

Intervju z dr. Jakom Vadnjalom, predsednikom uprave Hranilnice Lon

# Pomembna je osebna obravnava strank

*Jaka Vadnjala je doktoriral s področja podjetništva na Ekonomski fakulteti v Ljubljani leta 2005, na isti fakulteti je tudi magistriral leta 1996, leta 1989 pa si je pridobil diplomu Fakultete za strojništvo. Bil je soustanovitelj in sedem let direktor družinskega podjetja.*

*Od avgusta 2001 do aprila 2006 je bil pomočnik direktorja Pospeševalnega centra za malo gospodarstvo in kasneje Javne agencije za podjetništvo in tuje investicije. Ob rednem delu se je med drugim dodatno izobraževal in izpopolnjeval na Univerzi v Stirlingu na Škotskem, na Babson College v ZDA, v ILO Torino v Italiji, na Univerzi Humberside v Angliji. Leta 2006 se je pridružil GEA Collegeu – Fakulteti za podjetništvo kot višji predavatelj, leta 2007 je postal docent in direktor Znanstveno raziskovalnega inštituta, bil predstojnik katedre za ekonomiko malih podjetij ter predsednik senata fakultete. Aprila 2012 je postal dekan GEA Collega. Vodenje Hranilnice LON d.d. je prevzel 8. junija 2015.*

• **Gospod predsednik, Hranilnica Lon je bila ustanovljena leta 1992 kot prva zasebna hranilnica v Sloveniji v časih, ko so delovale hranilno-kreditne službe, ki niso poslovale z licenco Banke Slovenije. Od množice takratnih »hranilnic«, če jih lahko tako imenujemo, so se ohranile le tri, ena od njih je Hranilnica Lon, ki uspešno posluje na konkurenčnem domačem trgu. Kaj so vaše konkurenčne prednosti, s katerimi ohranjate oziroma povečujete tržni delež?**

Hranilnice imajo v Evropi določeno tradicijo in v prostoru, ki je nam kulturno blizu, npr. v Avstriji, Nemčiji in Italiji, so hranilnice precej dobro zastopane. Tam razumejo hranilnice enako, kot tudi mi razumemo Hranilnico Lon, in sicer kot bančno institucijo, ki opravlja storitve na drobno za prebivalstvo in za male podjetnike ter obrtnike. Hranilnica se

tako drži najbolj osnovnih bančnih poslov, kar pomeni na eni strani zbiranje vlog prebivalstva in podjetij – če imajo slednja presežke, ter na drugi strani plasmaje tega denarja z določeno razliko v obrestni meri, kar pomeni naš zaslužek. Naša konkurenčna prednost je, da znamo prisluhniti našemu komitentu, ki je, kot že rečeno, večinoma prebivalstvo ter mala podjetja, samostojni podjetniki ter družinska podjetja. Pri nas potekajo komunikacija in vsi postopki veliko bolj na osebni ravni kot v večjih bankah. Organizacijsko strukturo imamo zelo nizko, z malo nivojev odločanja, zato do odločitev pride zelo hitro in stranka tudi zelo hitro ve, pri čem je, če govorimo o kreditnem poslu. Ko se stranka odloči, da bo zaprosila za kredit, pričakuje odgovor čim prej. Naš poglavitni moto je ljubezniv in oseben način. Smo tudi relativno dobro razpršeni po Sloveniji, ta trenutek delujemo na 14 lokacijah, večinoma po vsej Sloveniji,

razen na Obali, kjer nismo prisotni oz. še nismo prisotni. Ta naša rast je bila ves čas umirjena in konservativna, saj nismo šli »z glavo skozi zid«, naš tržni delež v Sloveniji, odvisno sicer od segmenta, znaša približno en odstotek. Počasi ga povečujemo, ampak verjetno nikoli ne bomo velika banka, temveč bomo ostali majhni in specializirani. Zadnje čase radi rečemo, da bi želeli ponujati butične bančne storitve.

