



# Aleš Hauc, predsednik uprave NKBM Velika verjetnost je, da država za dvig kapitala ne bo dala niti centa

*V dobrega pol leta vodenja NKBM bo Aleš Hauc čez deset dni že tretjič nagovoril delničarje na skupščini kot predsednik uprave banke. Delničarji bodo tokrat glasovali o dokapitalizaciji, prav gotovo pa jih bo spet zanimalo razčiščevanje spornih poslov prejšnje uprave. V Sloveniji ni morale in etike, tudi zato se pojavlja gospodarski kriminal, meni Hauc. Dotaknil se je tudi mariborske vstaje: »Mariborčani so vedri in pozitivni ljudje, zato jim je res moralo prekipeti.*

*Zelo me skrbi, ker se je to zgodilo.«*

*Nejc Gole,  
foto Jure Eržen*

**S**e bojite, da bi prekipelo tudi 100.000 malim delničarjem, ki so delnice na javni prodaji kupili po 27 evrov, zdaj pa so vredne le dober evro?

Ves naš trud za dvig kapitalске ustreznosti kaže, da ne želimo poslabševati položaja malih delničarjev. To je dovolj logičen argument za vsakega, ki misli, da bo malim delničarjem prekipelo. Sem zelo odprt do malih delničarjev. Tudi na skupščini lahko postavijo vprašanja in dobijo moje odgovore. Vsak delničar je zame dragocen, z eno ali mnogo delnicami. Tu ne delam razlike. Delam vse, da ohranim njihove sedanje lastniške deleže. Verjamem, da bo vrednost delnice, ko bo banka začela bolje poslovati, višja. Za preteklo poslovanje banke pa ne morem biti odgovoren.

**Kdaj bo znano, kako bo država morala pomagati NKBM? Ali bo za 150 milijonov evrov odkupila pogojno zamenljive obve-**

**znice CoCo ali bo potrebnih še 50 milijonov evrov dokapitalizacije?**

S prodajo Zavarovalnice Maribor, delnim odkupom podrejenega instrumenta in vpisom obveznic CoCo s strani zasebnih vlagateljev država kot naš največji lastnik naj ne bi bila obremenjena z dvigom kapitalске ustreznosti NKBM niti z enim centom. Če se ti scenariji uresničijo – in velika verjetnost je, da se bodo –, potem državi pri doseganju zahtevane kapitalске ustreznosti na čisti temeljni kapital nad 9 odstotki ne bo treba sodelovati. Mi delamo vse, da dokapitalizacije z novoizdanimi delnicami ne bi bilo. Na dnevni red skupščine smo jo uvrstili, če drugih postopkov ne bi pravočasno zaključili, saj bi potem bila dokapitalizacija v višini 50 milijonov evrov nujna in edina rešitev.

**Kdaj se bo to vedelo?**

Do skupščine, upam, naj bi bilo razjasnjeno.

**NKBM bo pogajanja o nakupu deleža v Zavarovalnici Maribor nadaljevala le s Savo**

**Re. Kakšnim ciljem bo sledila banka?**

Banka želi prodati svoj delež po najugodnejši ceni, hkrati pa zagotoviti, da bo novi lastnik za zavarovalnico odgovorno skrbel.

Za nas je pomembno, da ima Zavarovalnica Maribor takšno lastniško strukturo, ki bo še povečala njeno učinkovitost, strokovnost in razvojne možnosti, ter da sodelovanje banke in zavarovalnice prinaša dodano vrednost delničarjem in komitentom obeh družb.

**Ste za odkup obveznic CoCo našli zasebne vlagatelje?**

O tem, da bi vpisali konvertibilne obveznice oziroma podrejeni dolg, se z njimi še pogovarjamo.

**Ali zasebni vlagatelji bolj zaupajo NKBM kot NLB, od katere je obveznice CoCo morala odkupiti država?**

Ocen o največji slovenski banki ne bi dajal, ker smo tudi strokovni kolegi. Te pa podpiram pri prizadevanju za izboljšanje poslovanja banke. Na predstavitvah vlagateljem smo dobili pozitivne ocene za pripravljenost sodelovanja z banko tudi v prihodnje. Vlagatelji seveda pričakujejo, da se bo banka s slabo banko očistila in bo verjetno tako bolj zanimiva za vlagatelje.

