rok dospelosti so tako od 3 do 15 let. Takšna struktura dospelosti obveznic v izplačilo zagotavlja enakomernejše obremenjevanje državnega proračuna, za banko pa bolj enakomeren denarni tok, kar je posebej pomembno za upravljanje likvidnosti banke.
- *Denarni tok*: Obveznice so obrestovane po fiksni realni obrestni meri, kar omogoča vnaprejšnji izračun realnih denarnih tokov. Zaradi različnih rokov

dospelosti je denarni tok bolj enakomerno porazdeljen, kar pomeni ugodnejšo likvidnostno situacijo banke. Nove obveznice so obrestovane po nižji obrestni mer kot obveznice ASBH, zato je operativni dohodek banke nižji.

- *Drugi vplivi:* Prosta prenosljivost obveznic omogoča banki njihovo prodajo na sekundarnem trgu vrednostnih papirjev, kar omogoča večjo prilagodljivost struktur naložb virom in večjo možnost uravnavanja likvidnosti. Obveznice banka ponuja v odkup predvsem velikim investitorjem. Obveznice vključujejo tudi možnost predčasne izpolnitve obveznosti iz obveznic kadarkoli pred dospeljem, kar bi banki prineslo nova likvidnostna sredstva. Vendar pa je ta možnost pogojena s presežkom v državnem proračunu, ki je v prihodnjih letih malo verjeten. Glavni dosežek prestrukturiranja obveznic je v izboljšanjem denarnem toku banke in v uravnoteženju valutne strukture bilance stanja.

Slika 4.2 Razmerje med banko, ASBH in državo po zamenjavi sanacijskih obveznic



Vir: NLB 1998, 15.

4. Razrešitev problema nepotrjenih poslov konverzije dolga po NFA

Novi finančni sporazum je omogočal posle konverzije dolga, to je odkup in gašenje dolgov z diskontom. Tovrstne posle je v obdobju od leta 1988 do leta 1993 delala tudi LB, d. d., in se skupno razdolžila za 266 milijonov USD nominalne vrednosti dolgov po NFA. Banka je večino poslov konverzije dolga, tako za svoj račun kot za komitente, opravila preko najetja novih kreditov v tujini, s sredstvi katerih je odkupila dolgove po NFA, nižjih od nominalne vrednosti. Vse posle konverzije dolga pa je morala potrditi NBJ, vendar, ker je počela to z veliko zamudo, je prišlo do tega, da je banka šele leta 1993 izvedela, da posli konverzije v znesku 72,5 milijona USD sploh niso ugasnjeni, ker jih ni potrdila NBJ. Na pogajanjih med predstavniki upnikov, NFA in slovensko pogajalsko skupino je bil dosežen dogovor, da bo Slovenija lahko izbirala, ali se posli konverzije potrdijo ali ne. Z vidika javnega dolga se je za Republiko Slovenijo kot najugodnejša rešitev pokazala ta, po kateri se posli konverzije dolga ne potrdijo, NLB, d. d., pa v vseh primerih, razen v primeru posla, sklenjenega za lasten račun, uveljavi pravico do razveljavitve posla z učinkom za nazaj. Za nepotrajene posle konverzije, ki jih

je z dnem transakcije v svojih knjigah evidentirala kot ugasnjene, je NLB, d. d., vzpostavila obveznosti po NFA. Tako v primeru poslov za komitente banka do njih oziroma njihovih bank vzpostavi terjatev po NFA, pri poslih za lasten račun pa je razveljavitev poslov evidentirala različno od primera do primera.

Ravnanje NLB, d. d. pri reševanju problematike nepotrjenih poslov konverzije dolga je prineslo negativen učinek na kapital banke v višini 37,0 milijona USD. Banka je v preteklih letih že oblikovala rezervacije v višini realiziranega diskonta (23,6 milijona USD), v letu 1995 pa še dodatnih 13,4 milijona USD. Omenjeno relativno visok negativen učinek na kapital banke se bo na drugi strani odrazil v večjem prihranku pri javnem dolgu Republike Slovenije v višini okrog 57 milijonov USD

Banka Slovenije je predpisala pogoje poslovanja bank v sanaciji, ki sta jih morali banki v sanaciji izpolnjevati za izhod iz sanacijskega postopka. Ti pogoji so bili (Banka Slovenije 1998, 37):

- banka mora biti likvidna,
- banka mora izpolnjevati ukrepe denarne politike,
- banka mora razpolagati najmanj z jamstvenim kapitalom, ki je potreben za ohranitev njenega doseganja obsega dovoljenih bančnih dejavnosti,
- banka mora imeti obseg poslovanja usklajen tako, da obseg jamstvenega kapitala dosega najmanj 8 % zneska celotne aktive in aktivnih zunajbilančnih postavk, razporejenih in ponderiranih po stopnjah tveganosti,
- banka mora imeti oblikovane vse potrebne dolgoročne rezervacije za zavarovanje pred potencialnimi izgubami,
- banka mora spoštovati predpisane zahteve glede največje izpostavljenosti do enega komitenta,
- banka ne sme presežati dovoljenega okvira naložb v zemljišča, zgradbe, poslovno opremo ter kapitalske deležev bankah in medbančnih organizacijah.

NKBM, d. d. je že nekaj časa izpolnjevala pogoje za izstop iz sanacije, pri NLB, d. d., pa je dolgo problem predstavljala prevelika zadolženost pri BS, kar pa je bila deloma tudi posledica nelikvidnosti sanacijskih obveznic, drugače pa je poslovala normalno. Zadnji pogoj za zaključek sanacijskega postopka je NLB, d. d., izpolnila v prvi polovici leta 1997 in tako se je junija istega leta sanacija tudi formalno zaključila. V letu 1998 je bila z Uredbo o prenehanju delovanja ASBH ukinjena tudi uradna agencija kot nosilec sanacijskega postopka. Delnice saniranih bank, kot tudi LB, d. d., in KBM, d. d., so bile prenesene v last RS. V last RS so bile prenesene tudi terjatve, ki jih je ASBH v zameno za obveznice odkupila od bank v sanaciji. Na RS so prešle tudi subordinirane terjatve nekdanjih delničarjev.

Največji napredek je bil v času sanacije dosežen na področju izboljšanja finančnih rezultatov, institucionalne krepitve ugleda banke, strateškega načrtovanja in razvoja

kadrov. Bilančna vsota se je v času sanacije nominalno skoraj podvojila, realno pa je porasla s 4,5 milijarde DEM konec leta 1992 na 6,5 milijarde DEM konec leta 1997. Bolj pomembno pa je, da se je bistveno popravila kakovost aktive, saj je delež slabe aktive minimiziran in so zanj oblikovane ustrezne rezervacije. Krčenje banke se je po prvih dveh sanacijskih letih ustavilo, likvidnost sredstev se je izboljšala, prav tako stabilnost depozitov. Banka je ustanovila več hčerinskih podjetij, ki skupaj tvorijo bančno skupino NLB, d. d. Naloga hčerinskih podjetij je nuditi podporo osnovni dejavnosti in širiti paleto storitev, ki jih ponuja svojim komitentom. Rezultate sanacije lahko delimo na finančne rezultate in rezultate na področju organiziranosti banke.

Tabela 4.3 Učinki nepotrjenih poslov konverzije dolga po NFA (v mio USD)

Opis transakcije	Učinek kapitala
Ponovna vzpostavitev obveznosti po NFA	-72,5
Vzpostavitev terjatev po NFA do komitentov	7,7
Prenehanje obveznosti po novih kreditih (brez LBS)	24,8
Naložba v vrednostne papirje (portfelj LBS)	25,9
Oblikovanje rezervacij glede na tržno vrednosti vrednotnih papirjev po poslu z LBS	-14,0
Obračun obresti za ponovno vzpostavljanje obveznosti po NFA (72,5 mio USD) na dan 31. 12. 1995	-12,3
Obračun obresti za kredite in odkup dolga (24,8 mio USD) na dan 31. 12. 1995	4,1
Obračun obresti na kredite po NFA od komitentov	1,4
Razveljavitve poslov konverzije dolga komitenti ne priznajo	-5,1
Skupni negativni učinek na kapital	-37,0

Vir: Ljubljanska banka 1997, 22.

4.4 Finančni rezultati sanacije NLB, d. d.

Dohodek

Dohodek banke se je v letu 1993 precej izboljšal, saj je banka prejela 33,4 milijonov EUR obresti od sanacijskih obveznic, povečanje neobrestnih prihodkov je povzročilo tudi uvajanje novih storitev. Po drugi strani pa so se operativni stroški v letu 1993 realno znižali za 9%. Prihranek je bil v glavnem ustvarjen zaradi zmanjšanja števila zaposlenih. V letu 1994 je prišlo do zmanjševanja deleža NLB, d. d., v Sloveniji, vendar pa je bilo nominalno doseženo povečanje poslovanja. Neto obrestni prihodki so se radikalno znižali predvsem zaradi strukturne neusklajenosti bilance, ki so jo povzročile sanacijske obveznice. Nadaljeval se je trend zniževanja števila zaposlenih, zato so se tudi operativni stroški še naprej zmanjševali. Leta 1995 se je zaradi

prestrukturiranja sanacijskih obveznic dohodek zmanjšal za 5,9 milijonov EUR, vendar pa je uravnotežil valutno strukturo banke. Neto neobrestni prihodki so se povečali predvsem zaradi dviga provizij na storitve in izboljšanja neto prihodka iz naslova valutnega trgovanja. V letu 1996 je banka dosegla večje prihodke z rastjo kreditno-depozitne dejavnosti in s povečanjem obrestne marže. Stroški so sicer narasli, vendar predvsem kot posledica širjenja poslovne mreže. Leto 1997 ni prineslo velikih sprememb niti v višini prihodkov niti v višini stroškov. Dobiček po obdavčitvi je znašal 30,1 milijonov EUR in je bil predvsem posledica nižjih rezervacij in odpisov.

Operativni stroški

V celotnem obdobju sanacije banke se je uprava banke z različnimi ukrepi trudila zmanjšati operativne stroške. Največji prihranek je bil ustvarjen z zmanjšanjem števila zaposlenih za 27 %, s krčenjem predstavništva v tujini z 22 na 8 % in z uvedbo učinkovitega proračunskega nadzora stroškov. V letu 1995 so skupni stroški znašali 3 % bilančne vsote, kar je bilo ugodno tudi po mednarodnih standardih.

Denarni tok in likvidnost

Eden glavnih problemov v začetku sanacije banke je bilo upravljanje z denarnim tokom. Brez podpore BS bi bila NLB, d. d., popolnoma nelikvidna, saj ji je za izpolnjevanje obveznosti do upnikov omogočala le naraščajoča zadolženost pri BS. Likvidnost je ostala ključni problem sanacije. Po največjih problemih v letu 1993 in izboljšavah v letu 1994 je banka v letu 1995 ustvarila pozitiven denarni tok. V tretjem kvartalu leta 1996 je banka že zmanjšala zadolženost pri BS in dosegla visoko stopnjo samostojnosti pri uravnavanju dnevne likvidnosti. Del sredstev je iz likvidnostnih kreditov na medbančnem trgu naložila v kratkoročne depozite poslovnih bank.