• **Pred vašim prihodom v Hranilnico Lon je to vodil njen ustanovitelj ter dolgoletni direktor in predsednik uprave Slavko Erzar. Kako poteka korporativno upravljanje v Hranilnici Lon glede na to, da ste majhna institucija?**

Korporativno upravljanje je nekaj, česar mogoče v Sloveniji še nismo najbolj vešč. Sproti se učimo in poskušamo sistem postavljati tako, da je čim bolj sodoben, maksimalno

pa skušamo upoštevati tudi sugestije regulatorja ter tudi izkušnje drugih kolegov. Pri korporativnem upravljanju gre za dilemo glede relacije med upravo, nadzornim svetom in lastniki, ki ni prisotna le v bančnem sektorju. Natančneje za to, ali je nadzorni svet predvsem v vlogi nadziranja, kot pove že ime organa, in koliko naj se nadzorni svet vključuje v strateške odločitve. Ne bom rekel, da vse poteka idealno, ampak glede na to, da smo majhni, imamo relacijo na ravni uprave in nadzornega sveta urejeno ravno prav formalno, da v primerih, ko je treba stvari doreči, to poteka hitro in učinkovito. Trenutno pripravljamo spremembo statuta in se ukvarjamo z dilemami in usklajitvami, ki nam jih je naložil novi zakon o bančništvu, ter tudi usklajevanje z zakonom o gospodarskih družbah ter podrejenimi akti. Kot rečeno, so to stvari, ki jih peljemo sproti v kontekstu razvoja institucije. Korporativno upravljanje je pomembno, ampak ključni so posel in naš komitent ter ustvarjanje prihodkov, da lahko pokrivamo stroške in tudi na dolgi rok delničarjem zagotavljamo nekaj v zameno za to, ker so vložili sredstva v to institucijo in pokazali, da nam zaupajo na dolgi rok.

• **Pretežni del slovenskega bančnega sistema zmanjšuje obseg poslovanja, zapira poslovalnice in krči poslovno mrežo, Hranilnica Lon pa raste, se širi in vsa leta posluje z dobičkom. Kaj delate drugače od drugih?**

Mogoče ravno to, da stvari delamo bolj preudarno. Po uradnih podatkih Banke Slovenije imamo najnižji delež tako imenovanih slabih kreditov oz. »non performing loans« (NPL) v bilančni vsoti, ki je pri nas pod 2 odstotkoma. Zelo malo nepoplacil obveznosti smo imeli tudi v preteklosti, kar pomeni, da smo tisto, kar so drugi delali slabše, mi počeli



Foto: Petra Ambrožič, Hranilnica Lon.

bolj pazljivo, bolj konservativno. V času velikih bančnih ekspanzij nismo financirali prevzemov in velikih nepremičninskih poslov, temveč je prevladala konservativna oz. umirjena rast. Hkrati pa smo veliko delali prav na osebnem odnosu do strank. V komercialni mreži je nekaj čez 50 pazljivo izbranih sodelavcev, od katerih jih je večina »vzgojenih« lastnih kadrov Hranilnice Lon. Nekaj jih je prestopilo k nam tudi od konkurence, zato imamo zelo dobro in zanimivo mešanico lastnih kadrov in recimo rekrutiranih od drugod. Mi verjamemo, da je tako kot tudi v profesionalni športni ekipi, potreben podmladek, ki ga sam vzgojiš, ter igralci, ki jih kupiš na trgu. Od drugod pridejo ljudje z novim znanjem, ampak tista tradicionalna, ključna pripadnost organizacijski kulturi se pa vzgoji v hiši. Pri nas dela tudi relativno veliko študentov, ki pridejo na prakso in nato začnejo pomagati prek študentskega dela in veliko jih, če se le pokaže skupen interes, tudi ostane pri nas in začnejo kot pripravniki in

potem počasi, skladno z možnostmi, napredujejo. Imamo stabilno jedro sodelavcev in vsaj kratkoročno ne nameravamo uvajati kakšnih bistvenih sprememb.

• **Prizadevate si za univerzalnost poslovanja, čeprav glavnino le-tega pri vas predstavlja poslovanje s prebivalstvom ter malimi in srednjimi podjetji. Zakaj ocenjujete, da vam zaupa vse več komitentov, in katere so prednosti, zaradi katerih se ljudje odločijo za poslovanje s hranilnico?**