**Še prej pa je treba dokapitalizacijo potrditi na skupščini, kjer pa država nima glasovalnih pravic. Ste se z večjimi nedržavnimi lastniki, to so predvsem tujci, kaj pogovarjali o podpori dokapitalizaciji?**

Z delničarji imamo nenehne stike in verjamem, da želijo banki dobro. Ne nazadnje so delničarji na junijski skupščini izglasovali, da mora banka doseči vsaj 9 odstotkov kapitalne ustreznosti Core Tier 1. Menim, da se vsi delničarji zavedajo odgovornosti, zato zapletov na skupščini ne pričakujem. Če se motim, bom zelo razočaran.

**Kaj bi pomenilo za banko, če predlagani sklepi na skupščini ne bodo potrjeni?**

Ne znam si predstavljati, da sklepi, ki so potrebni za dvig kapitalne ustreznosti, ne bi bili potrjeni. To pomeni, da bi delničarji glasovali proti lastnim interesom.

**Mali delničarji niso zadovoljni z izključitvijo prednostne pravice, kot predlagate. Opozarjajo, da bodo oškodovani.**

Predlagali smo dokapitalizacijo s povabilom in ne javno ponudbo delnic, ker smo pričakovali, da bo treba čim hitreje izpeljati dokapitalizacijo, če bo potrebna. Dokapitalizacijskih postopkov namreč nismo mogli voditi hkrati s prodajo Zavarovalnice Maribor, zato za javno prodajo delnic po našem mnenju enostavno ni dovolj časa. Zato predlagamo, da k vplačilu kapitala povabimo vlagatelje in nekatere delničarje. Noben delničar ne bo oškodovan, če bo banka

kapitalsko ustreznost dvignila s prodajo Zavarovalnice Maribor, delnim odkupom podrejenega dolga in vpisom obveznic CoCo. Če ni dokapitalizacije, potem tudi ni zmanjšanja lastniških deležev.

**Ponavlja se zgodba od lani. Zdaj finančno ministrstvo v dokapitalizacijo sili Kad in Sod, lani pa je AUKN k dokapitalizaciji prisilil tri državne družbe, med njimi tudi pošta, kjer ste bili direktor. Pošta je zaradi slabitve naložbe imela lani namesto 20 le 10 milijonov evrov dobička. Vi takrat niste bili najbolj zadovoljni?**

Seveda ne, na vse kriplje smo se upirali dokapitalizaciji, saj je šlo za naložbo, ki ne sodi v osnovno dejavnost Pošte Slovenije, poleg tega pa je ta le 45-odstotna lastnica Poštne banke. Ampak takšen je bil skupščinski sklep AUKN in tega je treba spoštovati.

**Kdaj bo država svoj delež zmanjšala na načrtovanih 25 odstotkov in eno delnico?**

To je odvisno od prihodnjega leta. Če do konca tega leta kapitalno ustreznost dvignemo nad 9 odstotkov, bomo prihodnje leto razmišljali o novi transakciji, ki bi banki dvignila kapitalno ustreznost. Takrat bo država lahko uresničila svojo željo in zmanjšala delež. Zasebni delničarji so v banki dobrodošli, predvsem zato ker banko spodbujajo k večjemu razvoju in boljšemu poslovanju.

**So tuji vlagatelji, denimo Rusi, izkazali zanimanje za kapitalno trdnejšo banko?**

Na Poljskem smo imeli sestanek s sedanjimi delničarji in v Moskvi s sedanji in potencialnimi vlagatelji. Nekateri deležniki iz Ruske federacije so izkazali zanimanje za potencialno vlaganje v našo banko. Vendar so Rusi zelo pragmatični. Vsi investitorji pričakujejo, da se bo banka očistila skozi slabo banko in bo postala bolj privlačna. Če bo šlo vse po sreči, torej da bo ustanovljena slaba banka in da se bodo izboljšale razmere poslovanja, bomo morda poslovali z dobičkom že leta 2014. Že sedaj banka ustvarja dobiček iz rednega poslovanja, vendar ima zaradi visokih rezervacij in oslabitev izgubo. Zdaj tudi snujemo novo strategijo. S članom uprave Igorjem Žbrikom sva izhodišča strategije predstavila izvršnim direktorjem, zdaj bomo začeli usklajevati strategijo navzdol po piramidi. Ukvarjamo se z racionalizacijo stroškov ter spremembo organizacije in poslovnih procesov. V zelo kratkem času bomo dosegli zelo temeljite premike.