Kapitalska ustreznost

LB, d. d., je sanacijo začela z negativnim kapitalom 179,4 milijonov EUR. Z ustanovitvijo NLB, d. d., je banka dobila nov kapital v znesku 102,7 milijonov EUR, kar je pomenilo jamstveni kapital v višini 78 milijonov EUR konec leta 1994. Koeficient kapitalske ustreznosti je konec leta 1995 znašal 11,7 %, v letu 1997 pa že 13,6 %.

Kakovost kreditnega portfelja

Eden glavnih ciljev sanacije je bil čiščenje in izboljšanje kreditnega portfelja NLB, d. d. Portfelj nizke kakovosti je bil namreč glavni vzrok kritičnega položaja banke, kar se je odražalo v negativnem kapitalu banke v letu 1992. Tako je oblikovanje rezervacij postalo pomemben element sanacije. Kreditni portfelj se je močno izboljšal že z

Sanacija

zamenjavo slabe aktive za sanacijske obveznice, izboljšanje pa je tudi posledica zelo konzervativne naložbene politike.

5 PRIVATIZACIJA

5.1 Opredelitev pojma privatizacija

Privatizacija je v zadnjih letih pridobila velik pomen predvsem v državah centralne in vzhodne Evrope, kjer se privatizacija povezuje s pojmom saniranja finančnih sistemov. Vendar se je pojem privatizacije začel širše uporabljati že v letu 1980 v razvitih državah. Vpeljala ga je takratna premierka M. Thatcher z namenom redefiniranja vloge javnih podjetij v gospodarstvu. V tradicionalnem ožjem smislu pomeni privatizacija prenos lastništva z javnega v zasebni sektor (na nedržavne fizične ali pravne osebe) zaradi cilja doseganja večje ekonomske učinkovitosti subjektov v lasti države. Obsežna literatura pa s pojmom privatizacija označuje tudi naslednje (Alemanni 1999, 11):

- sprememba pravnega statusa družbe, ki po privatizaciji posluje po zakonodaji, ki ureja poslovanje privatnih podjetij;
- sprememba v načinu upravljanja družbe – povečanje vrednosti podjetja ter porast dobička, kar je cilj strategije upravljanja privatnih lastnikov;
- večja avtonomija v upravljanju;
- spodbujanje konkurenčnosti na trgu;
- zmanjšanje obsega in pomena javnih storitev;
- prenos javnih investicij v privatni sektor in s tem povečanje profita v privatnem sektorju;
- prilagoditev delovnih pogojev, pogojev zaposlovanja in višine plač v javnih podjetjih pogojem v privatnem sektorju;
- preobrazbo, ki vodi v zmanjševanje vpliva državnih organov na vodenje subjektov v državni lasti;
- prepuščanje upravljanja državnih podjetij zasebni gospodarski pobudi, ki jo vodijo tržni mehanizmi.

Široko pojmovanje privatizacije je tesno povezano s cilji privatizacije, ki se med državami zelo razlikujejo glede na stopnjo razvitosti trga ter so pogojeni z gospodarskimi, finančnimi in političnimi dejavniki. Ne glede na navedeno sta se glede razumevanja pomena privatizacije med avtorji izoblikovali dve teoriji (Alemanni 1999, 12):

- ameriška, ki s pojmom privatizacija označuje predvsem redefiniranje vloge države v gospodarstvu in jo povezuje s povečanjem konkurence v gospodarstvu in politiko deregulacije, ter
- evropska, ki pod pojmom privatizacija razume predvsem spremembo v lastniški strukturi družbe in v njenem nadzorovanju.

Nekateri avtorji so pojmu privatizacija dodali naslednje pridevnike z namenom natančnejše opredelitve njenega pomena:

- posredna privatizacija: sprememba načrta upravljanja državnih podjetij z izborom ukrepov in politik, kot so deregulacija, protimonopolni ukrepi, liberalizacija, sprememba pravne organiziranosti družbe;
- funkcionalna privatizacija: prenos upravljanja dejavnosti in storitev z državnih v privatne roke;
- prodaja celotnega ali dela lastništva javne družbe zasebnemu sektorju.

Posebej za države v tranziciji pa velja, da privatizacija ne obsega le preoblikovanje posameznega državnega podjetja v privatno, pač pa je povezana s širšimi reformami v gospodarstvu in pomeni krepitev privatne iniciative in delovanja trga. Privatizacija v državah tranzicije pomeni redefiniranje lastniških pravic in prinaša uveljavitev novih institutov, značilnih za delovanje tržnega finančnega sistema, kot so: nadzor nad poslovanjem bank, zasebno lastništvo, borze, finančne posrednike (Takla 1999, 319). Privatizacija je poleg liberalizacije in stabilizacije osnovni korak pri preoblikovanju tržnega gospodarstva v tranzicijskih državah. V svojem najožjem smislu je privatizacija dvostranski proces: ne pomeni le zmanjšanja vloge države, temveč tudi rast zasebnega sektorja v gospodarstvu, ki bo vodila do večje učinkovitosti in dolgoročne rasti podjetij. Osnovne značilnosti privatizacije v tranzicijskih državah so: rast avtonomnih podjetij, prilagajanje poslovanja podjetij tržnim zakonitostim (in opuščanje finančne podpore slabim podjetjem) ter mehanizem nadzora lastnikov nad poslovanjem podjetij s ciljem dolgoročnega maksimiranja vrednosti podjetja. Privatizacija v širšem smislu (prосто povzeto iz opredelitve pojma privatizacije različnih avtorjev) torej označuje različne ukrepe in politike, usmerjene k povečanju vloge trga in njegovih mehanizmov na račun zmanjšanja vloge države.

Razlogi za privatizacijo so različni in so večinoma pogojeni z ekonomskimi, finančnimi in političnimi dejavniki. Politični motiv se lahko kaže po eni strani v prizadevanjih za ustvarjanje konkurenčnega okolja, ki naj bi spodbujalo dejavnost zasebnega sektorja (liberalni pristop), ali pa naj bi privatizacija v obliki široke disperzije lastništva prispevala k večji demokraciji v državi (socialistični pristop). Ekonomski cilji predvsem poudarjajo večjo učinkovitost podjetij, ki jo je mogoče doseči z zasebnim nadzorom v primerjavi z državnim, finančni cilji pa so najpogosteje povezani z znižanjem državnega dolga zaradi prodaje državnih podjetij. Najpogosteje navedeni cilji privatizacije v mednarodni literaturi so (Giorgino in Tasca 1999, 107):

- zmanjšanje državnega dolga,
- zmanjšanje vloge državnega sektorja v gospodarstvu,
- povečanje alokativne in operativne učinkovitosti,

- povečanje konkurenčnosti v gospodarstvu,
- uvajanje tržnih zakonitosti v državni sektor,
- možnost udeležbe v lastništvu s strani majhnih investitorjev.

Cilji privatizacije med seboj pogosto niso skladni in jih je težko uresničevati sočasno. Prav tako so cilji privatizacije med državami različni glede na stopnjo razvitosti (tržnega) gospodarstva. Privatizacija sama po sebi torej ne bi smela biti cilj, temveč eden od instrumentov ekonomske politike za doseganje širše zastavljenih političnih in gospodarskih sprememb, kar je še posebej značilno za gospodarstva na prehodu v tržno gospodarstvo.

Delovanje finančnega sistema v veliki meri pogojuje uspešnost posameznega gospodarstva. Finančni sektor igra namreč dve zelo pomembni vlogi (Prohaska 1999, 10):

- alokacijska funkcija – finančni sistem posreduje finančna sredstva od suficitnih k deficitnim ekonomskim celicam oziroma omogoča razdelitev dohodka v času in razdelitev sredstev med različnimi projekti, ki si med seboj konkurirajo;
- funkcija transformacije – finančni sistem ustvarja nove finančne instrumente, ki omogočajo bolj sofisticirane in učinkovite načine plačil ter investicijskih odločitev.

Izkušnje dokazujejo, da je razvoj finančnih institucij hitrejši in učinkovitejši, ko so te prepuščene zasebnemu sektorju. Zasebno lastništvo vodi k učinkoviti specializaciji med različnimi institucijami. Profitni motiv žene podjetnika, da se bo specializiral na tistem področju, kjer bo lahko učinkoviteje izrabil svoje konkurenčne prednosti. Zagovorniki privatizacije trdijo, da privatizacija zagotavlja prihranek državni blagajni ter povečuje produktivnost v javnem sektorju. Nasprotniki pa vztrajajo, da privatizacija pomeni bistven odmik na slabše v kakovosti, učinkovitosti, fleksibilnosti in integriteti državne banke ali podjetja. Temeljni razlogi za privatizacijo bank so skoraj vedno politični in ekonomski. Razlogov oziroma namenov privatizacije je ponavadi več in med seboj niso vedno konsistentni oziroma jih ni mogoče zasledovati ob istem času. OECD deli privatizacijske cilje na pet glavnih kategorij: sistemski, makroekonomski, sektorski (mikroekonomski), politični in socialni (Narat 1996, 13).

- *Sistemski* so pomembni predvsem za države na prehodu. Privatizacija je nujna za razvoj pravega trga. S prenosom državne lastnine na zasebne subjekte dosežemo večjo stopnjo konkurence, promoviranje podjetništva, spodbujanje inovativnosti v proizvodnji in upravljanju itd. Prenos podjetij in bank v javni oziroma državni lasti v zasebne roke je glavni način za razvoj pravega trga v relativno kratkem času.