Ključna je osebna obravnava, da se ljudje dobro počutijo, ko pridejo v našo poslovalnico, in da niso zgolj številka. Med sodelavci, ki imajo neposreden stik s stranko, imamo izbrane prave ljudi, ki so po eni strani visoko strokovno usposobljeni, po drugi strani pa imajo smisel za delo z ljudmi. Poleg tega te zaposlene tudi veliko usposabljam. Imamo pa tudi dobre vodje naših

poslovnih enot, prek katerih se izvaja večina komercialnih poslov. Vodje so v prvi vrsti vsi izkušeni bančniki oz. izkušeni komercialni bančniki, in kolikor poznam preostale banke, smo od marsikoga bolj verodostojni, po drugi strani pa se znamo približati malemu podjetniku, takemu, ki ne bo nikoli opravljal milijonskih poslov, in mu damo vedeti, da je tudi za nas kot stranka izjemno pomemben. Verjetno ne bomo nikoli izvajali korporacijskega bančništva, imamo pa to lepo možnost in priložnost, da se specializiramo za omenjeni segment, ki pa v Sloveniji ni tako majhen, saj imamo vendarle opraviti z nekaj več kot 100.000 enotami malega podjetništva oz. malega gospodarstva. Tu je nekaj potenciala, ki ga lahko tudi izkoristimo, in to, da nekatere banke zapirajo poslovne enote ter da prihaja do konsolidacij, je nam v prid. Vsaka taka sprememba pomeni toliko in toliko prostih komitentov, ki jih skušamo pridobiti. Naši ljudje v poslovnih enotah so zelo vpeti v lokalno okolje. Imajo proste roke, da ga ves čas spremljajo, in hkrati naloge, da opravljajo komercialne posle. Kot rečeno, ta model uspeva zelo dobro, zato tudi ne potrebujemo dragih marketinških kampanj v smislu televizijskih oglasov in podobno, hkrati pa bi si jih tudi težko privoščili.

• **Hranilnica Lon ima sedež v Kranju, poslovne enote pa so po vsej državi. Kakšen je vaš pogled na poslovanje posameznih enot in specifičnosti posameznih slovenskih regij na področju bančnega poslovanja?** Ne bi govoril o imenih, vendar je na Primorskem oz. na Obali tradicionalno dominantna ena banka in tam že kakšne majhne tržne raziskave, ki smo jih delali, kažejo, da je večina prebivalstva in malega gospodarstva zvesta eni banki. Slovenci tudi sicer težko zamenjamo banko. Gorenjska regija je, čeprav je to naša matična

regija, podobno kot Primorska tudi malce posebna. Drugi deli Slovenije pa so pravzaprav relativno odprti in kakšnih velikih ovir, razen tega, da moramo učinkovito delati na komercialnem področju, ni. Morda bi lahko več naredili v dveh največjih mestih, verjetno pa bi bilo to povezano tudi z odprtjem dodatnih poslovnih enot in z investicijami, pri katerih smo zelo previdni. Načrtujemo, da bomo do leta 2020 odprli še šest novih poslovnih enot. To se sklada z našimi načrti rasti. Seveda imamo tudi sodobne bančne kanale, po mojem mnenju imamo zelo lepo elektronsko ter mobilno banko, ampak struktu-

*Naša konkurenčna prednost je, da znamo prisluhni svojemu komitentu.*

ra naših komitentov je taka, da ne verjamemo, da bo to kdaj prevladujoč način bančništva. Morda bodo mladi, ki danes še nimajo bančnega računa, funkcionirali drugače. O tem se veliko ugiha in razpravlja, ker si tudi v svetu niso enotni glede slednjega. Obstajajo prepričanja, da bo bančništvo šlo na družabne platforme, kot so facebook in podobne, torej da bo facebook postal plačilna platforma. Mi te stvari spremljamo, vendar se zaenkrat držimo klasičnih bančnih poti, to je poslovnih enot, kjer je stranka postrežena profesionalno in na visoki kakovostni ravni. Vse omenjene tehnološke rešitve in

elektronska banka so sicer potrebne, ampak jih ta trenutek vidim le kot komplementarno ponudbo. Obisk banke je za marsikoga lahko tudi dogodek, še posebej za starejše, zato jim je to treba tudi omogočiti. V Sloveniji je, zanimivo, še vedno relativno veliko gotovinskega poslovanja, sploh v primerjavi z zahodnimi državami. Še vedno se veliko položnic plača z gotovino, kar predstavlja za nas soliden zaslužek.

• **V slovenskem bančnem prostoru danes govorimo o vse močnejšem konkurenčnem okolju in vedno večjih zahtevah komitentov, tako glede osebne obravnave kot po drugi strani potrebe po digitalizaciji. Kako se hranilnica odziva na te impulze?**

Vse te sodobne tehnološke trende, kot npr. e-računi, direktne obremenitve SEPA, brezstične kartice – ki smo jih uvedli takoj, spremljamo in jih tudi zagotavljamo svojim strankam bodisi neposredno ali v nekaterih primerih v sodelovanju z drugimi slovenskimi bankami, ampak bistven je še vedno tradicionalni način poslovanja.

