

# Učinak prodaje nenaplativih kredita na poslovanje banaka

---

Žager, Hrvoje

Master's thesis / Diplomski rad

2021

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:555383>

*Rights / Prava:* [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-09-28**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne Ekonomije**

**UČINAK PRODAJE NENAPLATIVIH KREDITA NA  
POSLOVANJE BANAKA**

**Diplomski rad**

**Hrvoje Žager**

**Zagreb, srpanj, 2021.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne Ekonomije**

**UČINAK PRODAJE NENAPLATIVIH KREDITA NA  
POSLOVANJE BANAKA**

**EFFECT OF SALE OF NONPERFORMING LOANS ON  
BANK OPERATIONS**

**Diplomski rad**

**Ime Prezime studenta: Hrvoje Žager, JMBAG: 0067433468**

**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Ana Ivanišević Hernaus**

**Zagreb, srpanj, 2021.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

Zagreb, 01.07.2021. godine  
(mjesto i datum)

*Hruje Žager*

(vlastoručni potpis studenta)

# Sadržaj

Sažetak .....	1
1. Uvod.....	2
1.1. Predmet i cilj rada.....	3
1.2. Izvori i metodologija prikupljanja podataka.....	3
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	4
2. Banke i bankovno poslovanje.....	5
2.1. Bankovni poslovi.....	6
2.1.1. Bankovni poslovi kroz povijest.....	6
2.1.2. Suvremeni bankovni poslovi .....	9
2.2. Regulatorni okvir poslovanja banaka .....	12
2.3. Bankarski sektor u Republici Hrvatskoj.....	14
3. Nenaplativi krediti banaka i strategije upravljanja takvim kreditima.....	21
3.1. Pojam nenaplativih kredita.....	24
3.2. Strategije upravljanja nenaplativim kreditima.....	26
3.3. Problematika upravljanja nenaplativim kreditima.....	30
4. Prodaja kao strategija upravljanja nenaplativim kreditima .....	34
4.1. Prodaja nenaplativih kredita.....	35
4.2. Tržište nenaplativih kredita .....	37
4.3. Izabrani pokazatelji prodaje nenaplativih kredita u Republici Hrvatskoj .....	41
5. Istraživanje prodaje nenaplativih kredita banaka na primjerima iz prakse.....	46
5.1. Metodologija i opis istraživanja .....	46
5.2. Analiza prodaje nenaplativih kredita banaka u Republici Hrvatskoj realiziranih u posljednjem desetljeću (od 2010. do 2020. godine).....	47
5.2.1. Prikaz kretanja vrijednosti nenaplativih kredita i povezanih pokazatelja.....	48
5.3. Primjeri procesa prodaje nenaplativog kredita banke.....	52

5.4. Učinak prodaje nenaplativih kredita na poslovanje banaka kroz analizu prikazanu na hipotetskom modelu .....	56
5.4.1. Prodaja nenaplativih kredita organiziranih u portfelj na primjeru banke „A“ .....	56
5.4.2. Prodaja nenaplativih kredita banke „A“ .....	56
5.4.3. Proces prodaje kredita banke „A“ strukturiranih u portfelj .....	58
5.4.4. Utjecaj prodaje nenaplativih kredita na poslovanje banke „A“ .....	65
5.5. Sažeti prikaz rezultata istraživanja .....	72
6. Zaključak .....	75
Literatura .....	76
Popis tablica .....	80
Popis slika .....	81
Popis grafova.....	82
Životopis studenta .....	83

## Sažetak

Rad se bavi tematikom strategije prodaje nenaplativih kredita i njezinim učinkom na poslovanje banaka. Budući da banka čini jedan poslovni sustav, zanimljivo je razmotriti sve pozitivne i negativne učinke koje ta strategija ima na poslovanje banke. Bankarsko poslovanje je specifično i razlikuje se od poslovanja nefinancijskog poduzeća. Banka, profesionalno i kontinuirano odobravajući kredite kao svoj najvažniji aktivni posao, preuzima kreditni rizik, odnosno rizik nenaplate od strane dužnika. U cilju očuvanja stabilnosti poslovanja, banka ponekad primjenjuje strategiju prodaje rizičnih potraživanja kako bi očuvala likvidnost i smanjila rizik u poslovanju. U ovom radu se na temelju podataka iz proteklog desetljeća (od 2010. do 2020. godine), istraživanjem dolazi do saznanja o trendovima vezanim uz realiziranu prodaju nenaplativih potraživanja. Najprije se u teorijskom dijelu opisuju specifičnosti bankarskog poslovanja i postojeća regulativa, zatim strategija prodaje nenaplativih potraživanja, da bi u drugom dijelu rada fokus bio na analizi prodaje i analizi tržišta nenaplativih potraživanja u Republici Hrvatskoj. Rad se sastoji i od istraživanja koje obuhvaća detaljan pregled procesa prodaje naplate potraživanja i prikaz praktičnih primjera u kojima su banke prodavale svoja potraživanja društvima koja se bave otkupom i naplatom istih. Zanimljivo je razmotriti utjecaj koji prodana potraživanja imaju na poslovanje i stabilnost banke.