- Z zasledovanjem *makroekonomskih* ciljev rešujemo probleme, kot so deficit tekočega dela plačilne bilance, deficit javnega sektorja, inflacija ipd. Prodaja javnih podjetij in državnega premoženja omogoča vladi, da zmanjša presežne likvidnosti v podjetjih in gospodinjstvih, ki so rezultat napačne ekonomske politike v preteklosti. Prav tako se na ta način zmanjša črpanje državnega proračuna za subvencioniranje problematičnih podjetij in bank. V primeru privatizacije dobičkonosne banke ima njena privatizacija sicer tudi negativne učinke, npr. izguba proračunskih prihodkov. Vendar je to potencialno »izgubo« mogoče nadomestiti z uvedbo dobro uravnoteženega sistema obdavčenja dobičkov.
- *Sektorski* cilji so ožje usmerjeni, vendar pa so njihovi učinki prav tako daljnosežni. Privatizacija lahko vodi v bolj učinkovito izrabo delovne sile, v likvidacijo neuspešnih podjetij oziroma v prerazporeditev njihovega premoženja, lahko predstavlja instrument za mobilizacijo kapitala in delovne sile glede na zahteve trga. Novi lastniki lahko postanejo tujci, kar pomeni relativno lahko pot do določenih tujih znanj, do tujega kapitala in lažji dostop do tujih trgov. S prodajo lastniških pravic tujcem lahko država zmanjša svoj zunanji dolg oziroma lahko neposredno zamenja domačo lastnino za tuji dolg. V obeh primerih bi bili sektorski cilji v skladu z makroekonomskimi, saj bi vodili k izboljšanju plačilno bilančnega položaja.
- *Politični* cilji so najpomembnejši za države na prehodu, saj proces privatizacije pomeni popolno ali pa delno prenehanje državne intervencije in vmešavanja v vodenje bank. Politične stranke lahko na ta način v celoti ali delno izgubijo aktivno podporo, ki jo nudijo državne banke. Državne banke počno to zaradi politične podpore ali zaradi ugodnosti, ki jih dobijo v zameno. Privatizacija pomeni tudi ukinjanje odvečne državne birokracije, vodi v nastanek novega razreda lastnikov. Privatizacija je lahko tudi rezultat denacionalizacije premoženja, ki je bilo nacionalizirano v preteklosti.
- S *socialnega* stališča je privatizacija lahko jasen signal ljudem in gospodarstvu, da odslej nagrade ne bodo več samoumevne, ampak priborjene na trgu. Za države na prehodu to pomeni konec socialistične »uravnalovke« dohodkov in konec zagotovljenih delovnih mest. Posledica je sprememba v distribuciji dohodkov.

5.2 Obdobje med koncem sanacije in njeno privatizacijo

Ko je država 6. junija 1997 sprejela sklep o zaključku sanacijskega postopka v Novi Ljubljanski banki, je v banki in v zainteresirani javnosti zavladalo precej optimistično razpoloženje, saj so se vsi zavedali, da je bilo opravljeno veliko delo na poti

približevanja Slovenije in njenega gospodarstva razmeram v razvitih zahodnih državah. Sanirana je bila največja slovenska banka, ki je bila spet sposobna delovati samostojno v zaostrenih gospodarskih razmerah na domačem in na tujih trgih. Začele so se pojavljati optimistične napovedi, da se bo banka lahko sedaj, ko je sanirana, privatizirala v zelo kratkem času in da bo tako država prišla do denarja, ki ga je vložila v sanacijo. Eno od razmišljanj je bilo naslednje:

»Sanacijski status obeh bank je treba formalno zaključiti, da se odpravijo vse nejasnosti pred privatizacijo. Banki sta bili očiščeni slabosti, tako da predstavljata dragocenost in ne izgubo. S postavitvijo pregrade med saniranima bankama in ASBH bo to postalo mnogo bolj jasno vidno. Končno, razjasnitev pravnih okvirov za privatizacijo in bodoče delovanje bank bo pozitivno delovalo na privatizacijo. Najboljša rešitev bi bila istočasen formalen zaključek sanacije in začetek privatizacije bank. Če obstaja časovni presledek med obema ukrepoma, je potrebna prehodna rešitev, ki bi nadomestila sanacijski status bank zatem, ko bo zaključen, s posanacijskim statusom.« (Štiblar 1997, 15)

Vendar je po začetnem optimizmu prišel trenutek streznitve, saj je vedno bolj postajalo jasno, da privatizacija ne bo tako lahek zalogaj. Predvsem je odločitev o privatizaciji postajala prestižna politična igra, saj se je zavlačevalo predvsem zaradi dveh razlogov. Prvi razlog je po moje bil, da bi država in s tem vladajoča elita izgubila kar lep dohodek v proračun, saj je banka v zadnjih letih sanacije dosegala zelo dobre poslovne rezultate in s tem je država kot večinska lastnica na skupščinah delničarjev večinoma glasovala, da se velik del dobička nameni izplačilu dividend lastnikom, seveda državi. Tako je država na zelo preprost način polnila državno blagajno in s tem blažila primanjkljaje v proračunih. Drugi in po moje najpomembnejši razlog za zavlačevanje privatizacije pa je bila bojazen političnih elit, da bi izgubile velik del vpliva v gospodarstvu, saj imeti glavno besedo v največji slovenski banki, ki obvladuje polovico finančnega trga v Sloveniji ni zanemarljivo dejstvo. Politični vpliv v takem podjetju kot je NLB, d. d., pomeni, da lahko tisti, ki odloča v takem podjetju, praktično kroji usodo velikemu številu podjetij, kar pa se tiče vladajočih politikov, jim omogoča izpeljavo različnih projektov, ki so financirani s strani banke, ki izboljšujejo javno podobo politikov v javnosti. Svojo tezo o namernem zavlačevanju privatizacije NLB, d. d., s strani političnih in gospodarskih elit bi podkrepili s citiranjem članka, ki po mojem mnenju dobro opisuje razmere, ki so takrat vladale med njimi.

»Paradoks je ta: če bo vlada zares privatizirala NLB in NKBM, bo sedanja vladajoča koalicija izgubila formalni vpliv v dveh državnih bankah. Nadzorna sveta obeh bank imata močan koalicijski pečat. Konec kocev, nadzorni svet je postavila vlada. Vladajoča koalicija si s tem, ko načrtuje privatizacijo državnih bank, žaga eno od vej, ki se jih drži. Ko bosta banki privatizirani, bodo vplivni nadzorniki, ki

jih je postavila sedanja vladajoča koalicija, zamenjani. Če bi državni banki prodali tujcem, bi slovenska ekonomska elita, ki je – tvegajmo z oceno – povezana predvsem z največjo koalicijsko stranko, LDS, izgubila enega od vzvodov ekonomske in politične moči. Vladajoča koalicija z načrtovano privatizacijo bank torej načrtuje tudi spremembo razmerij moči v družbi. Vsem konceptom je skupna ena kritična ocena: banke so eno ključnih oporišč »sil kontinuitete«. Na vprašanje, kako spodrezati korenine »silam kontinuitete«, se sedanji opoziciji ponuja logičen odgovor: tako, da privatiziramo banke. Zakaj se je vladajoča koalicija odločila za privatizacijo bank in s tem posredno za žaganje ene od vej, ki se je drži? Zato, ker je ena od prejšnjih vladajočih koalicij Bruslju obljubila, da se bo država še pred vstopom Slovenije v EU umaknila iz bank. Če je vstop v EU prioriteta vladne koalicije, mora vlada obljubo izpolniti. Zgodba o privatizaciji državnih bank je bila na politični sceni sicer prisotna že v času prejšnje koalicije, vendar LDS in SLS med letoma 1997 in 2000 nista dosegli konsenza. Morda konsenza nista našli zato, ker je Marjana Podobnika ves čas mučilo vprašanje, kaj se skriva v ozadju. Morda konsenza niso našli zato, ker je SLS končno prišla do priložnosti, da tudi sama malo upravlja dve državni banki. Morda pa se je tudi LDS počutila naravnost imenitno, ker je ob političnih vzvodih obvladovala tudi finančne. Jasno je torej treba povedati, da zgodovinsko odgovornost za zamudo pri privatizaciji bank nosi koalicija, zlasti LDS in SLS. Problem pa se je pojavil, ko je bilo treba postaviti mehanizme, ki bi lastnikom kapitala omogočili vzpostaviti nadzor nad upravami podjetij. Ker je slovenska ekonomska elita majhna, nekaj sto članov te elite hkrati sedi tudi v upravah, ki vodijo posle, in v nadzornih svetih, ki nadzirajo poslovanje uprav. Izjemno veliko število direktorjev hkrati v drugih firmah opravlja še posle članov nadzornih svetov. Da bi bil scena še bolj čudna, se v nadzorniške posle vmešava tudi politična elita.« (Ibrahimagić 2001)

5.3 Začetek privatizacije NLB

Proces privatizacije državnih bank se je začel v aprilu 2000. Takrat se je 10 % državnega premoženja v obeh bankah zamenjalo za delnice podjetij v lasti Kapitalske družbe, d. d., in Slovenske odškodninske družbe, d. d. Nato se v letu 2000 na tem področju ni dogajalo nič več konkretnega. Nadaljevanje sledi v letu 2001, in sicer je Ministrstvo za finance (MF) predstavilo načrta privatizacije za obe državni banki, ki ju je konec maja 2001 vlada tudi potrdila. Temeljna cilja pri pripravi programa privatizacije sta bila doseganje največje možne kupnine za državo, s katero naj bi zmanjšali javni dolg, krepitev učinkovitosti in konkurenčnosti bank in bančnega sistema z izboljšanjem poslovanja ter ustrežnejšo lastniško strukturo. Slovenska vlada na podlagi privatizacije – z vpeljavo strateškega investitorja v NKBM in v NLB –

pričakuje povečanje učinkovitosti in konkurenčnosti v bančnem sektorju ter prodor na tuje trge (Vlada RS 2001, 48).

Program privatizacije se nanaša na prodajo kapitalskih naložb države na osnovi sprejetega programa, ki ga sprejme Državni zbor na predlog Vlade RS v skladu s 13. členom Zakona o javnih financah, v tistem delu, ki se nanaša na prodajo pravnih oseb (bank), s katerimi upravlja Ministrstvo za finance. Poslanstvo in ključne naloge temeljijo na sprejemu konkretnega programa prodaje, ki bo pregleden in ki bo z uporabo ustrezne metode prodaje (tenderske ali licitacijske) in ustreznih ciljnih investitorjev omogočil maksimizacijo prodajne vrednosti in s tem kupnine, ki se bo namenila za poplačilo javnega dolga Republike Slovenije, ki je nastal ob sanaciji slovenskih bank. Program upravljanja pomeni vzpostaviti tak sistem upravljanja gospodarskih družb, v katere je država vstopila kot lastnik z namenom njihove sanacije in blažitve socialnih pretresov, ki bo omogočil v srednjeročnem obdobju uspešno prestrukturiranje gospodarske družbe in s tem nadaljevanje gospodarske aktivnosti na dolgoročni osnovi. Vlada Republike Slovenije je na svoji 103. seji 1. aprila 1999 sprejela sklepe št. 441/01/98-5, s katerimi začena postopek privatizacije NLB, d. d., in NKBM, d. d. Vlada Republike Slovenije je vodstvu obeh bank zadolžila, da izvedeta postopke za izbor finančnih svetovalcev in drugih oseb, ki bodo sodelovale v posameznih fazah postopka. Ministrstvo za finance je ko predstavnik lastnika obeh bank za strokovno izvedbo postopka privatizacije in zaradi zaščite interesov lastnika ugotovilo, da potrebuje neodvisne finančne svetovalce, ki bodo Vladi in Ministrstvu za finance svetovali pri pripravi postopkov privatizacije, oblikovanju strategije in nadzorovali postopke, ki jih bosta izvajali banki in njihovi izbrani svetovalci.