**Za letos je predvidenih 85 milijonov evrov izgube, a ta bo večja. Kakšna bo?**

Poslovni načrt, ki ga je potrdil prejšnji nadzorni svet, je ob mojem prihodu v banko predvideval 9 milijonov evrov dobička. To sem že takrat imel za neuresničljivo.

Zato sem nadzornikom predlagal rebalans poslovnega načrta za letos. Z vsakim dnem dela v upravi pa se je pokazalo, da niti 85 milijonov evrov izgube ne bo dovolj za oblikovanje ustreznih rezervacij in oslabitev. Pričakujem, da bo izguba nekoliko višja, a ne bistveno, ter da bo v dveh letih zaključeno čiščenje kreditnega portfelja. Še prihodnje leto bodo oslabitve, potem pa bi moral biti proces čiščenja končan.

#### **Kakšni so ključni ukrepi strategije?**

Banka se bo usmerila v mala in srednja podjetja ter prebivalstvo. Deloma ohranjamo tudi spremljanje večjih podjetij. Banka bo tanjša in ožja, načrtujemo pa, da bo tudi bolj uspešna, učinkovita in donosna. Enako velja za skupino: nedonosne dejavnosti bomo izločili, ostale bodo samo donosne dejavnosti in tiste, ki so dobre za ponudbo na finančnem trgu. V tej hiši bodo veliki premiki, tudi manj zaposlenih bo. Okrepili bomo trženjsko funkcijo v banki, oblikovali razvojno jedro za razvoj novih storitev, pregledali bomo poslovne procese in nastavili nov informacijski sistem. To banko bomo popolnoma reorganizirali, vzpostavili individualno odgovornost za odobravanje kreditov, spremljali kariero posameznika, izobraževali zaposlene, okrepili družbeno odgovornost in poskrbeli za VIP-stranke, ki bodo deležne vse pozornosti. Že Vickersova komisija v Veliki Britaniji ugotavlja, da je smiselna delitev poslovanja s prebivalstvom od investicijskega bančništva, saj prvo ne more pokrivati izgub drugega, zato je banko smiselno reorganizirati. Ni izključeno niti, da se kasneje ne bomo širili, izvedli še kakšnega prevzema, ampak najprej moramo banko očistiti, reorganizirati in okrepiti. Vsekakor nameravamo ostati druga največja banka in pomemben igralec v regiji.

#### **Katerih dejavnosti ne načrtujete več?**

Dejavnosti v okviru nastajajoče strategije analiziramo predvsem z vidika dobičkonosnosti in potenciala. Med drugim preučujemo možnosti in oblikujemo ustrezen model na področju lizinga. V skupini imamo namreč tri lizing družbe in možna je nova oblika organiziranosti te dejavnosti. O prodaji kakšnega dela skupine razen Zavarovalnice Maribor pa trenutno ne razmišljamo.

#### **Ali se umikate iz večjega gospodarstva?**

Ne umikamo se, saj smo že zdaj navzoči v skoraj vsakem velikem podjetju v državi. Samo osredotočili se bomo na mala in srednja podjetja ter prebivalstvo. V velikih podjetjih bomo še vedno prisotni, ampak ne tako močno in s tako veliko izpostavljenostjo. Prav to je mlinski kamen te hiše. Slovenska zakonodaja dovoljuje, da je lahko banka s 25 odstotki kapitala izpostavljena do ene osebe ali skupine povezanih oseb. Za razpršitev tveganj pa imajo nekatere banke v EU to izpostavljenost pod 10 odstotki kapitala, mejo 10 odstotkov postavljajo tudi bančna priporočila.