# 1. Uvod

Tema ovog diplomskog rada je učinak prodaje nenaplativih kredita na poslovanje banaka. Kroz teorijski i istraživački doprinos, u radu se prikazuje jedna od češće korištenih strategija banaka prilikom upravljanja nenaplativim potraživanjima - prodaja kredita. Bankarsko poslovanje je specifično i razlikuje se od poslovanja nefinancijskog poduzeća. Naime, banka ima funkciju kreditiranja građanstva, poduzeća i ostalih subjekata te tako preuzima vjerovničku ulogu, a s time i rizik nenaplate danog kredita od dužnika. Kako bi ostala likvidna i očuvala stabilnost svog poslovanja, banka je primorana odabrati najbolji način upravljanja lošim kreditima, odnosno onu strategiju koja može pomoći pri naplati potraživanja. Da bi se shvatilo kako banke vode poslovanje i njime upravljaju, potrebno je razumjeti regulative koje predstavljaju svojevrsna ograničenja i smjernice koje je potrebno slijediti prilikom upravljanja nenaplativim potraživanjima te strategije koje banka može koristiti kako bi održala poslovnu stabilnost. Kao jedna od najbitnijih i najučinkovitijih strategija nameće se prodaja nenaplativih potraživanja. Motiv za pisanje ovog rada pronađen je u želji da se iskaže učinak koji nenaplativa potraživanja mogu stvoriti u poslovanju banaka. Očuvanje stabilnosti banaka važno je za cijelo gospodarstvo jer banke čine tzv. krvotok gospodarstva. Ovim radom pojasnit će se na koji način iznenadno povećanje udjela loših kredita može stvoriti zastoje i ozbiljne teškoće u bankarskom poslovanju, a posljedično i u cijelom gospodarstvu. Isto tako, razmotrit će se problematika naplate potraživanja i važnost adekvatne dinamike naplate. Korist od ovog rada mogu imati svi sudionici poslovnog okruženja, a naročito oni koji trenutno imaju bilo kakvu ulogu dužnika ili vjerovnika te su vezani uz kreditni proces. Temeljne postavke rada vezane su uz izlaganje teorijskog okvira bankarstva, regulativu i propise, teorijsku obradu nenaplativih potraživanja, strategiju upravljanja nenaplativim potraživanjima, prodaju potraživanja kao strategiju, analizu tržišta nenaplativih potraživanja i istraživanje vezano uz strategiju prodaje nenaplativih potraživanja u Republici Hrvatskoj.



## **1.1. Predmet i cilj rada**

Predmet ovog rada je prodaja kao strategija upravljanja nenaplativim kreditima. U sklopu toga, razmatraju se učinci te strategije na poslovanje banaka. U radu je istražena tema prodaje nenaplativih kredita u bankarskom sektoru Republike Hrvatske. Cilj rada je na temelju analize podataka iz proteklog desetljeća (od 2010. do 2020. godine) doći do saznanja o trendovima vezanim uz realiziranu prodaju nenaplativih kredita, a ostvarit će se provedbom praktičnog istraživanja.

## **1.2. Izvori i metodologija prikupljanja podataka**

Za izradu ovog rada poslužili su brojni izvori poput knjiga, znanstvenih članaka, stručnih radova, različitih publikacija i ostalih javno objavljenih sadržaja na internetu. Od korištenih knjiga treba spomenuti onu autora Gregureka i Vidakovića na temu „Bankarsko poslovanje“ gdje je detaljno opisana povijest bankarstva, njegovo funkcioniranje i glavne karakteristike poslovanja. Knjiga koja obrađuje slične teme je „Menadžment komercijalnih banaka“ autora Rose, koja je također poslužila pri opisu glavnih funkcija banke i regulative vezane uz bankarsko poslovanje. Treba spomenuti i knjigu „Globalne financije“ autora Lovrinovića, u kojoj su dostupni podaci o financijskom dijelu poslovanja banaka. Budući da su nenaplativa potraživanja povezana s pojmom kreditnog rizika, korištena je knjiga naslova „Kreditni rizik“ autora Jakovčevića i Jolića, koja sažima sve najbitnije pojmove i činjenice vezane uz kreditni rizik. Knjiga koja se bavi sličnom temom kreditnog rizika je i ona autora Jakovčevića „Upravljanje kreditnim rizikom u suvremenom bankarstvu“ u kojoj su opisane strategije kako umanjiti kreditni rizik i na adekvatan način upravljati kreditnim portfeljem. Uz izvore iz knjiga, korišteni su i razni stručni i znanstveni radovi koji se bave problematikom naplate potraživanja i neprihodonosnim kreditima banaka. Posebno se mogu izdvojiti radovi autora Ploh na teme „Napлата neprihodonosnih kredita u bankama“ i „Kvaliteta kreditnog portfelja banaka u Republici Hrvatskoj“. Naime, u njima je detaljno prikazana problematika nenaplativih potraživanja banaka i principi uspješnog upravljanja kreditnim portfeljem. Opsežne informacije o bankarskom sustavu i udjelima loših kredita nude i objave Hrvatske narodne banke u raznim publikacijama i biltenima. Za istraživanje su korišteni podaci iz financijskih izvještaja pojedinih banaka i drugi dostupni podaci s interneta i dostupnih baza podataka.