Program privatizacije NLB, d. d., je bil pripravljen na podlagi strokovnih podlag (NLB 1992):

- predlog načrta privatizacije uprave NLB, d. d., z dne 9. 4. 2001 s prilogami k programu privatizacije,
- pripomb svetovalca A. de Juana z dne 16. 3. 2001 k prejšnjim verzijam predloga načrta privatizacije uprave NLB, d. d.,
- strokovnih podlag za prodajo državnega premoženja, razloženih v 2. poglavju Programa prodaje državnega finančnega in stvarnega premoženja za leto 2001, ki ga je predložila Vlada Republike Slovenije Državnemu zboru hkrati s predlogom proračuna.

Kljub zaviranju privatizacije bank po sprejetju ustreznih normativnih podlag ni bilo več mogoče zavlačevati v nedogled. Tako se je privatizacijski postopek tudi zares lahko začel odvijati.

Glavni namen privatizacije bank je bil povečati uspešnost bank, ki pod državnim lastništvom in zasledovanjem tudi političnih ciljev ni mogoča. Cilji privatizacije so bili

večja ekonomska uspešnost, ohranitev slovenske identitete in pridobitev prihodkov za pokritje neto stroškov sanacije. Predpostavke za uspešno privatizacijo so postopnost, kombinacija metod z vključitvijo domačih investorjev, oblikovanje bančnih skupin, sodelovanje institucionalnih investorjev in razširitev lastniških terjatev iz preteklosti (Štiblar 1999, 36). Običajni glavni cilji privatizacije (naj bo učinkovita, pravična in hitra) so bili pomembni tudi za privatizacijo NLB, d. d. Glede bodočih lastnikov so bili kandidati tako domače ter tuje fizične in pravne osebe, kombiniranje lastniških deležev pa je bila zanimiva in privlačna igra zainteresiranih političnih centrov moči. V prvi vrsti je bilo vprašanje privatizacije banke prvovrstna politična igra in šele nato strokovna domena.

Razlogi za privatizacijo banke so bili (NLB 1992):

- ureditev odnosov med lastniki in poslovodstvom bank ter s tem dolgoročna donosnost bank. Država ne more biti hkrati lastnica in nadzornica bank. Privatizacija naj bi v banko pripeljala prave lastnike, ki bodo jamčili za učinkovito obvladovanje tveganj bančnega poslovanja in za kakovostno upravljanje banke,
- z odplačno privatizacijo se lahko zmanjša javni dolg in okrepi kapitalska struktura banke. Privatizacija mora biti odplačana, saj bo le to zmanjšalo javni dolg, ki je nastal s sanacijo,
- privatizacija lahko pripelje v državo strateške partnerje, ki bodo slovenske banke okrepili za širitev v evropski in srednjeevropski prostor,
- preobrat v krepitvi vloge države v gospodarstvu.

Pretežno tuje lastništvo bank, posebej največjih, v Sloveniji ni bilo sprejemljivo. Že kontrolni deleži tujce bi lahko pomenili zelo občutljivo vprašanje. Na drugi strani pa ni bilo na razpolago dovolj domačega kapitala za nakup državnih bank, ki sta zaključevali svoji sanacijski zgodbi.

Potencialni lastniki banke so takrat bili (Ribnikar 2001):

- podjetja (subsidiarni lastniki, katerih status še ni bil razrešen), kar je odpiralo vprašanja notranjega križnega lastništva,
- institucionalni investitorji kot so para državni skladi,
- druge finančne institucije (banke, zavarovalnice),
- prebivalstvo,
- zaposleni v banki (v omejenem obsegu),
- država (s kontrolnim deležem ali brez).

Takrat se je pojavljalo veliko predlogov, kako privatizirati NLB, d. d., med njimi je bilo veliko takih, ki so zasledovali predvsem nacionalni interes, kar pomeni da naj bi banka ostala v pretežni slovenski lasti. Vendar je treba povedati, da bi to

bilo mogoče, seveda ob predpostavki, da bi se banka prodajala zelo poceni ali celo preko brezplačnih vavčerjev. Vendar s takim načinom privatizacije ne bi bili izpolnjeni nekateri temeljni cilji privatizacije, ki si jih je zadala država, predvsem s takim načinom privatizacije ne bi uspešno rešili problema pokritja javnega dolga, ki je nastal s sanacijo banke, in ne bi imeli aktivnih lastnikov, ki bi aktivno vodili banko in z njo upravljali, kar bi bilo slabo za banko in državo, saj se banka ne bi razvijala in rasla, država pa ne bi prišla do potrebnih sredstev za zmanjšanje javnega dolga. Ko so se razprave o načinu privatizacije NLB, d. d., stopnjevale, se je pojavila še ena pomembna dilema, v kateri so se znašli tisti, ki so odločali. Če zasledujemo nacionalni interes in bi pustili NLB, d. d., slovenski lasti, bi največja banka res ostala v domačih rokah, vendar bi s prihodom tuje konkurence, ki je v Slovenijo pripeljala nov bančne storitve, največja banka kmalu začela zaostajati za konkurenco, saj sama ne bi mogla dovolj hitro razvijati novih storitev in zniževati stroškov poslovanja, saj razvoj storitev ogromno stane. Tako bi predvsem podjetja začela razmišljati o zamenjavi banke, saj bi jim konkurenca ponujala poslovanje z nižjimi stroški in enako ali celo boljše kakovost storitev. Sloveniji bi tako ostala največja banka v domači lasti, ki pa bi s časom začela izgubljati komitente in bi tako od največje banke postala nepomemben igralec na domačem finančnem trgu. Optimalna rešitev privatizacije bi bila, najprej, javni razpis (tender) za okrog 30 % bančnih delnic, ki bi mu sledila postopna fazna kotacija na borzi za preostanek delnic. Privatizacijski postopek bi se začel z javnim razpisom, za katerega bi bil imenovan privatizacijski odbor in najeta ugledna tuja investicijska banka okt svetovalec. Slednja bi vodila postopek pred - izbire potencialnih investitorjev, izvedla proces ponudb, nadzirala izpolnjevanje pogodbenih določil s strani kupca in v kasnejši fazi svetovala pri procesu kotizacije na borzi. Kotizacija kot druga faza naj bi se začela istočasno na domači in tujih borzah. Zaposleni v bankah bi lahko dobili majhen delež delnic, ali vsaj opcije za bodoče delnice, odvisno od uspeha in finančnih rezultatov banke po zaključku sanacije. Mednarodne finančne institucije (EBRD) bi se lahko vključile v privatizacijo, vendar priporočljivo šele potem, ko bi se našel strateški investitor in na njegovo zahtevo, ne pa v začetku in na zahtevo slovenske vlade. Nasprotno pa se je iz tujine pojavila ideja, da je prodaja le 34 % deleža NLB, d. d., napačna metoda, saj bodočemu kupcu zagotavlja zgolj tako imenovani »negative control« delež (lastniški delež, ki ne omogoča neposrednega upravljanja banke, dovoljuje pa blokado pri sprejemanju odločitev, za katere je potrebna 75 % večina glasov). Vlada bi naredila boljše potezo, če bi prodala vsaj 51 % banke strateškemu investitorju (oziroma manjši delež, a z nakupno opcijo do večinskega), ker bi s tem iztržila več, a bi še vedno lahko nadzorovala banko. Druga možnost pa bi bila prodaja manj kot 25 % deleža, vendar ta opcija sploh ne bi prišla v poštev, saj bi bila iztržena kupnina premajhna. Tretja možnost bi bila

prodaja deleža konzorciju finančnih institucij, s čimer bi banka ohranila večjo samostojnost (Cvikl 1997, 1). **Metode prodaje**

Po prvem odstavku 21. člena ZIPRS 2001 je bilo treba pri prodaji premoženja države izbrati take metode, ki bi zagotavljale javnost in preglednost postopkov prodaje državnega premoženja in na ustrezen način upoštevajo cilje prodaje posamezne vrste premoženja. Kadar je namreč pri prodaji določene kapitalske naložbe države treba poleg doseganja čim višje kupnine upoštevati tudi uresničitev širših gospodarskih interesov države, in sicer zlasti doseganje močne trajne rasti gospodarstva ter zagotovitev uspešnejšega in konkurenčnejšega gospodarskega sistema, se namreč po šestem odstavku 21. člena ZIPRS (2001) z zainteresiranimi kupci lahko opravijo neposredna pogajanja in na podlagi takih pogajanj sklene neposredna pogodba. Pri tem pa morajo biti zainteresirani kupci izbrani na podlagi javnega zbiranja ponudb, kar imenujemo tudi tenderska metoda. Temeljna prvina javnosti in s tem preglednosti prodaje je vzpostavitev konkurence z namenom, da se doseže najvišja cena. Zahteva po javnosti tako ni sama sebi namen, temveč je njen temeljni namen vzpostavitev konkurence med potencialnimi kupci, ki se doseže tako, da so ti v začetni fazi obveščeni o postopku prodaje, ter se postopka lahko enakopravno udeležijo, če so za to zainteresirani in če izpolnjujejo pogoje, določene zaradi doseganja morebitnih strateških interesov države kot prodajalca. Glede na delež, ki je bil premet prodaje, in na ključne investitorje kot ciljne kupce je bila najprimernejša tenderska metoda, ki omogoča, da se pri izbiri kupca poleg cene upoštevajo tudi druga merila, pomembna za dosego ciljev privatizacije, in določitev drugih pogojev prodaje. Prodaja dobro poučenim portfeljskim investitorjem je bila opravljena na podlagi poziva k ponudbam, naslovljenega na dobro poučene portfeljske investitorje.

Pri privatizaciji NLB, d. d. ,je prihajalo do velikih zamud pri izvajanju privatizacije zaradi različnih razlogov, vendar je bil po moje glavni razlog pomanjkanje politične volje, da bi se projekt izpeljal hitro in učinkovito. Zato tudi predvideni roki, ki so bili postavljeni, največkrat niso držali, saj se je vsak del procesa privatizacije zavlekel za nekaj časa. Lep primer optimizma na strani uprave NLB, d. d., o začetku privatizacije je bila izjava predsednika uprave NLB, d. d., Marka Voljča (1999, 3):

»Odločitev vlade je pogumna, z njo nas je prijetno presenetila. Zelo pomembno bo, kako bo uspešna ta prva etapa privatizacije, kako bo videna in doživeta v javnosti. Od tega bo odvisno, ali se bo že ta vlada v letu 2000 odločila za dodaten privatizacijski korak. To bi bilo zelo zaželeno, da ne bi izgubili dinamike postopne privatizacije.«

Vendar je bil optimizem prisoten le na bančni strani, na strani lastnikov pa takega optimizma ni bilo.