• **Zadnje čase se bankam očita, da svoja likvidna sredstva usmerjajo pretežno v nakup državnih obveznic in zakladnih menic, ker je to varnejša naložba od kreditiranja podjetij. Po podatkih za tretji kvartal lanskega leta ste kredite pravnim osebam povečali za dobrih 30 % glede na leto poprej in ste tako bistveno nad slovenskim povprečjem. Kako vam je to uspelo?**

Teh 30 odstotkov se sliši morda res veliko, zato je treba povedati vso zgodbo. S kreditiranjem pravnih oseb smo začeli šele leta 2012. Ko kreditirate zelo malo, se skok 30 odstotkov sliši ogromno, v resnici gre za 17 mio EUR več v enem letu,

kar pa ni tako zelo veliko. Te kredite smo morda prav zaradi te dodatne previdnosti, ker je bilo to za nas novo področje, stokrat pregledali, pretehtali in veliko večino imamo prvovrstno zavarovanih, kar pomeni z nepremičninami. Zelo pomembna nam je tudi boniteta podjetja, na tem področju smo zelo rigorozni. Držimo se načela, da posodimo denar tistemu, ki ga je sposoben vrniti, ne pa onemu, ki ima dobro zavarovanje. Tako kot vsaki banki nam je v interesu, da se, če se na primer dogovorimo za 100.000 EUR kredita, ta kredit poplačuje v skladu s pogodbo, se pravi nič prej in nič kasneje, ampak tako, kot piše v pogodbi. Z zastavljeno nepremičnino nimamo nobenih ambicij, temveč se hipoteka sprostí na dan, ko je kredit poplačan. Ta skok v kreditiranju smo in ga bomo še naredili z izbiranjem dobrih strank, s podrobnim pregledom vsakega posameznega posla ter z zelo nizkimi apetiti po tveganju. V Sloveniji velja sicer obraten trend, tako kot ste omenili. Evropska monetarna politika temelji na pošiljanju ogromnih količin novega denarja v obtok. O smiselnosti take politike se sprašuje marsikdo. V Sloveniji se ni pokazala kot prebojna. Tradicionalna ideja procikličnih monetarnih politik je sicer, da se da ljudem denar, da ga bodo trošili. Tako imenovana »Draghijeva monetarna politika« pa temelji na tem, da naj gre denar v banke, da si bodo ljudje ta denar potem sposodili in ga trošili. Ta koncept ima očitno napačno predpostavko, saj velja, da si ljudje denar sposodijo šele, ko imajo dobro in zanesljivo plačo in si ga upajo sposoditi. Za potrošnje bi ljudje torej morali imeti najprej plače, potem pa bi moral biti na voljo šele denar v bankah. Tako pa bančni sektor lahko prek Evropske centralne banke dobi praktično zastoj denar, kar po drugi strani povzroči, da so obrestne mere za naše varčevalce popolnoma nea-



*Naši ljudje  
v poslovnih  
enotah so zelo  
vpeti v lokalno  
okolje.*

traktivne, po drugi strani pa vseh teh silnih količin denarja bančni sektor ne more nikamor naložiti, ker se tudi investicijski cikel v gospodarstvu še ni prebudil. Ne more jih torej dati v kredite, alternativa so le državne obveznice, ki so tudi nedonosne. Evropski bančni sektor je posrednik za nekaj, kar sploh ne bi bilo potrebno. Ozadje teh nestandardnih ukrepov je verjetno politika velikih, ker ne verjamem, da bi bili ti nestandardni ukrepi nepremišljeno uvedeni. Problem pa je verjetno tudi v tem, da kot opazovalci teh politik ne vemo vsega, kar je v ozadju.

- **Ali glede na vašo osebno obravnavo malih podjetij slednja bolje poznate kot banke,**

**ki jih nerade financirajo? Mala podjetja niso predmet revizije, zato velja, da je zanje težko pridobiti finančne podatke.**