Prilikom izrade rada korištene su razne istraživačke metode poput intervjua, metode analize, metode komparacije, metode kompilacije i statističke metode. Metoda analize obuhvaća proces raščlambe složenih pojmova, vrijednosnih sudova i zaključaka dobivenih analizom. Navedena metoda uvelike je od koristi prilikom provedbe istraživanja. Nadalje, metodom komparacije proučavaju se odnosi, sličnosti i razlike između određenih predmeta ili pojava. Na temelju metode komparacije podataka iz bankarskog poslovanja donijet će se određeni zaključci. Metoda kompilacije uključuje preuzimanje sadržaja iz tuđih rezultata znanstveno – istraživačkog rada. Prema tome, tuđa opažanja, stavovi i spoznaje uključuju se u sadržaj ovog rada s propisanim navođenjem izvora. I na kraju, statistička metoda uvelike pomaže u provođenju analize i dobivanja konkretnih rezultata. Postupcima i izračunima deskriptivne statistike dobivaju se razni brožčani rezultati koji su interpretirani i na temelju njih su izvedeni zaključci.

### **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad ima šest dijelova. Uvodni dio koncipiran je na način da se prikažu temeljne postavke rada što se tiče izvedbe i forme. U sklopu toga definiran je predmet i cilj rada, njegova struktura i sadržaj. Drugi dio rada bavi se bankama i njihovim poslovanjem. Njegova svrha je pripremiti podlogu za daljnje istraživanje pomoću teorijskog okvira. U tom poglavlju opisani su bankovni poslovi, izložen je regulatorni okvir njihovog osnivanja i poslovanje te su prikazane temeljne karakteristike bankarskog sektora Republike Hrvatske. Treći dio rada obuhvaća razmatranje nenaplativih potraživanja banaka i diskusiju o strategijama upravljanja nenaplativim potraživanjima. U četvrtom dijelu opisuje se prodaja kao strategija upravljanja nenaplativim potraživanjima. Slijedom toga, analizira se tržište nenaplativih potraživanja i provodi analiza prodaje nenaplativih potraživanja. Peti dio rada predviđen je za istraživanje, koje uključuje prikaz metodologije te analiziranih učinaka i rezultata. U šestom dijelu daje se zaključak i navode završna razmatranja vezana uz temu rada. Popis literature i priloga naveden je na kraju rada.

## 2. Banke i bankovno poslovanje

Banke kao institucije i njihovo poslovanje oduvijek su bile usko vezane uz gospodarstvo te se s pravom može tvrditi da su banke jedan od glavnih pokretača svjetskog gospodarstva. Postoje različite definicije banke, a jedna od njih glasi: „Banka je institucija koja se bavi prikupljanjem sredstava, plasiranjem sredstava te pružanjem financijskih usluga“<sup>1</sup>. Banka se definira kao institucija koja nije samo vezana uz financijsko poslovanje nego i uz ostale usluge koje pruža izvan klasičnih okvira. Kroz svoje poslovanje, banka od jedne strane prikuplja sredstva, a s druge strane ima obvezu ta sredstva vratiti onome od koga je sredstva prikupila. Određeni iznos prikupljenih sredstava (depoziti) banka plasira i daje kredite na kojima zarađuje. Prikupljanje i plasiranje sredstava naziva se platni promet koji čini financijski krvotok ekonomije.<sup>2</sup> Upravo iz ove činjenice može se vidjeti koliko su banke važne za gospodarstvo i koja je njihova uloga u njemu. Banke se svrstavaju među najvažnije financijske institucije u gospodarstvu jer predstavljaju glavni izvor kredita milijunima kućanstava, poduzećima, državnim tijelima i ostalima. Činjenica je da banke širom svijeta odobravaju više kredita potrošačima od bilo koje druge vrste financijskih institucija. Isto tako, one su važni kupci obveznica i zadužnica države i lokalnih tijela vlasti.<sup>3</sup> U svrhu razumijevanja funkcioniranja banaka i bankovnog poslovanja, u nastavku rada prikazana je kratka povijest banaka, njihovo poslovanje na globalnoj razini i na razini EU, regulativa vezana uz osnivanje i poslovanje banaka, te funkcioniranje bankovnog sustava u Republici Hrvatskoj.