Časovno naj bi privatizacija slovenskega bančnega sistema potekala v treh fazah (Štiblar 1999, 35):

1. Do leta 2000 naj bi se privatiziralo 35 % državnih bank, po takratnem načrtu za privatizacijsko luknjo 10 %, za denar oziroma za menjavo delnic z drugimi bankami 15 %, za GDR oziroma tuje finančne organizacije z obveznim povratnim odkupom čez nekaj let 10 %, povezovanje naj bi potekalo na ravni začetka oblikovanja bančnih skupin.
2. Med letom 2000 in vstopom v EU se banki privatizirata do preostanka tretjine deleža države, nato vstopi tuji delničar, ki prinese novo tehnologijo, vpetost v mednarodno investicijsko bančništvo. Ciljna lastniška struktura obeh bank naj bi bila približno tretjinska: 1/3 tuja last, s čimer se onemogoči zasledovanje parcialnih lastniških interesov v korist ekonomske učinkovitosti. V povezovanju naj bi se oblikovali dve skupini: skupina NLB s približno 50 % deležem, druga skupina s približno 20 % deležem, ter 20 % naj bi ostalo za preostale majhne in tuje banke.
3. Ob vstopu Slovenije v EU se lastniška struktura tedaj državnih bank bistveno ne spremeni, zmanjša se le delež države v korist slovenskih komitentov, delež tujih lastnikov naj bi še vedno ostal do 1/3, kar naj bi veljalo predvsem za NLB, d. d. Po tedanjem načrtu naj bi se nato vse slovenske banke z medsebojno izmenjavo delnic povezale v močno slovensko bančno skupino pod vodstvom največje banke NLB, d. d. Takšna skupina bi pokrivala vsaj 75 % trga.

Žal se nobena od faz v tem načrtu ni dejansko odvila, kot je bilo zastavljeno. Zamudili smo že s samim začetkom privatizacije, ki se je začela šele spomladi 2001. Načrtovano povezovanje večjih slovenskih bank ni bilo posebej uspešno, saj se jim kljub poskusom kapitalskega povezovanja med njimi ni uspelo dogovoriti. Najbolj glasne napovedi združevanj med bankami so bile povezovanje NLB, d. d., z SKB, d. d., med NLB, d. d., in NKBM, d. d., med A banko in SKB, d. d. Vse napovedi, in vsa podpisana pisma o namerah združevanj so propadla, po mojem mnenju zaradi tega, ker so na strani državnih bank lastniki pri dogovarjanju zahtevali nemogoče. Vsa propadla pogajanja so najbolj ustrezala tistim političnim opcijam, ki so bile proti privatizaciji in povezovanju bank. Z dogovarjanjem je preteklo veliko časa, tako da so lahko tisti, ki jim je bilo to v interesu, obvladovali bančni sistem še nekaj mesecev dlje, kot bi to bilo če bi se pogajanja o združevanju ovijala v dobronamernem in pozitivnem ozračju. Kajti po mojem mnenju, je bilo veliko interesa za združitev bank na strani bank, ki so bile vsaj delno že v zasebni lasti, npr. SKB banka je bila v času pogovorov z NLB, d. d., v

resnih težavah, tako da po moje ni bila pretežak pogajalski zalogaj za NLB, d. d., pod pogojem da bi se pogajalci na strani NLB, d. d., zavzemali za dejansko združitev teh dveh bank. Vendar se to na žalost ni zgodilo, tako da so slovenske banke nadaljevale privatizacijske zgodbe vsaka posebej. Jaz mislim, da je to škoda, ker če bi se na primer združile NLB, d. d., in SKB, d. d., bi nastala zelo močna banka, z odličnim poznavanjem razmer na slovenskem trgu, v obeh bankah pa je zaposlenih veliko domačih bančnih strokovnjakov, ki se po mojem mnenju lahko enakovredno primerjajo s tujimi strokovnjaki. Obe banki sta bili zelo uspešni na različnih področjih poslovanja, saj je bila npr. NLB, d. d., zelo uspešna na področju poslovanja z občani, in na področju poslovanja z veliki gospodarskimi družbami, SKB, d. d., pa je bila tedaj najuspešnejša ravno na področju malih in srednjih podjetij, kjer je imela največji primanjkljaj NLB, d. d., SKB, d. d., je bila sorazmerno uspešna na področju uvajanja novih tehnologij, prav tako tudi NLB, d. d., tako da bi lahko s skupnimi močmi naredili boljše in cenejše nove storitve, kot sta jih uvedli banki vsaka zase.

Ker združevanje slovenskih bank ni bilo uspešno, je bila edina logična rešitev te situacije privatizacija banke na tak način, da bi vanjo vstopil ključni tuji investitor ali dobro poučen portfeljski investitor. Ključni (strateški) investitor je pravna oseba, ki ob začetnem nakupu nima namena pridobiti večinskega kapitalskega deleža v ciljni pravni osebi, obenem pa kapitalskega deleža ne kupuje zgolj kot finančno naložbo z edinim namenom oplemenitenja vrednosti tega premoženja in doseganja donosov iz take naložbe. Eden od njegovih namenov je vzpostaviti tudi tesnejše poslovno sodelovanje s ciljno pravno osebo, ji ponuditi nove produkte, znanja ipd. Dobro poučen portfeljski investitor je pravna oseba, ki opravlja finančne storitve in v zvezi s tem nalaga premoženje v različne oblike likvidnih finančnih naložb po načelu razpršitve tveganj. V to skupino sodijo zlasti investicijski skladi, pokojninski skladi in zavarovalnice (Zakon o predsanaciji, sanaciji, stečaju in likvidaciji bank in hranilnic 1991).

5.5 Začetek privatizacije

Proces privatizacije NLB, d. d., se je začel v aprilu 2000. Takrat se je 10 % državnega premoženja v banki zamenjalo za delnice podjetij v lasti Kapitalske družbe, d. d., in Slovenske odškodninske družbe, d. d. Nato se v letu 2000 na tem področju ni dogajalo nič več konkretnega. Nadaljevanje privatizacije je sledilo v letu 2001, in sicer je Ministrstvo za finance predstavilo načrt privatizacije NLB, d. d., ki ga je konec maja 2001 vlada tudi potrdila. Temeljna cilja pri pripravi programa privatizacije sta bila doseganje največje možne kupnine za državo, s katero naj bi zmanjšali javni dolg, krepitev učinkovitosti in konkurenčnosti banke in bančnega sistema z izboljševanjem poslovanja ter ustrežnejšo lastniško strukturo. Po takratnih ocenah sta obe banki, ki sta bili v postopku sanacije bili vredni vsaj toliko, kolikor so znašali neto stroški sanacije. Tako da se je še enkrat pokazalo, kako prav je država ravnala takrat, ko se je odločila za

sanacijo dveh največjih bank. Poziv k predložitvi ponudb za nakup delnic NLB, d. d., je bil objavljen 17. septembra 2001. Predmet prodaje je bilo 2.613.610 navadnih delnic z nominalno vrednostjo 8, 333 EUR vsaka, kar je predstavljalo 34 % osnovnega kapitala ob upoštevanju predvidenih novo izdanih delnic oktobra 2001. Finančni svetovalec komisije za vodenje in nadzor postopka prodaje NLB, d. d., je bila družba NM Rotschild&Sons Limited. Program privatizacije NLB, d. d., je predvideval, da država ob koncu prve faze privatizacije (konec marca 2002) zmanjša svoj lastniški delež s tedanjih 83 % na 25 % plus 1 delnico, delež sedanjih drugih delničarjev naj bi znašal 15 %, delničarji treh pripojenih hčerinskih bank (Pomurska banka, Dolenjska banka in Banka Velenje) bi imeli 12 %, institucionalni lastniki (skladi in zavarovalnice) 1 delnico manj kot 14 %, ključni investitor pa naj bi kupil 34 % NLB, d. d.

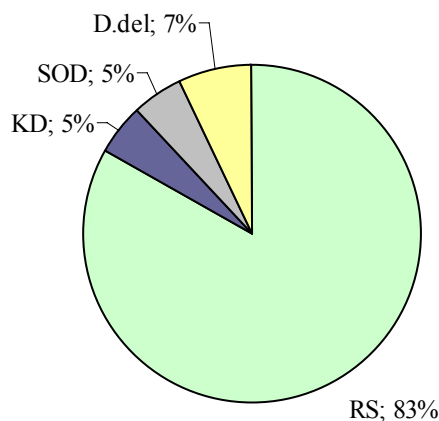
Merila za izbor ključnega investitorja so bila naslednja (NLB 1992):

- pogoji za nakup delnic, predvsem ponujena cena za delnico,
- sposobnost ponudnika, da v NLB, d. d., deluje kot učinkovit ključni investitor, ki zajema: finančno moč, pripravljenost za vlaganje dodatnega kapitala, komplementarnost s poslovanjem NLB, d. d., sposobnost posredovanja znanj, predvsem na področju investicijskega bančništva ter upravljanja sredstev, zavarovalnega bančništva in informacijske tehnologije.

V programu privatizacije NLB, d. d., je bila posebej predvidena možnost, da lahko država v posameznih primerih opravi prodajo določenega dodatnega paketa delnic, če institucionalni lastniki ne bi kupili celotnega 14 % paketa delnic oziroma če bi ključni investitor kasneje začel od drugih delničarjev odkupovati delnice. Prodaja delnic ključnemu investitorju naj bi bila izvedena v dveh fazah, in sicer naj bi zainteresirani za nakup delnic predložili svoje vloge do 1. oktobra 2001. Od njih se je zahtevalo, da imajo vsaj 10 milijard evrov bilančne vsote, velikost njihovega kapitala pa ne bi smela biti manjša od milijarde evrov. Do 22. oktobra 2001 naj bi potencialni investitorji pripravili nezavezujoče ponudbe. V drugi fazi naj bi komisija za izbor najugodnejšega ponudnika naredila ožji izbor investitorjev, ki bi nato opravili skrben pregled NLB, d. d., in do konca leta 2001 pripravili zavezujoče ponudbe. Na podlagi teh bi se odločilo, kdo je najustreznejši kupec po mnenju komisije. Komisija bi nato pripravila pogodbo, jo predala Ministrstvu za finance, ta pa po preučitvi Vladi, ki o vsem odloča. Šele ko so bile na razpolago konsolidirane bilance NLB, d. d., za leto 2001, se je lahko začela prodaja 14 % deleža dobro poučenim portfeljskim investitorjem. V ožji izbor je komisija povabila 3 ponudnike, med njimi Evropsko banko za obnovo in razvoj (EBRD), EBRD iz Avstrije in KBC iz Belgije, ki naj bi do konca leta 2001 oddale zavezujoče ponudbe za nakup deleža NLB, d. d. Konec novembra 2001 se je vlada odločila za spremembo programa privatizacije NLB, d. d. Drugi krog privatizacije bi pospešili in banka naj bi se dokapitalizirala. Domača podjetja naj bi dobila možnost

nakupa delnic NLB, d. d., in sicer bi posamezni vlagatelj lahko kupil do 2 % delnic banke. Glavni argument, komu prodati 14 % delež, je bila cena delnice.