#### **Kako komentirate izjave gospodarskega ministra Radovana Žerjava, da banke nerazumno ne financirajo prav ničesar, niti ekonomsko upravičenih projektov?**

Izjavo lahko razumemo v kontekstu njegove želje, da bi banke bolj kreditirale gospodarstvo, kar je povsem razumljivo in tu ga razumem. Vendar so s tem povezana velika tveganja. Tudi dobrih projektov ne mrgoli kot v konjunkturi, zato mora biti banka previdna pri financiranju projektov, glede na stanje na trgu predvsem pri nepremičninskih projektih. Po naših informacijah pa je inovativnih projektov pri malih in srednjih podjetjih precej več kot pri velikih. Zato smo se odločili, da se bomo zaradi spodbujanja rasti gospodarstva in povečanja zaposlenosti



S prenosom slabih kreditov na slabo banko se bodo verjetno v marsikaterem primeru ugotovile zgrešene naložbe bank in morda z njim tudi vplivi, ki so pripeljali do odobritev teh kreditov. To verjetno delu politike ni všeč.

Page: 11

Reach: 125000

Country: SLOVENIA

Size: 1459 cm2

4 / 5



bolj osredotočili na mala in srednja podjetja, kjer se ustvarjajo nova delovna mesta. Položaj bančništva pa je že sedaj v javnosti velikokrat izkrivljeno prikazan, tudi v medijih, zato ni treba dodatno priliti olja na ogenj. Banka mora biti previdna ustanova, saj posoja denar svojih varčevalcev.

**NKBM ima za 366 milijonov evrov slabih kreditov, kar je skoraj 11 odstotkov v portfelju. Finančni minister Janez Šušteršič je v večkrat dejal, da državne banke niso upravljale slabih terjatev. Ali jih državne banke ne znate ali ne želite upravljati?**

NKBM zagotovo ima znanje za upravljanje slabih terjatev. V zadnjem letu smo se na tem področju tudi kadrovsko okrepili. Vendar kako naj jih banka upravlja, če je likvidnost podjetij izjemno slaba, če ni denarja in če je nepremičninski trg v krču? Tudi če imate nepremičnine v portfelju, jih ni mogoče prodati. Lahko jih prodate za veliko nižjo ceno, pa še to je vprašljivo. Težko je upravljanje slabih terjatev v takih razmerah na finančnem trgu in trgu nepremičnin. Če mene vprašate, praktično nemogoče. Država naj bi tu prevzela vlogo stabilizatorja, da bi s slabo banko upravljala te terjatve, banke pa bi se posvetile osnovni dejavnosti. Mi se moramo ukvarjati s poslovanjem, ki za banko pomeni prihodke. Banka mora skrbeti za

svoje stranke in jih mora negovati. Obseg slabih terjatev pa je s krizo tako narasel, da s tem porabimo preveč energije.

**Slabi banki grozi referendum.**

Slovenske banke in država potrebujejo slabo banko, predvsem zato, da država pokaže finančnim trgov, da je sposobna sama rešiti težave. Razpisovanje referendumov za tako pomembne teme, kot sta državni holding in slaba banka, je trenutno nerazumno. Mogoče zakona nista idealna, sta pa zelo nujna. Bančniki na to čakamo, ker se brez očiščenega kreditnega portfelja v prihodnosti ne bomo mogli dodatno zadolževati in bolje poslovati. Kako mislite, da nas opazujejo mednarodni finančni trgi, ker lahko en sindikat blokira celotno proceduro uveljavitve zakona o slabi banki? Kdo pa nam bo želel v prihodnje še kaj posoditi ali z nami delati, če nekateri pri nas ne razumejo, da je komunizem že zdavnaj minil?