---

<sup>1</sup> Gregurek, M., Vidaković, N. (2013): „Bankarsko poslovanje“; Effectus; Zagreb, str. 9.

<sup>2</sup> Ibid.; str. 9.

<sup>3</sup> Rose, S. P. (1999): „Menadžment komercijalnih banaka“; MATE; četvrto izdanje, Zagreb, str. 3.

## 2.1. Bankovni poslovi

Bankovni poslovi ili usluge koje banke pružaju definirani su kao procesi koji se obavljaju u sklopu bankovne aktivnosti. Kako bi banka dobro poslovala potrebne su dvije odvojene vještine, a to su komunikacija s klijentima i poznavanje bankarskih usluga i operativnih tehnika poslovanja. Svaka banka se međusobno razlikuje po načinu poslovanja i usvojenim praksama. Bankovni poslovi dijele se na:<sup>4</sup>

- neutralne (indiferentne ili komisijske) bankovne poslove,
- aktivne (kreditne) bankovne poslove,
- pasivne (mobilizacijske) bankovne poslove,
- vlastite bankovne poslove.

Neutralni poslovi pripadaju skupini najbrojnijih bankovnih poslova. U njih spadaju poslovi platnog prometa, mjenjački poslovi te različiti komisijski i mandatni poslovi. Navedeni poslovi smatraju se uslužnim poslovima pomoću kojih se prihodi stvaraju na temelju naplaćenih naknada i razlika u tečajevima. Nadalje, aktivni poslovi podrazumijevaju davanje zajmova, lombardnih kredita, diskontiranje vrijednosnih papira, ulaganje u vrijednosne papire i ostale slične poslove vezane uz aktivu banke. Prihodi iz tih poslova nastaju na temelju naplaćenih kamata i provizija. Što se tiče pasivnih poslova, oni predstavljaju depozitne poslove i sve one poslove koji su vezani uz pribavljanje novčanih sredstava. Za pribavljena sredstva banka plaća naknadu onome od koga je sredstva pribavila (svom vjerovniku). Postoje i vlastiti poslovi banke u kojima banka ne posluje s klijentima. Primjeri takvih poslova su trgovina na novčanom tržištu, trgovina na tržištu vrijednosnih papira, ulaganja u druga poduzeća, poslovanje novčanim karticama i ostali. Prihodi iz ove vrste poslova ostvaruju se u okviru razlike između vraćenog i uloženog kapitala, te od naplate provizije za uslužne poslove.<sup>5</sup>

### 2.1.1. Bankovni poslovi kroz povijest

Smatra se da su se prve banke pojavile kao hramovi starih civilizacija u kojima su se držali plemeniti metali, žito, koža, stoka, poljoprivredni proizvodi i ostala raznovrsna dobra. Zbog svoje sigurnosti, hramovi i palače bili su prikladna mjesta za držanje vrijednih stvari. U

---

<sup>4</sup> Gregurek, M., Vidaković, N. (2013): „Bankarsko poslovanje“; Effectus; Zagreb, str. 18.

<sup>5</sup> Ibid.; str. 18.

drevnom Babilonu postojala je trgovačka kuća koja se osim trgovinom bavila i poslovima mijenjanja i čuvanja novca. Počeci bankarstva mogu se pronaći i u Grčkoj gdje su se u grčkim hramovima odvijale razne financijske transakcije od davanja zajmova, primanja depozita, razmjena kovanica, testiranja težine i čistoće kovanica i ostalo. U početku su hramove štitili svećenici, a kasnije i vladari. Tadašnje prakse bile su primitak sredstava od jednog klijenta po nižoj cijeni i plasiranje sredstava po većoj cijeni drugom klijentu. Također, postoje i zapisi o prvim kreditnim zapisima trgovaca koji su djelovali na području Male Azije. U Egiptu primjerice, novčane transakcije zamijenjene su kreditnim zapisima, a plaćanja su se obavljala putem jednostavnih naloga. Prvo administrativno usavršavanje aspekta bankarstva dogodilo se u Starom Rimu na način da se uvela veća regulacija ustanova i transakcija. Nestanak antičkih banaka uzrokovan je raspadom Rimskog Carstva i stalnim upadima barbarskih plemena na prostore gdje su boravile razvijene civilizacije. Bankarstvo u Srednjem vijeku postaje sve manje aktivno zbog strogih zakona Katoličke crkve o naplaćivanju kamata. Početkom 12. stoljeća pojavila se sve veća potreba za prijenosom većih svota novaca kako bi se financirali križarski ratovi pa je to revitaliziralo bankarstvo u zapadnoj Europi.<sup>6</sup>