Slika 5.1 Lastniška struktura NLB, d. d., 31. 12. 2000 (v %)



Vir: Jenko 2001.

Zavezujočo ponudbo za nakup NLB, d. d., je oddala le KBC iz Belgije. Vloga EBRD pri privatizaciji NLB, d. d., se je spremenila, in sicer naj bi pridobila do 5 % delnic NLB, d. d., po ceni in pod pogoji, ki naj bi veljali za ključnega investitorja. Po dokapitalizaciji NLB, d. d., naj bi ji avtomatsko pripadlo toliko delnic, da bi obdržala 5 % delež. V primeru neuspešne prodaje novih delnic, ki bi bile ponujene domačim portfeljskim vlagateljem, bi bil delež EBRD avtomatsko povečan nad 5 %. Če na primer ne bi bila uspešno prodana nobena novo izdana delnica, bi EBRD pridobila največ 13 % delež v povečanem kapitalu NLB, d. d. Pogajanja o nakupu 34 % deleža naj bi se končala do 1. marca 2002, vendar so tudi tu rok podaljšali, vendar naj bi tu bil razlog težka pogajanja o mnogo vprašanjih, ki so se sproti pojavljala, ker so bili pogajalci na obeh straneh neizprosni, saj so oboji zasledovali svoja trdo postavljena pogajalska izhodišča. Manevrskega prostora ni bilo veliko, zato so rok za končanje pogajanj najprej podaljšali do konca marca 2002 in nato še do konca aprila 2002. Sredi aprila 2002 je komisija za vodenje in nadzor nad privatizacijo NLB, d. d., predlagala sklenitev pogodbe s KBC, katere odločitev je morala potrditi še Vlada Republike Slovenije, ter nato še Svet Banke Slovenije. V okviru prve faze privatizacije NLB, d. d., je bila 8. maja 2002 med Republiko Slovenijo in KBC podpisana pogodba o nakupu 34 % deleža NLB, d. d. KBC je v 120 dneh od podpisa pogodbe plačala 435 milijonov evrov. Cena za delnico NLB, d. d., je tako znašala 155, 63 EUR, kar je 2,7-kratnik njene knjigovodske vrednosti. Nakup deleža banke je morala odobriti še Banka Slovenije (Jenko 2002).

Druga faza privatizacije NLB, d. d., je obsegala dva kroga (NLB 1992):

1. EBRD je za začetek kupila 5 % delnic po enaki ceni kot KBC,
2. sledila je 7 % dokapitalizacija NLB, d. d. Delnice so ponudili portfeljskim vlagateljem. Pri tem bi jih institucionalni lastniki lahko kupili z 10 % popustom. Tudi tu je sodelovala EBRD, ki je kupila vse delnice, ki jih portfeljski vlagatelji niso kupili, vendar bo morala te delnice do leta 2005 še trikrat ponuditi v odkup portfeljskim vlagateljem.

KBC do leta 2006 ne sme kupovati dodatnih delnic NLB, d. d., pozneje pa v skladu z vsemi bančnimi in prevzemnimi predpisi. S tem je vsaj predhodno izpolnjen eden od elementov razvojne strategije NLB, d. d., ki je od začetka želela postati mednarodno mešana banka v večinski domači lasti, ki bo zagotavljala obstoj slovenskega bančnega sektorja in gospodarstva (Štiblar 2001, 51).

5.6 Predstavitev KBC in EBDR

KBC

Banka pod imenom Kredietbank je bila ustanovljena leta 1935 in je ena največjih belgijskih in svetovnih bank. Leta 1998 se je združila s CERA BANK, Bank van Roeselare NV in s CERA Investment Bank NV ter se preimenovala v KBC. Banka ima v Belgiji okrog 800 poslovnih enot. V tujini je prisotna s 13 podružnicami in 16 predstavništvi v vseh pomembnejših svetovnih finančnih centih. Zadnje novo predstavništvo je odprla maja 2001 v Kairu. KBC ima z bilančno vsoto 209 milijard evrov pomembno vlogo na belgijskem trgu in je ena od zahodnoevropskih bank, ki so najdejavnejše v srednji Evropi. KBC je imela glavni namen v sodelovanju z NLB, d. d., promovirati rast in olajšati širitev banke na zavarovalniško področje. Z NLB, d. d., namerava deliti izkušnje in sodelovati na področju plačilnega prometa in upravljanja sredstev na kapitalskih trgih. Po nakupu deleža v NLB, d. d., ima KBC danes enega člana uprave in štiri člane nadzornega sveta. Sestava uprave in nadzornega sveta KBC-ue omogoča samostojnega odločanja o vseh stvareh, kot so se nekateri bali ob nakupu. KBC lahko sprejema pomembne odločitve za banko na podlagi dogovorov z ostalimi delničarji, pomembne statutarne ali bistvene organizacijske spremembe v banki pa lahko sprejema samo s soglasjem ostalih delničarjev, pomembno pa je, da brez državnega soglasja ne more sprejemati teh pomembnih odločitev (Štiblar 1997).*EBRD*

Evropska banka za obnovo in razvoj je bila ustanovljena leta 1991, med njenimi delničarji pa so med drugim tudi države članice EU, ZDA, Kanada in Japonska. Njena temeljna naloga je pospešiti razvoj držav na prehodu v smeri tržne ekonomije ter podpora zasebni in podjetniški pobudi. Financira projekte v zasebnem in javnem sektorju, zagotavlja neposredno investiranje finančnim ustanovam, vlaga v razvoj

Privatizacija

infrastrukture, industrije in vlaga v razvoj trgovinske dejavnosti. Deluje v 27 državah, v katerih pomaga pri prilagajanju podjetij tržni ekonomiji, povečanju konkurenčnosti, privatizaciji podjetij in razvoju podjetništva. Pri svojem delovanju upošteva stopnjo razvitosti države in potrebe vsake države posebej. Ker ni komercialna banka, je vedno manjšinski lastnik (Štiblar 1997).

6 NOVA LJUBLJANSKA BANKA, D. D., DANES

NLB, d. d., je po končanih dveh fazah privatizacije banka v mešani lasti slovenskih in tujih lastnikov. Zaključilo se je obdobje sanacije in privatizacije, nastopilo je obdobje usmerjanja energije vseh lastnikov in delavcev banke v čim boljše delo in doseganje odličnih poslovnih rezultatov. Danes je NLB, d. d., vodilna slovenska in ena vodilnih srednjeevropskih bank, ki so ji zavidljive mednarodne ratinge in ocene postavile vodilne mednarodne agencije za ocenjevanje: »NLB, d. d., sodi med najboljše ocenjene banke v srednji in vzhodni Evropi s strani mednarodnih rating agencij, z ratingi A – (Fitch, Capital Intelligence), Baa2 (Moody's) in BBB – (S&P's).« (NLB 2002)

NLB Skupina je največja slovenska bančno-finančna skupina, ki jo predstavljajo NLB in 61 bank in družb, njeno prisotnost na tržišču pa dopolnjujejo še ena podružnica in tri predstavništva v tujini. NLB, d. d., je najmočnejši člen bančne skupine NLB, saj obvladuje skoraj 75 % celotne konsolidirane bilančne vsote skupine NLB. Med finančnimi organizacijami ima skupina NLB deleže v več podjetjih iz različnih področij (leasing, factoring, upravljanje premoženja in pokojninsko zavarovanje), ter tako uspešno dopolnjuje svojo osnovno dejavnost. V tujini je skupina NLB prisotna v več državah, predvsem v državah kandidatkah za vstop v EU in na trgih jugovzhodne Evrope, kjer ima v več bankah in finančnih institucijah različno velike deleže. Načrti banke so, da bi v teh državah še naprej krepila svoj položaj in večala prisotnost. Glavna naloga v zadnjem času je bil prenos plačilnega prometa v banke, saj ima banka odprtih več kot 63.279 poslovnih računov, kar predstavlja 70,5 % tržni delež. S prenosom plačilnega prometa v banke je banka dobila boljši vpogled v poslovanje podjetja, tako da mu lahko nudi kakovostnejše storitve. Tudi za segment velikih podjetij je banka razvila sodobno tržno pot Proklik NLB, ki omogoča komitentom hitrejše in cenejše opravljene bančnih poslov. Veliko aktivnosti je usmerjenih v naložbeno dejavnost, saj banka poleg normalnega kreditiranja podjetij in države sodeluje tudi pri financiranju nekaterih večjih projektov doma in v tujini. Mednarodno poslovanje, informacijska tehnologija in poslovna podpora: Skupina NLB je v tujini prisotna preko odvisnih bank, odvisnih družb in pridružene banke. Projekt SIGMA se je začel leta 2003, in sicer do 1. julija 2003 so morali biti vsi tekoči in žiro računi spremenjeni v transakcijske račune. Pri iskanju rešitev za podporo plačilnim sistemom je bila v letu 2007 večina aktivnosti povezana z uspešno prilagoditvijo na vključitev v enotni plačilni sistem – TARGET2. Naslednji ključni projekt v zvezi z konsolidacijo plačilnih sistemov v EU je projekt SEPA, ki predvideva celotno konsolidacijo evroplačil do leta 2010. SEPA je kratica za Single Euro Payments Area, ki predstavlja enotno območje plačil v evrih – evro območja. SEPA bo okolje, kjer bodo lahko posamezniki, gospodarske družbe in drugi uporabniki plačilnih storitev v bankah izvajali in prejeli plačila v evrih, ne glede na to ali se takšno plačilo izvaja znotraj posamezne države. Tovrstna plačila se bodo

izvrševala pod enakimi osnovnimi pogoji, pravicami in obveznostmi ter poslovnimi običaji, ne glede na geografsko območje, državo nalagodajalca oziroma prejemnika plačila v okviru evro območja. V letu 2007 je Banka uspešno izvedla prehod na evro v Sloveniji in prilagodila strategijo informacijske tehnologije na ravni banke in skupine do leta 2010. Za uspešno delovanje banke pa so še zmeraj pomembni ljudje, ki s svojim predanim delom ustvarjajo banko takšno, kot je. V NLB Skupini je bilo do konca leta 2007 več kot 8.500 zaposlenih, od tega skoraj 4.000 v tujini. Konec leta 2007 je bilo v banki zaposlenih 3.548 delavcev, kar je pet delavcev več kot prejšnje leto. Z osredotočanjem na zadovoljstvo komitentov se v banki veliko vlaga v razvoj kadrov, s katerimi se zagotavlja znanja, potrebna za odlično delo s strankami in opravljanje novih nalog. V razvoju zaposlenih se posebej spodbuja timsko delo, ki se je pokazalo kot zelo uspešno na področju dela s strankami, saj medsebojna pomoč in sodelovanje med zaposlenimi pomenita bolj strokovno in bolj uspešno delo v korist strank in v korist banke. To posledično pomeni večje zadovoljstvo komitentov, kar se kaže v anketah, ki jih banka vsako leto izvaja med svojimi komitenti. Te ankete so pokazale, da je NLB, d. d., po ugledu in kakovosti storitev v očeh ljudi med vodilnimi slovenskimi podjetji. Njeno vodilno vlogo na slovenskem finančnem trgu kaže tudi raziskava, v kateri naključno izbrani prebivalci postavljajo NLB, d. d., na prvo mesto po prepoznavnosti in ugledu med finančnimi institucijami v Sloveniji.