**Kako se soočate s tem izzivom?**

Imamo centraliziran postopek odobranja kreditov prek kreditnega odbora. Pooblastila zaposlenih v poslovni mreži so omejena v glavnem le na limite na poslovnih karticah, kredite v zelo nizkih v zneskih, npr. do 3.000 EUR, in podobno. Vse drugo se, kot že omenjeno, obravnava na kreditnem odboru. V službi za upravljanje s tveganji imamo zelo dobro ekipo, ki vidi in razume marsikaj, kar se skriva v letnih poročilih, za kar ni potrebna revizija. Tudi Finančna uprava RS (FURS) je poostrila svoje zahteve. Veliko je sicer »friziranja« bilanc z namenom davčne optimizacije, črpanja denarja iz podjetja za osebne namene in podobno, vendar pa usposobljeno oko našega sodelavca, ki ocenjuje boniteto, to hitro opazi. Zato večkrat zahtevamo, da podjetje najprej uredi evidentne kršitve v poročilih, preden se lahko naprej pogovarjamo. Veliko je tudi primerov, da so nam podjetniki za slednje hvaležni, saj jim poročila pogosto pripravljajo računovodski



servisi. Verjamemo, da lahko podjetjem tudi na tak neformalen način pomagamo. Ko ocenjujemo odplačilno sposobnost in govorimo o kreditih, smo neusmiljeni. Če podjetje ne izkazuje možnosti za toliko in toliko prostega denarnega toka, iz katerega bi se redno poplačevali obroki kredita in obresti, ne moremo dati kredita in to jasno povemo, čeprav ima lahko stranka milijone vredne gradove, ki jih lahko zastavi. Če se kaže, da ne bo mogoče odplačevati kredita, nas posel ne zanima.

**• Kar nekaj slovenskih podjetij ima odlične produkte in kupce, a so na robu preživetja, ker jim banke ne posodijo denarja za obratna sredstva. Kdor bo prepoznal potencial tistih podjetij, ki lahko postanejo dobra, ter jih financiral, bo lahko uspešno rasel skupaj z njimi. Če pa bodo podjetja propadla, bodo tudi banke ostale brez strank in ne bodo imele več komu posojati? Kako se v hranilnici prilagajate tovrstnim izzivom?**

Osebno mislim, da je veliko pretiravanja pri tem, kako so dobra podjetja na robu propada zato, ker jim banke nočejo posojati denarja. Ta podjetja, če rečem zelo površno, so pogosto zelo zadolžena. Koncept zasebnega gospodarstva smo konec 80. let zastavili na dolgu, se pravi na zadolženosti do domačih bank. Kapitalskega trga nismo razvili, imamo borzo, ki deluje že, mislim da od leta 1988, pa so prek slednje v skoraj 30 letih, če sem pravilno obvešččen, potekale zgolj tri dokapitalizacije novih podjetij, ki so nastala iz nič. Tisti, ki ima dober program in dober produkt, bo poskušal rasti tako, da se bo zadolževal. Zadolženost ima vedno določene meje, najbolj banalna je, s čim podjetje lahko jamči. Ta jamstva, najpogosteje nepremičnine, so pogosto že večkrat uporabljena

za to, da je podjetje dobilo kredite. Generalno rečeno gre v mnogih primerih za podkapitaliziranost takih podjetij. Pogosto jih tudi nikoli ni nihče pogledal glede racionalizacije poslovanja. Ta podjetja ponavadi vodijo ljudje, ki so jih tudi ustanovili. Dobri podjetniki, ki imajo ideje in ustanavljajo podjetja, pogosto niso tako dobri menedžerji. V teoriji podjetništva obstajajo cikli, ko velja razmisliti, ali je ta, ki je ustanovil podjetje, še kompetenten, da to podjetje, ki ima že druge izzive, npr. kadrovske, finančne, organizacijske itd., še vodi. V Sloveniji je še zelo močna komponenta družinskih povezav. Pogosto se v teh podjetjih najdejo službe za vse sorodstvo, ki

## *S kreditiranjem pravnih oseb smo začeli šele leta 2012.*

je podjetju potrebno ali ne. Po drugi strani pa bi si vsi v bančnem sektorju želeli imeti za komitente prepoznavne slovenske podjetniške zvezde, ki so uspešne in nezadolžene, čeprav slednji banko potrebujejo le za opravljanje plačilnega prometa. Poznam celo nekaj primerov podjetnikov, ki imajo presežke denarja in bi jih želeli naložiti. Mislim, da zgodb, kjer je res samo banka problem, ni. Bilo je tudi nekaj medijskih zgodb, npr. Peko, Polzela itd., kjer smo bile na koncu banke krive, da nismo hotele zagotoviti relativno malo denarja za to, da bi kupili material, da bi preživele. Banka ni socialna ustanova, ima sicer lastni kapital, vendar pa upravlja z denarjem, ki je izposojen od komitentov, in z njim ne more reševati tistih, ki so v težavah. Ali bi moral ta

podjetja kdo sistemsko reševati ali ne, je drugo vprašanje. V Hranilnici Lon se zanimamo predvsem za posel. Ker smo dovolj majhni, ni strahu za naše preživetje.