Ozbiljnije se o bankarstvu može govoriti tek od srednjeg vijeka kada su talijanski gradovi – državnice odigrali ključnu ulogu u njegovu razvoju te se iz tog razloga Italija smatra kolijevkom bankarstva. Nakon toga, kao posljedica trgovačke revolucije bankarstvo se počelo širiti i razvijati prvo na području Mediterana, a potom na sjever Europe i šire. Srednji je vijek bio obilježen rastom međunarodne trgovine, urbanizacijom, stvaranjem nacionalnih država i otkrićem novih plovnih puteva. Zbog navedenog razloga to se doba može smatrati prvim važnim razdobljem internacionalizacije bankarstva.<sup>7</sup> Uz bankarstvo u srednjem vijeku vezana je cijela trgovačka djelatnost. U tom vremenu nastale su Banca di Genova (1320.), Casa di Sant Georgio (1401.), Monte Paschi de Siena (1492.) te mletačke banke Casa di Rialto (1578.) i Banca del Giro (1617.). Bankari iz sjeverne Italije, točnije Lumbardi, postupno su zamijenili Židove u njihovoj ulozi pozajmljivača novaca. Od bankarskih poslova tada su ponajviše profitirali gradovi Siena, Lucca, Milan, Genova i Firenca. Ponajviše je profitirala Firenca zbog toga što je bila dobro pripremljena za međunarodne financije uz svoj poznati zlatni florin. Uspjeh bankara u Firenci poznat je po velikim zaradama obitelji Bardi i Peruzzi. Zbog prevelikog plasmana kredita europskim vladarima i velikog udjela nenaplativih kredita, spomenute banke bogatih obitelji propadaju, a Firenca doživljava financijsku katastrofu. Nakon

---

<sup>6</sup> Gregurek, M., Vidaković, N. (2013): „Bankarsko poslovanje“; Effectus; Zagreb, str. 27.

<sup>7</sup> Lovrinović, I. (2015): „Globalne financije“; ACCENT; Zagreb, str. 487.

pola stoljeća, u Firenci ponovo oživljava financijski sektor, a najistaknutije bankarske obitelji postaju Pazzi i Medici. Ulogu vodećih bankara u Europi kasnije preuzimaju obitelj Fugger i Rothschild koja je financirala saveznike u ratu protiv Napoleona.<sup>8</sup> U Tablici 1. mogu se vidjeti povijesne funkcije i sve važnije uloge koje su banke imale kroz povijest.

Tablica 1. Povijesne funkcije i uloge banke

<b>Uloge i funkcije banke</b>
Obavljanje mjenjačkih poslova
Diskontiranje komercijalnih zapisa
Odobranje poslovnih kredita
Ponuda štednih depozita
Čuvanje dragocjenosti
Potpore vladinim aktivnostima putem kreditiranja
Ponuda depozita po viđenju
Ponuda povjereničkih usluga

Izvor: Rose, S. P. (1999): „Menadžment komercijalnih banaka“; MATE; četvrto izdanje, Zagreb, str. 8. i 9.

Banke su imale vrlo važnu ulogu kroz povijest te su nudile raznovrsne usluge. Među prvim uslugama bili su mjenjački poslovi. Banke su bile u mogućnosti promijeniti jednu valutu za drugu uz određenu proviziju. Kao i danas, takve usluge bile su od velike koristi trgovcima u Starom svijetu kojima je bila velika potreba imati važeću valutu na određenom području gdje trguju. Sljedeća bitna uloga banaka kroz povijest je diskontiranje komercijalnih zapisa i odobranje kredita. Banke su kupovale potraživanja od kupaca koji su na taj način prodavali tuđe dugove te su im odobravali kredite za potrebne zalihe. Kako bi prikupile dodatna sredstva za davanje kredita, banke su počele prikupljati depozite od štediša. Povijesna uloga bila je i čuvanje dragocjenosti. Takva praksa započela je već u srednjem vijeku kada su banke čuvale zlato, vrijednosne papire i ostale dragocjenosti. Također, banke su kroz povijest davale potpore vladarima u njihovim političkim i ekonomskim aktivnostima. Tijekom srednjeg vijeka i u ranom razdoblju industrijske revolucije banke su mobilizirale velike količine sredstava i odobravale kredite. Od usluga iz novije povijesti može se izdvojiti ponuda depozita po viđenju i ponuda povjereničkih usluga. Za vrijeme industrijske revolucije u Europi i SAD-u razvila se usluga depozita po viđenju koji je bio namijenjen za plaćanje roba i usluga. U novije doba pojavile su se i povjereničke usluge, odnosno, usluge upravljanja imovinom.<sup>9</sup>

Početkom 19. stoljeća, u nekim zemljama poput SAD-a povećao se nadzor banaka. Mnoge tadašnje banke bile su podružnice drugih kompanija kojima je bankarstvo bila sekundarna

<sup>8</sup> Gregurek, M., Vidaković, N. (2013): „Bankarsko poslovanje“; Effectus; Zagreb, str. 27. – 29.