NLB, d. d., se mora vedno znova dokazovati in opravičevati vodilno vlogo na trgu, saj je kot vodilna banka še bolj pod drobnogledom javnosti in medijev. To se je pokazalo ob uvajanju transakcijskih računov, saj so vse banke imele določene težave, večina medijev pa je prikazovala stvari tako, kot da ima težave samo največja banka. Res da so bile težave v NLB, d. d., največje, vendar poročanje medijev ni bilo uravnoteženo. Zato bo treba v prihodnosti še več naporov posvečati pridobivanju znanj in razvoju storitev, ki bodo še naprej zagotavljale največji banki v Sloveniji vodilno vlogo na trgu. Trend prihodnjega razvoja bančništva gre v smer dopolnjevanja bančne ponudbe z zavarovalniškimi posli, in s posli investicijskega bančništva. Ker se tudi v Sloveniji pripravlja zakon o obdavčitvi obresti od hranilnih vlog in depozitov prebivalstva, še posebej pa zaradi ukinjanja TOM-a, postaja klasično varčevanje v bankah zmeraj bolj nezanimivo. Ker se pasivne obrestne mere še naprej znižujejo, se prebivalstvo odloča za varčevanje v investicijskih skladih, sklepajo dolgoročne zavarovalne police z naložbenim tveganjem in selijo svoje prihranke na borzo. Zato se je tudi NLB, d. d., odzvala na potrebe in želje varčevalcev ter skupaj s KBC ustanovila zavarovalnico z imenom Vita. Ta zavarovalnica ponuja življenjska zavarovanja za komitente in zavarovanja na področju kreditiranja. Taka storitev je prva na slovenskem finančnem trgu, ki jo ponuja banka in s tem NLB, d. d., opravičuje vodilno vlogo na slovenskem finančnem trgu. Veliko zanimanje med komitenti za to storitev kaže, da je bila usmeritev banke pravilna in da je na pravi poti. V prihodnje se bo tovrstna ponudba

pojavnjala tudi pri konkurenci, zato NLB, d. d., že pospešeno razvija nove bančne storitve, ki bodo še bolj zanimive in privlačne za stranke. Storitve, kot so Naložba Vita 1, bodo tvorile jedro prihodnje ponudbe banke, dodatno pa bodo razvite predvsem storitve, kot so na primer kombinacija varčevanj v skladih in zavarovalniških produktih. Storitve bodo med seboj podobne, razlika bo predvsem v deležih zavarovanja in v deležu varčevanja. Stranka se odloči za način varčevanja, saj če izbere večji delež zavarovanja, se bo zavarovala za večjo zavarovalno vsoto in bo manjši potencialni donos, če pa se odloči večji delež vložiti v varčevanje, pa je potencialna možnost donosa večja. Velik poudarek bo banka namenila razvoju varčevanj v vzajemnih skladih, v katerih se stranka odloči za stopnjo tveganja. Če bo želela več tveganja, bo vložila več sredstev v delnice, če pa bo želela bolj zanesljivo naložbo, bo večji del sredstev vložila v obveznice. Mislim pa, da bo največ sredstev vloženi v kombinirane sklade. Ti skladi nudijo varno naložbo in potencialno velik donos. Prednost te vrste naložb je v tem, da lahko stranka kadarkoli izstopi iz varčevanja, plačati pa mora le izstopno provizijo. Slabost te vrste ponudbe je v tem, da mora stranka plačati davek od prometa z vrednostnimi papirji, če izstopi pred potekom treh let. Vendar, če so razmere na trgu ugodne, lahko varčevalec dobro zasluži, kljub temu da mora plačati davek. Zato bodo te stvari v prihodnje zelo zanimive za komitente bank. Septembra 2007 je prišlo do dokapitalizacije NLB, d. d., zaradi povečanja kapitala. Dokapitalizacija se je izvedla v obliki javne ponudbe 325.733 novih delnic, v skupni emisijski vrednosti 100 mio evra, ki je potekala v dveh krogih. V prvem krogu je potekal vpis delnic obstoječih delničarjev, ki so imeli prednostno pravico, preostale delnice pa so bile v drugem krogu ponujene v odkup javnosti. Novo izdane delnice so po vsebini pravic izenačene z obstoječimi delnicami z oznako NLB in z že izdanimi delnicami tvorijo isti razred. Z delnicami NLB se ne trguje na organiziranem trgu. Delež lastniškega kapitala v celotni bilančni vsoti NLB Skupine znaša 6,2 % in se je v letu 2007 znižal za 0,4 %.

7 SKLEPI

V zadnjem desetletju smo bili priče velikim političnim in gospodarskim spremembam v svetu, predvsem pa v Evropi. S spremembami političnega sistema se je v državah začelo razvijati tržno gospodarstvo, ki je prineslo veliko sprememb, s tem pa tudi veliko težav, ki so jih morale novo nastale države reševati, kot so najbolj znale. Slovenija je bila v velikih težavah zaradi izgube trgov bivše skupne države, ker gospodarstvo ni bilo konkurenčno na evropskih trgih, jugoslovanskih trgov pa kar naenkrat ni bilo več zaradi vojne, ki je izbruhnila v drugih republikah. Slovenski trg pa je premajhen, da bi lahko podjetja preživela samo s prihodki, ki bi jih ustvarili na domačem trgu. Zato je bilo treba spodbujati podjetja, da so vlagala v modernizacijo svojih zmogljivosti. Najbolj bi takrat potrebovali močne banke, ki bi lahko pomagale podjetjem pri investicijah. Tega pa na žalost ni bilo, saj so se tudi banke znašle v velikih težavah zaradi izgube trgov. V Sloveniji so bile banke ob ustanavljanju samostojne države pretežno v državni lasti, zato je bilo treba tako kot pri prehodu gospodarstva iz planskega v tržno gospodarstvo spodbujati podjetniško pobudo. Zelo hitro so začele nastajati nove manjše banke v privatni lasti, težava pa je bila kaj narediti z dvema največjima bankama v državi, saj se brez njiju slovenski bančni sistem in gospodarstvo najbrž ne bi uspešno preoblikovala. Treba je bilo ukrepati, zato je država sklenila sprejeti program sanacije dveh največjih bank v državi. Tako je država 27. januarja 1993 v dveh največjih bankah uvedla sanacijski postopek. Sanacijski postopek se je odvijal v štirih večjih fazah. Prva faza je bila zamenjava slabih terjatev za sanacijske obveznice, s čimer je država prevzela slabe terjatve, banki pa sta pridobili obveznice, za katere je jamčila država. To je pomenilo, da sta se banki izognili propadu, saj so se bilance močno popravile. Ker je bila Ljubljanska banka, d. d., podpisnica sporazuma NFA, s katerim je deset jugoslovanskih bank s solidarnostno klavzulo jamčilo za terjatve po sporazumu NFA, je obstajala velika verjetnost, da bodo tuji upniki uveljavljali solidarnostno klavzulo nasproti Ljubljanski banki, saj druge banke niso bile sposobne vrniti dolgov. Zato je država ustanovila NLB, d. d., s čimer je obvarovala napore in sredstva, ki so bili vloženi v sanacijo NLB, d. d. Tuji upniki so namreč lahko uveljavljali solidarnostno klavzulo do LB, d. d., ne pa tudi do NLB, d. d. S tretjo fazo sanacije je država zamenjala velik del sanacijskih obveznic, ki jih je izdala na začetku sanacije za bolj ugodne obveznice, ki jih je izdala kasneje. S tem je pridobila tako banka kot država. Država je bolj enakomerno razporedila termine zapadlosti obveznic v plačilo, kar je pomenilo bolj enakomerno obremenjevanje državnega proračuna, banka pa je z zamenjavo pridobila obveznice, ki jih je lahko prodajala na trgu in s tem lažje uravnavala poslovanja banke. Glavni dosežek prestrukturiranja obveznic je bil v izboljšanjem denarnem toku banke in v uravnoveženju valutne strukture bilance stanja. Četrta faza sanacije pa je obsegala dogovor z upniki glede nepotrjenih poslov

konverzije. Novi finančni sporazum je omogočal posle konverzije dolga, to je odkup in gašenje dolgov z diskontom. Vsak tak posel je morala potrditi NBJ, ker pa je to počela z veliko zamudo, je prišlo do težav v tem, da je banka odkupila dolgove, niso pa bili potrjeni s strani NBJ in zato niso bili izbrisani. Za vse te neugasle posle konverzije je morala NLB, d. d., vzpostaviti obveznosti v svojih bilancah, kar se je odražalo na povečan negativen kapital banke, povečal pa se je prihranek pri javnem dolgu. NLB, d. d., je hitro napredovala, zato se je država v letu 1997 odločila, da se lahko sanacijski postopek zaključi. Pripravljeni so bili temelji za začetek privatizacije. Kazati so se začeli vplivi politike na sprejemanje odločitev. S postopkom privatizacije se je nerazumno dolgo zavlačevalo, saj se nekateri niso hoteli odpovedati vplivu v banki, ki so ga imeli takrat, ko je bila banka v postopku sanacije. Vlada je sprejela vso potrebno zakonodajo za začetek privatizacije, tako da je bil leta 1998 objavljen razpis za prodajo 34 odstotnega deleža banke. Zanimanje za privatizacijo je bilo veliko, zavezujoče ponudbe pa so oddale tri banke. Izbrana je bila belgijska KBC, ki je tako postala strateški partner NLB, d. d. Manjši delež je bil prodan še EBRD, tako da je sedaj lastniška struktura NLB, d. d. bolj razpršena, kot je bila. Privatizacija NLB, d. d., je prinesla kar nekaj pozitivnih učinkov tako za banko kot za državo. Banka je pridobila veliko novih možnosti na področju razvoja novih storitev in dostop do informacijske tehnologije, ki jo uporablja KBC. S priključitvijo KBC pa je postala tudi manj ranljiva za morebitne sovražne prevzeme, povečala pa se je tudi varnost sredstev v banki. Država je dobila povrnjen velik del sredstev, ki jih je vložila v sanacijo, tako da se bo s temi sredstvi lahko bistveno zmanjšal javni dolg. NLB, d. d., je sedaj banka z znanimi lastniki in strateškim partnerjem iz Evrope, tako da lahko sedaj usmeri svoje delovanje izključno na tista področja, zaradi katerih je ustanovljena. Situacija na trgu se bo zmeraj bolj zaostrovala, tako da NLB, d. d., sedaj veliko sredstev vlaga v razvoj novih storitev in produktov, ki jih je v Slovenijo pripeljala KBC. S tem se posli banke širijo iz klasičnih bančnih poslov na posle zavarovalništva in investicijskega bančništva. Povezava med zavarovalnimi in bančnimi posli je sedaj trend tudi v Evropi, zato slovenske banke ne smejo zaostajati, če hočejo ponuditi enako kakovostne storitve svojim komitentom kot to ponujajo razvite evropske banke. Posli investicijskega bančništva pa bodo zamenjali klasična varčevanja v bankah, saj bo NLB, d. d., s predstavitvijo vzajemnih skladov poizkušala velik del sredstev iz klasičnih varčevanj plasirati v vzajemne sklade. Posledično mora NLB, d. d., veliko vlagati tudi v izobraževanje delavcev, saj samo s poznavanjem storitev lahko zaposleni uspešno tržijo. V prihodnje bo treba v NLB, d. d., še veliko narediti na področju izobraževanja delavcev, boljše organizacije poslovanja, predvsem pa bo treba veliko narediti na področju zmanjševanja stroškov. Mislim pa, da se je NLB, d. d., sposobna prilagoditi različnim tržnim situacijam, saj se je v zadnjem desetletju dogajalo toliko različnih stvari, da se je pripravljena in se je sposobna spopasti z vsem. Ker banka sama po sebi