**• Negotovost v realnem sektorju gospodarstva skupaj z zgodovinsko nizkimi obrestnimi merami bankam znižuje potencial generiranja obrestnih prihodkov, kar posledično vpliva na dobičkonosnost bank in hranilnic. Zaradi naraščajočih pritiskov na obrestno maržo banke presoajo vzdržnost svojih poslovnih modelov, k slednjemu pa jih dodatno nagovarja celo regulator, ki poudarja potrebo po nadaljnji konsolidaciji sektorja. Po drugi strani hranilnice s svojimi rezultati dokazujete, da lahko tudi majhne institucije poslujejo dobro. Kakšen je vaš pogled na to?**

Regulatorji so po bančnem kolapsu, ne samo v Sloveniji, poostriili zahteve glede tega, kaj vse je treba v bankah ves čas nadzirati in o tem tudi poročati regulatorju. Celo Evropska centralna banka (ECB) je v preteklosti večkrat poudarila, da bo zagotovljeno načelo proporcionalnosti, se pravi, da bodo regulatorne zahteve za nas male drugačne ali morda malo milejše od tistih, ki veljajo za velike. Veliko je zahtev glede poročanja in analiz, ki zahtevajo dragocene človeške resurse. Ne bom rekel, da niso potrebne, vendar pa za nas kot male institucije morda niso tako relevantne, kot so za velike, in so posledica enotnih pravil za vse. Tisto, kar je za nas male najbolj pereče, je naraščajoča zahteva po kapitalski ustreznosti. To v splošnem pomeni, da mora imeti banka vse več kapitala v deležu svojih virov, in te kapitalske zahteve so se v nekaj letih povečale praktično za več kot 50 odstotkov. Za nas, ki smo popolnoma zasebni, predstavljaja

to težavo, saj moramo kapital zbrati na kapitalskem trgu. Dotaknila sva se že tega, da ta v Sloveniji ni najbolj aktiven. Ta trenutek na borzi ne kotira nobena delnica slovenske banke. Nekaj nenavadne konkurence vidim tudi v tem, da je v večjem delu slovenskih bank zastopana država, če ne slovenska, pa kakšna druga, ki je z državnim denarjem poskrbela za zapiranje tako imenovanih lukenj in zagotovila presežke kapitala. S kapitalsko ustreznostjo pa se ukvarjamo fisti, ki moramo zbrati kapital na trgu. Težava je donosnost, ker obrestne marže padajo in bančništvo ni posel, ki bi bil zanimiv za naložbo. Prejšnji teden se je delnica ene največjih bank v Evropi prodajala za 20 odstotkov svoje knjižne vrednosti. Z banko ni nič narobe, pač pa so trenutno takšne tržne razmere tudi na razvitih kapitalskih trgih. Težko je zagotavljati likvidnost in donos delnic. Zato z vidika kapitalske ustreznosti iščemo strateške povezave in investitorje, ki nas ne bodo videli le kot možnost za doseganje direktnega donosa na kapital, temveč kot kakšno širšo zgodbo. Ker potekajo intenzivni dogovori, o tem konkretno še ne morem govoriti. Enak problem imajo tudi Delavska hranilnica, Hranilnica Vipava ter Deželna banka kot majhna banka. Po drugi strani pa imajo velike državne banke kapitalsko ustreznost precej nad zahtevano, saj smo jih dokapitalizirali davkoplačevalci. Tukaj smo morda v neenakopravnem položaju, ampak sodelavce spodbujam, naj se raje ukvarjamo s seboj, da bomo dobro delali in bomo rešili tudi ta problem.

• **Kako se soočate s tem, da morate tako kot velike banke zagotavljati enake oz. podobne standarde podpore, poročanja in ustreznega ločevanja procesov, povezanih s poslom znotraj organizacijskih enot hranilnice, ki vam jih nalaga**

**zakonodaja, po kateri ste skoraj izenačeni z bankami?**

Soočamo se tako, da bomo letos za dodatni nadzor in poročanje zaposlili vsaj osem novih sodelavcev. Drugače enostavno ne gre, saj bomo morali nekatere stvari delati na novo ali pa bolj intenzivno, kot smo jih doslej. V tem ne vidimo nič slabega, razen vpliva na stroške dela, ki so v bančništvu pomembna postavka, saj gre za ljudi, ki so visoko usposobljeni in imajo svojo ceno. Regulatorne zahteve pa so odziv na to, kar se je dogajalo v bančnem sektorju.