<sup>9</sup> Rose, S. P. (1999): „Menadžment komercijalnih banaka“; MATE; četvrto izdanje, Zagreb, str. 8. i 9.

djelatnost. Velike banke razvijale su se u nekoliko vodećih poslovnih centara, primjerice u New Yorku. U razdoblju pred kraj 19. stoljeća, a posebice početkom 20. stoljeća dominaciju u svjetskom bankarstvu preuzima SAD. Gospodarstvo SAD-a tijekom transformacije iz ruralnog i poljoprivrednog prema industrijskom i urbanom doživljava veliku transformaciju. Industrijalizacija i urbanizacija sa sobom su donijele mnoštvo velikih projekata koji su da bi bili provedeni trebali posredstvo banaka i međunarodni kapital, uslijed čega su se pojavili i prvi bankarski sindikati, a Wall Street postaje glavno središte tržišta kapitala u svijetu.<sup>10</sup>

### 2.1.2. Suvremeni bankovni poslovi

Usluge koje javnost danas zahtijeva od banaka postale su složenije. Uspjeh banaka ovisi o sposobnosti identificiranja financijskih usluga za koje postoji potražnja komitenata. Isto tako, banke moraju voditi računa o sadržaju tih usluga kako bi bile konkurentne, tj. bile ponuđene komitentima po konkurentnoj cijeni.<sup>11</sup> U Tablici 2. prikazane su osnovne funkcije suvremene banke.

Tablica 2. Osnovne funkcije i usluge banke

<b>Osnovne funkcije banke</b>
Funkcija kreditiranja
Funkcija investiranja/planiranja
Funkcija platnog prometa
Funkcija štednje
Funkcija upravljanja gotovinom
Investicijsko bankarstvo
Brokerska funkcija
Funkcija osiguranja
Povjerenička funkcija (upravljanje imovinom)

Izvor: Rose, S. P. (1999): „Menadžment komercijalnih banaka“; MATE; četvrto izdanje, Zagreb, str. 7.

Neke od osnovnih funkcija banke su funkcija kreditiranja i funkcija štednje. Kao što je ranije spomenuto, banka s jedne strane pribavlja sredstva (kroz funkciju štednje vjerovnika), a s druge strane plasira kredite na koje naplaćuje kamate. Razlika između primljenih kamata i plaćenih kamata na štednju vjerovnika predstavlja bankovni profit. Važne funkcije banke su funkcija investiranja i funkcija platnog prometa. Banka također mora voditi brigu o likvidnosti pa je iz tog razloga važna funkcija upravljanja gotovinom. Između ostalog, suvremena banka se bavi i

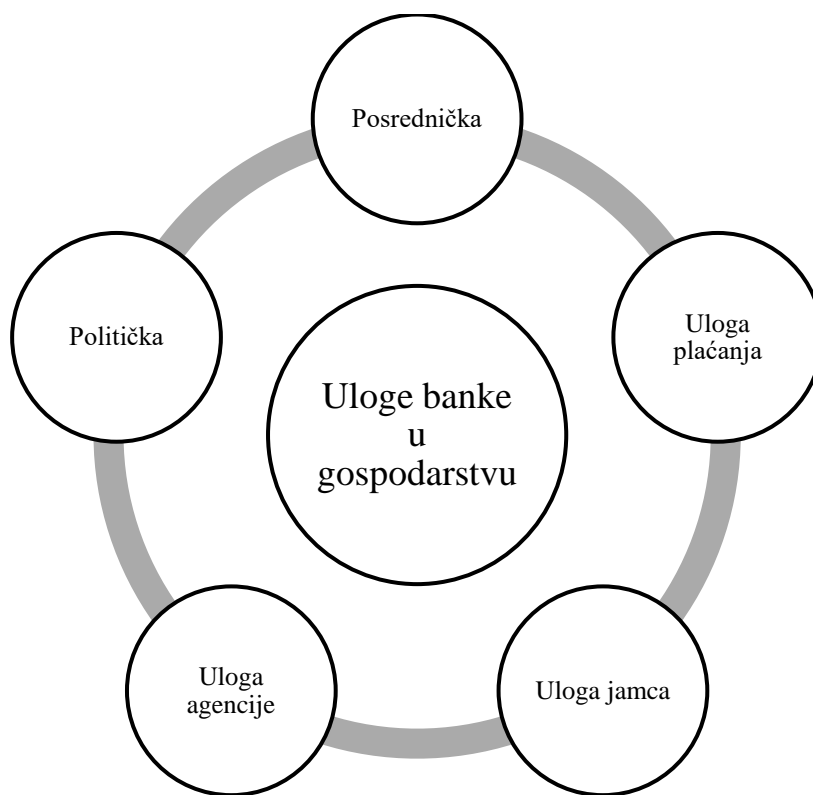
<sup>10</sup> Lovrinović, I. (2015): „Globalne financije“; ACCENT; Zagreb, str. 490.