**Vendar bo politika prek slabe banke ime-la dostop do zaupnih podatkov iz kreditnih map in do nadzora nad prodajo nekaterih podjetij.**

Politika mora zagotoviti primerno makroekonomsko in podjetniško okolje za razvoj podjetništva, ne pa se vmešavati v poslovne odločitve bank. S prenosom slabih kreditov na slabo banko se bodo verjetno v

Page: 11

Reach: 125000

Country: SLOVENIA

Size: 1459 cm2

5 / 5

marsikaterem primeru ugotovile zgrešene naložbe bank in morda z njim tudi vplivi, ki so pripeljali do odobritev teh kreditov. To verjetno delu politike ni všeč, ne pa da bi se aktualna politika vmešavala v delo podjetij. Pri tem obstaja neka manična obsesija določenega dela vplivov, ki se bojijo morebitnega razkritja, zakaj so nekateri dobili kredite.

**Se bo tudi v NKBM še kaj odkrilo? Forenzično poročilo naj bi bilo januarja končano.**

Držal sem obljubo delničarjem in sem naročil revizijo, tudi forenzično revizijo posameznih dejanj v banki, trenutno pa izvajamo tudi klasično revizijo kreditnega portfelja. Namen je dobiti čisto sliko, da lahko ugotovimo, ali je prišlo do materialnih oškodovanj v banki in kaznivih dejanj. Ko bo forenzično poročilo obravnaval nadzorni svet, bomo z morebitnim sumom oškodovanj in kaznivih dejanj seznanili organe pregona.

**Ste bili ob vašem prihodu presenečeni nad številom okostnjakov v omarah?**

Vedel sem, v kaj prihajam, nisem pa poznal natančnega stanja. Ne glede na malo slabšo preteklost zaradi teh poslov je ta banka kakovostna hiša. Ker ima dobro sestavo klientele in odlične kadre, mislim, da bomo okrevali hitreje od sprva načrtovanega. Preteklost je treba očistiti in razčistiti, usmeriti pa se moramo v prihodnost. Verjamem, da je tudi prejšnja uprava tej banki v nekih kontekstih želela dobro, in vsak, ki dela, tudi greši, morda nehote. Dokler ne bodo revizijski postopki končani in jih ne bo obravnaval nadzorni svet, ne bomo nikogar pribijali na križ. Eno pa zagotovo drži: če imaš v sebi trdna moralna in etična načela, se ti ni treba bati forenzike, saj imaš čisto vest. Treba je biti najprej pošten do sebe, da si lahko pošten do drugih.

**Pri nekaterih članih nadzornega sveta NKBM, ki so bili imenovani letos poleti, je videti, da je bila bolj kot strokovnost razlog za imenovanje politična pripadnost. Zaradi zahtev Banke Slovenije je odstopila Duška Jurenc, nekdanja vodja Kanglerjevega kabineta in prokuristka v Farmadentu, kamor ji je pomagal prav župan. Je to dobro?**

Zadev z nadzornim svetom ne bom komentiral, ker je to stvar delničarjev. S tem nadzornim svetom sodelujemo korektno. So izjemno zahtevni, kar je odraz njihove strokovnosti, saj so strokovnjaki z različnih



področij. Vsak nadzorni svet v tej banki je dobrodošel, če je profesionalen, če ima visoke etične in moralne standarde ter če želi banki dobro. Iz pošte imam izkušnje z drugačnimi nadzornimi sveti in sem navajen delati z vsakim nadzornim svetom. Vsak nadzornik pa se mora zavedati, da lahko odločno pripomore k dobremu delu, samo če je konstruktiven in pozitiven. Nimam kaj skrivati, povem vse neposredno in nadzornikom poročam o vseh pomembnejših segmentih poslovanja. Nimam težav z nadzorniki, ker imam čisto vest.

**Kako lahko strokovnjak za sežiganje odpadkov Niko Samec prispeva k boljšemu poslovanju in nadzoru banke?**

Strokovnjak za sežig odpadkov, ki ga omenjate, lahko s svojimi nasveti odločilno prispeva predvsem v segmentu financiranja bioplinarn, ki so naše stranke. Ker se je izkazalo, da dr. Samec kot član nadzornega sveta in strokovnjak za to področje tega odlično obvlada.

**Ali se državni sekretar Dejan Krušec udeležuje sej nadzornega sveta?**

Ne. Poročanja medijev, da se udeležuje sej nadzornikov, so neresnična in izmišljena.