• **V enotni sklad za reševanje (Single Resolution Fund - SRF)**

*Evropski  
bančni sektor  
je posrednik  
za nekaj, kar  
sploh ne bi bilo  
potrebno.*

**ste kot mala institucija dolžni vplačevati pavšalni prispevek, čeprav je sklad namenjen reševanju velikih in sistemsko pomembnih institucij. Ali se vam zdi pošteno, da je slednje za vas le strošek, ne daje pa vam nobene garancije. Ali je ciljna velikost SRF 1 % zajamčenih depozitov na ravni evrskega območja (ocenjena na 55 milijard EUR) dovolj visok znesek za primer, da bi se zgodil kakšen sistemski problem?**

Strinjam se, da gre za še en strošek, čeprav ga vodimo praktično kot investicijo. Ni predvideno, da bi nas male reševali s sredstvi iz tega

sklada. Pri načrtovanju te sheme so seveda sledili načelu solidarnosti, da bi se v primeru sistemske težave, ki bi jo povzročila sistemska banka, posledice ne prenesle še na druge institucije. Recimo, da se zgodi kolaps kakšne velike banke, pa ostane toliko in toliko varčevalcev brez denarja. V Sloveniji smo to doživeli pred 20 leti. Tisti trenutek, ko se to zgodi, pade senca na celoten bančni sektor, in mi razumemo, da je denar, ki ga vplačujemo v ta sklad, namenjen preventivi, da se kaj takega ne bi zgodilo oziroma da v tem primeru ne bi vsi čutili posledic. O tem, ali je 55 mrd EUR dovolj ali ne, se vedno da polemizirati. Verjamem, da so bili na-rejeni izračuni v kontekstu celotnega evropskega prostora in posameznih nacionalnih zakonodaj. Vsi upamo, da tega sklada ne bo treba nikoli izkoristiti. Če pa mora biti, naj velja, kot so rekli včasih: »Če je vojna, je vojna za vse«.

• **Že prej ste se dotaknili izjemno ekspanzivne denarne politike ECB. Kako slednja vpliva na vaše poslovanje?**

Tradicionalni varčevalni trg se podira. Ko imate na voljo sredstva, ki so pri ECB obrestovana po nekaj stotink odstotka letno, je, če bi gledal kratkoročno, popolnoma neracionalno plačati našim komitentom višje obresti za depozite. Loviti ravnotežje, da ne bi delali izgube in vendarle dali komitentu nekaj več za dolgoročnejši depozit, da ga obdržimo, predstavlja velik izziv. Kratkoročno bi bilo najbolj racionalno reči, da ne dajemo nobenih obresti, ker lahko dobimo »zastonj« denar, dolgoročno pa seveda ne bo vedno tako. Komitenta, ki ga danes morda malo preplačujemo, bomo morda čez pet let krvavo potrebovali in mu bili pripravljeni plačati tudi višje obresti. Bančništvo je posel z dolgim rokom in na dolgi cilj, tako da se zanašamo na znanje in izkušnje iz skoraj

25-letne tradicije. Trudimo se po najboljših močeh in smo po mojem tudi na pravi poti. Kreditno aktivnost smo celo povečali, tako da se ne bi bilo pošteno pritoževati.

• **Po zadnjih dostopnih podatkih za tretje četrtletje lanskega leta je bil donos na kapital pred obdavčitvijo 5,8 %. Je bil rezultat podoben tudi konec leta 2015 ali ste morali pomembno spremeniti rezervacije in popravke vrednosti, kot je bilo moč opaziti tudi pri nekaterih drugih bankah v preteklih letih?**

Poslovno leto smo zaključili z ničlo oziroma minimalno izgubo. Tako kot omenjate, na račun dodatno oblikovanih rezervacij. Nobena od teh dodatnih rezervacij ni bila oblikovana zato, ker bi kakšen kredit nepredvidljivo končal v defaultu oz. se ne bi odplačeval, temveč moramo kot mala hranilnica določene oslabitve oblikovati na individualni ravni. Če pri nas vzamete kredit za pravne osebe, je obravnavan najprej individualno, potem pa gre vsak posamezen primer še v tako imenovano skupinsko matriko, kjer se na podlagi »statistike«, kaj se je s podobnimi dogajalo, oceni, kakšna je verjetnost defaulta še v skupini, kjer se oblikuje še druga, skupinska oslabitev. Za posamezne primere še nimamo dovolj velikega vzorca, ker smo na primer imeli le en primer kreditiranja, zato bi težko verodostojno zatrdili, kakšne oslabitve moramo oblikovati. Po posvetu z regulatorjem in našo revizijsko družbo smo za take primere zavzeli stališče, da glede slabitev ravnamo maksimalno konservativno. Če je s kreditom vse v redu, kar za veliko večino verjame, da je, predstavlja to »ozimnico« oz. nekaj, kar imamo in bomo dobili nazaj, ko bo kredit vrnjen. Rezultat posameznega leta je v bančništvu zelo raztegljiv pojem. Z nekaj »te-