<sup>11</sup> Rose, S. P. (1999): „Menadžment komercijalnih banaka“; MATE; četvrto izdanje, Zagreb, str. 7. i 8.

spomenutim vlastitim poslovima kao što su investicijsko bankarstvo, brokerska funkcija, funkcija osiguranja i povjerenička funkcija.

Već je spomenuto da banke i bankarski sektor imaju važnu ulogu u gospodarstvu jer čine krvotok gospodarstva. Njihova uloga je višestruka jer sudjeluju u platnom prometu, posredničkim aktivnostima, ulogama jamca, političkim ulogama, i ulozi agencije. Prema tome, tvrdnja da banke imaju usku ulogu u gospodarstvu ne stoji. Moderne banke su se prilagodile novim ulogama u cilju održavanja konkurentnosti i pristupačnosti svojim komitentima. Na Slici 1. mogu se vidjeti koje su sve uloge moderne banke.

Slika 1. Različite uloge banke u gospodarstvu



Izvor: Rose, S. P. (1999): „Menadžment komercijalnih banaka“; MATE; četvrto izdanje, Zagreb, str. 8.

Posredničkom ulogom banke pretvaraju štedne uloge od komitenata u kredite koje izdaju poslovnim i fizičkim subjektima. Kroz ulogu plaćanja, banke obavljaju plaćanja za robe i usluge u korist svojih komitenata. Ulogom jamca banke stoje iza svojih komitenata kada oni nisu u mogućnosti otplatiti kredit, primjerice akreditiv. Banke također posluju u korist svojih komitenata po pitanju upravljanja njihovom imovinom što ju stavlja u ulogu agencije. U svom



poslovanju banke imaju i političku ulogu jer obavljaju kreditiranje vladine politike koja je usmjerena prema regulaciji ekonomskog rasta i socijalne politike.<sup>12</sup>

Na globalnoj razini posluje velik broj banaka, no različiti izvori navode različite podatke o njihovom broju te se stoga ne može doći do službenog podatak koji isto prati. Unatoč tome što nije poznat ukupan broj banaka, objavljuju se podaci - rang liste najvećih svjetskih banaka:<sup>13</sup>

- Industrial and Commercial Bank of China (460.000 zaposlenih; aktiva 3,47 trilijuna USD)
- China Construction Bank Corporation (330.000 zaposlenih; aktiva 3,02 trilijuna USD)
- Agricultural Bank of China (444.000 zaposlenih; aktiva 2,82 trilijuna USD)
- Mitsubishi UFJ Financial Group (106.000 zaposlenih; aktiva 2,63 trilijuna USD)
- Bank of China (310.000 zaposlenih; aktiva 2,61 trilijuna USD)
- J.P. Morgan Chase (245.000 zaposlenih; aktiva 2,5 trilijuna USD)
- HSBC Holdings PLC (235.000 zaposlenih; aktiva 2,37 trilijuna USD)
- BNP Paribas (190.000 zaposlenih; aktiva 2,19 trilijuna USD)
- Bank of America (208.000 zaposlenih; aktiva 2,19 trilijuna USD)
- Wells Fargo (270.000 zaposlenih; aktiva 1,93 trilijuna USD)

Odavno je poznato kako su američke banke dominirale svjetskim financijskim sustavom, no kao što se može vidjeti iz navedenog popisa najvećih banaka, tu ulogu sada su preuzele kineske banke. Kao jedan od razloga smjene na vrhu svjetskog bankarskog sustava, svakako se može navesti snažan gospodarski rast i razvoj Kine.

Što se tiče banaka u Europskoj uniji, od 2008. godine, odnosno globalne svjetske financijske krize, broj banaka u EU kontinuirano se smanjuje, ponajviše kao posljedica spajanja banaka. U 2018. godini broj banaka u EU bio je 5.698, što je usporedno s 2008. godinom za 30% manje.<sup>14</sup> Nakon izlaska Ujedinjenog Kraljevstva iz Europske Unije u siječnju 2020. godine, broj kreditnih institucija dodatno se smanjio za 401. Prema podacima iz travnja 2021. godine, ukupan broj financijskih institucija u EU-27 bio je 6.055, od čega 29 nacionalnih središnjih banaka, 5.375 kreditnih institucija, 416 fondova (*MMF, money market fund*) te 235 ostalih depozitnih institucija. U ukupnom broju financijskih institucija prednjačila je Njemačka s 1.495

---

<sup>12</sup> Rose, S. P. (1999): „Menadžment komercijalnih banaka“; MATE; četvrto izdanje, Zagreb, str. 8.