ne bi bila uspešna, če ne bi bilo pravih ljudi na pravih položajih, predvsem pa zaposlenih, ki verjamejo v NLB, d. d.

Privatizacija bank pomeni prodajo državnih bank oziroma deleža države v lastništvu bank privatnim subjektom.

Privatizacija bančnega sektorja ima zagovornike in nasprotnike. Prvi trdijo, da privatizacija zagotavlja prihranek državni blagajni in povečuje produktivnost ter učinkovitost. Nasprotniki pa vztrajajo, da pomeni odmik na slabše v kakovosti, učinkovitosti, fleksibilnosti in integriteti prej državne banke. Razlogi za privatizacijo so skoraj vedno politični in ekonomski. Ponavadi jih je več in med seboj niso nujno konsistentni. V zadnjem desetletju smo bili priča prestrukturiranju bančnih sektorjev v več državah po svetu. Nam bližje so države srednje in vzhodne Evrope, kjer je bilo državno lastništvo bank skoraj samoumevno. Privatizacija bank v teh državah je bila kljub enakim ciljem različno uspešna in različno hitra. Sanacija slovenskih bank se je začela v letu 1992. V njenem okviru sta bili ustanovljeni dve novi banki NLB in NKBM, ki sta ob koncu sanacije postali državni. Sanacija je bila ocenjena za uspešno; bankam se je povrnila solventnost, prestrukturirale so se bilance bank in čakala jih je le še privatizacija. Pri pripravi programa privatizacije je imela slovenska vlada naslednje cilje: doseči največjo možno kupnino za državo, s katero naj bi zmanjšali javni dolg, krepitev učinkovitosti in konkurenčnosti bank ter bančnega sistema in prodor na tuje trge. Postopek privatizacije obeh državnih bank se je začel spomladi 2001 ter se zavlekel do spomladi 2002. Kljub temu, da se je za NKBM, d. d., zanimalo več kupcev kot za NLB, d. d., prodaja 65 % deleža NKBM, d. d., ni uspela. Vlada se je odločila spremeniti program privatizacije ter banko dokapitalizirati. Za kupca NLB, d. d., je bila izbrana belgijska bančna skupina KBC, ki se je tudi edina potegovala za nakup 34 % deleža. Kupnina v višini skoraj 380 milijonov evrov naj, bi zmanjšala javni dolg, kako pa bo novi lastnik vplival na učinkovitost in konkurenčnost NLB ter slovenskega bančnega sistema, bomo videli v prihodnje. Zahteva, da KBC do leta 2006 ne sme kupovati dodatnih delnic NLB je v skladu s programom preoblikovanja slovenskega bančnega sektorja, saj tako ostaja največja slovenska banka delno v domači lasti in bo mogoče tako tudi ob vstopu v EU.

LITERATURA

- Alemanni, Barbara. 1999. The conversion process from state enterprise into a public company. V *Banking privatisation in Europe*, 11–43. Berlin: Springer.
- Cvikl, Milan. 1997. Razlogi za privatizacijo poslovnih bank. *Bančni vestnik* 46 (1): 1.
- Giorgino, Marko in Roberto Tasca 1999. The strategic and organisational effects of bank privatisation. V *Banking privatisation in Europe*, 93–117. Berlin: Springer.
- Glogovšek, Jože. 2000. Privatizacija bank. *Bančni vestnik* 49 (12): 1.
- Ibrahimagić, Damir. 2001. *Bančni paradoks*. [Http://www.mladina.si/tehdnik/200147/clanek/banke/](http://www.mladina.si/tehdnik/200147/clanek/banke/) (junij 2008).
- Jenko, Miha. 2001. Jugovarčevalci ne zanimajo NLB. *Delo*, 18. september, 3.
- Jenko, Miha. 2002. Blagoslov mora dati še Banka Slovenije. *Delo*, 9. maj, 1.
- Narat, Matej. 1996. *Privatizacija bank*. Magistrsko delo, Ekonomska fakulteta Ljubljana.
- Prohaska, Zdenko. 1999. *Finančni trgi*. Ljubljana: Ekonomska fakulteta.
- Ribnikar, Ivan. 1994. Privatizacija zaradi sanacije podržavljenih bank. *Bančni vestnik* 43 (4): 5–9.
- Ribnikar, Ivan. 2001. Lastniki bank v Sloveniji in v EU. *Bančni vestnik* 50 (12): 50–53.
- Štiblar, Franjo. 1996. *Sanacija slovenskih bank*. *Gospodarska gibanja*, 278: 25–48.
- Štiblar, Franjo. 1997. *Po sanaciji postopno v privatizacijo*. Ljubljana: Nova Ljubljanska banka.
- Štiblar, Franjo. 1999. Kakšen bo slovenski bančni sektor ob vstopu v EU. *Gospodarska gibanja*, 304: 27.
- Takla, Lina. 1999. Privatization: a comparative experiment – Poland, the Czech Republic and Hungary. V *Capital markets in Central and Eastern Europe*, 319–370. Chetenham: E. Elgar.
- Voljč, Marko. 1999. Vlada o privatizaciji NLB. *Delo*, 20. marec, 3.

VIRI

- Banka Slovenije. 1998. *Letno poročilo Banke Slovenije 1997*. Poslovni dokumenti, Banka Slovenije. [Http://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=125](http://www.bsi.si/library/includes/datoteka.asp?DatotekaId=125) (november 2008).
- Banka Slovenije. 2000. *Letno poročilo Banke Slovenije 1999*. Poslovni dokumenti, Banka Slovenije.
- Banka Slovenije. 2001. *Letno poročilo Banke Slovenije 2000*. Poslovni dokumenti, Banka Slovenije.
- Banka Slovenije. 2002. *Letno poročilo Banke Slovenije 2001*. Poslovni dokumenti, Banka Slovenije.

Literatura

- Ljubljanska banka, d. d. 1996. *Program sanacije Ljubljanske banke, d. d.* Poslovni dokumenti, Ljubljanska banka, d. d.
- NLB – Nova Ljubljanska banka. 1992. *Program privatizacije NLB, d. d.* Poslovni dokumenti, Nova Ljubljanska banka.
- NLB – Nova Ljubljanska banka. 1999. *Letno poročilo NLB, d. d., 1998.* Poslovni dokumenti, Nova Ljubljanska banka.
- NLB – Nova Ljubljanska banka. 2000. *Letno poročilo NLB, d. d., 1999.* Poslovni dokumenti, Nova Ljubljanska banka.
- NLB – Nova Ljubljanska banka. 2001. *Letno poročilo NLB, d. d., 2000.* Poslovni dokumenti, Nova Ljubljanska banka.
- NLB – Nova Ljubljanska banka. 2001. *Osebna izkaznica NLB, d. d.* [Http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe](http://www.nlb.si/cgi-bin/nlbweb.exe) (12. 8. 2003).
- NLB – Nova Ljubljanska banka. 2003. *Letno poročilo NLB, d. d., 2002.* Poslovni dokumenti, Nova Ljubljanska banka.
- NLB – Nova Ljubljanska banka. 2008. *Letno poročilo NLB, d. d., 2007.* Poslovni dokumenti, Nova Ljubljanska banka.
- Odločba o uvedbi sanacijskega postopka v Ljubljanski banki, d. d. 1991. *Uradni list RS*, št. 1/91-1.
- Statistični urad RS. 2008. *Register brezposelnosti 1991–2007.* Podatki, pridobljeni s spletne strani: <http://www.surs.si/> (julij 2008).
- Uredba vlade Republike Slovenije o ustanovitvi Agencije za sanacijo bank in hranilnic. 1991. *Uradni list RS*, št. 1/91-I.
- Ustavni zakon o dopolnitvah ustavnega zakona za izvedbo Temeljne ustavne listine o samostojnosti in neodvisnosti Republike Slovenije. 1991. *Uradni list RS*, št. 1/91.
- Zakon o bankah in hranilnicah. 1992. *Uradni list RS*, št. 55/92.
- Zakon o jamstvu Republike Slovenije za obveznice, izdane zaradi sanacije Slovenskih železarn. 1992. *Uradni list RS*, št. 57/92.
- Zakon o jamstvu Republike Slovenije za obveznice, izdane zaradi sanacije bank in hranilnic. 1992. *Uradni list RS*, št. 57/92.
- Zakon o poravnavanju obveznosti iz neplačanih deviznih vlog. 1993. *Uradni list RS*, št. 7/93 in 13/93.
- Zakon o predsanaciji, sanaciji, stečaju in likvidaciji bank in hranilnic. 1991. *Uradni list RS*, št. 1/91.
- Zavod RS za zaposlovanje. 2002. *Letno poročilo Zavoda RS za zaposlovanje 2001.* Poslovni dokumenti, Zavod RS za zaposlovanje.
- Vlada RS. 2001. *Predpristopni ekonomski program.* [Http://www.mf.gov.si/slov/tekgib/pep.pdf](http://www.mf.gov.si/slov/tekgib/pep.pdf) (november 2008).