lovadbe« bi lahko naredili tudi bolj všečen rezultat, ampak za rezultatom stojimo v pogledu maksimalne previdnosti in konservativnosti. Kaj se pa med letom dogaja, je vprašanje. Oslabitve smo oblikovali v zadnjem kvartalu, če bi jih en kvartal prej, bi bil pa rezultat slabši že takrat.

• **Po podatkih Banke Slovenije je slovensko povprečje oblikovanih rezervacij za kredite okrog 63 odstotkov, evropsko pa 43,7 odstotka. Če drži podatek, da je le tretjina podjetij »dobrih« in da imamo v Sloveniji 113 tisoč brezposelnih,**

## *Bančništvo je posel z dolgim rokom in na dolgi cilj.*

**so nadaljnje slabitve verjetne. Kakšna je raven slednjih glede na strukturo vaših naložb?**

Povprečje naše pokritosti na dan 31. 12. 2015 je bilo 36,25 odstotka, kar je manj od evropskega povprečja. Ampak imamo tudi šestkrat manj slabih kreditov od slovenskega povprečja, zato imamo »pravico« imeti tudi manjše slabitve. Delež NPL kaže našo poslovno politiko oz. apetite po sprejemanju tveganj, ki so pri nas zelo majhni. Te slabitve so seveda določena ocena v danem trenutku. Če se parametri te ocene spremenijo, smo dolžni te oslabitve potem oblikovati, ampak ta trenutek imamo ustrezno oblikovane. Lahko se spremeni marsikaj, podjetje, ki nam sicer redno plačuje kredit, na primer lahko pade iz določenega razloga v nižji bonitetni razred, zaradi česar moramo že oblikovati dodatno

oslabitev, čeprav se kredit redno odplačuje. Ta komitent vseeno takoj postane bolj tvegan. Vse temelji na statistiki in projekcijah, ki nastanejo na podlagi te statistike.

• **Ste tudi član nadzornega sveta Združenja bank Slovenije (ZBS), v katerem zastopate »glas« hranilnic in malih članic. Kako poteka dialog med večjimi in manjšimi, domačimi in tujimi, državnimi in zasebnimi bankami znotraj ceha?**

Ta dialog je zelo dobra in koristna platforma za izmenjavo izkušenj. Šel bi stopnjo višje in dejal, da je združenje bank institucija, ki zelo dobro zastopa interese panoge nasproti državi, regulatorju in preostalim deležnikom. Problemi, ki jih imamo, so večinoma skupni, kot npr. problem pristojnosti FURS, pristojnosti Banke Slovenije v zvezi s korporativnim upravljanjem, ki so bile na novo dorečene. Ceh zavzame v večini primerov precej enotno stališče stroke in zdrave pameti. Reči moram, da sem zelo zadovoljen, da smo se v sektorju ozavestili, da smo drug drugemu bolj partnerji. Tam, kjer je treba, smo sicer konkurenca, ko pa je treba dvigovati ugled ceha, znamo stopiti skupaj. Kot mala institucija imamo včasih primanjkljaje znanja o določenih specifičnih stvareh. Kolegi so pokazali izjemno veliko pripravljenost pomagati z nasveti in vzpostaviti kontaktov, da se naša služba, ki rešuje kakšen nov izziv, poveže tudi s službo večje banke. Ta stopnja kolegialne solidarnosti me je osebno precej navdušila. Eno je nadzorni svet, drugo pa so tudi odbori in delovne skupine, kjer sodelujejo sodelavci in sodelavke. Poudariti je treba tudi prispevek, ki ga daje ZBS na področju usposabljanja. Združenje je ena od stvari, glede katere se v Sloveniji lahko pohvalimo, da imamo dobro urejeno.

Pogovarjala se je  
Mateja Lah Novosel