<sup>13</sup> Berger, R. (2020): The 10 Largest Banks in the World; [online].

Dostupno na: <https://www.doughroller.nt/banking/largest-banks-in-the-world/>; [23.12.2020.]

<sup>14</sup> [https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/bloc-3d.html?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-3d.html?lang=en); [online]; [ 23.12.2020.]

(27,8%) financijskih institucija, dok je Hrvatska zauzela pretposljednje mjesto, ispred Malte i Slovenije sa 24 (0,4%) financijske institucije.<sup>15</sup>

## 2.2. Regulatorni okvir poslovanja banaka

Zbog specifičnosti svoga poslovanja kreditne institucije posluju prema strogom regulatornom okviru te su predmetom supervizije i nadzora od strane nadležnih tijela.<sup>16</sup> Financijski, a time primarno bankarski sektor, jedan je od najreguliranih dijelova ekonomije. Svrha strogih regulativa i nadzora je održavanje stabilnosti bankovnog sustava, a posljedično i gospodarstva. Regulacijom se sprječava prelijevanje problema između ta dva sustava što rezultira povjerenjem javnosti u cjelokupno poslovanje banaka. Regulatorni okvir, među ostalim, u kreditnim institucijama uspostavlja odgovornosti i pravila za učinkovito upravljanje rizicima, količinu i kakvoću kapitala za pokriće gubitaka koji iz njih proizlaze te javnu objavu sa svrhom unaprjeđenja tržišne discipline, čime se osigurava primarna razina zaštite od financijske krize kao i preduvjet održivoga ekonomskog rasta.<sup>17</sup> Odgovarajući način rada kreditnih institucija, jasno uspostavljena pravila i regulirane odgovornosti, upravljanje rizicima i dovoljna kapitaliziranost, čini stabilan financijski i bankovni sustav. Banke imaju ključnu ulogu u financijskom sustavu i značajan učinak na nacionalnu ekonomiju, stoga regulatorni okvir mora biti strogo postavljen. Banke čije se poslovanje odvija u SAD-u i u ostalim zemljama svijeta, osnivaju se i posluju pod strogo zadanom regulativom. Primjerice, banke u SAD-u regulirane su kroz dvojni sustav koji sadrže uloge federalnih i državnih tijela. U ostatku svijeta, kao i SAD-u, u okviru regulative postoje pravila koja se provode od strane vlasti i kojima se štite aktivnosti banaka, ponuda usluga, adekvatna kvaliteta i kvantiteta kredita, kapitalni zahtjevi i poslovanje općenito. Zahtjevi regulatornih tijela uglavnom su upućeni prema održavanju visoke razine kapitala, većem broju izvještaja, više javnih usluga i stabilnosti bankovnog sustava. Za pružanje usluga, davanje određenih vrsta depozita i financijskih instrumenata potrebne su dozvole regulatora. Također, važna je i uloga revizora koji nadzire poslovanje banke. Uz to, odobrenja regulatora potrebna su i za osnivanje i za zatvaranje banke. Neki od glavnih razloga zašto su banke strogo regulirane su sljedeći:<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> [https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb\\_statistics/escb/html/table.en.html?id=JDF\\_MFI\\_MFI\\_LIST\\_NEA](https://www.ecb.europa.eu/stats/ecb_statistics/escb/html/table.en.html?id=JDF_MFI_MFI_LIST_NEA); [online]; [17.5.2021.]

<sup>16</sup> <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/o-financijskoj-stabilnosti/efikasna-regulativa-i-supervizija>; [online]; [17.5.2021.]

<sup>17</sup> Ibid.; [17.5.2021.]

<sup>18</sup> Rose, S. P. (1999): „Menadžment komercijalnih banaka“; MATE; četvrto izdanje, Zagreb, str. 33. - 35.

- zaštita depozita,
- kontrola likvidnosti i kredita,
- osiguranje jednakih mogućnosti dobivanja kredita i drugih usluga,
- povećanje povjerenja javnosti u financijski sustav,
- ograničenje koncentracije financijske snage pojedinaca i institucija,
- regulacija kreditiranja državnog sektora,
- i pomoć ekonomskim sektorima koji imaju posebne zahtjeve.

Regulatorni okvir bankovnog sustava u Hrvatskoj usklađen je s regulatornim okvirom EU. Harmonizaciji tog regulatornog sustava pridonose aktivnosti Europskog nadzornog tijela za bankarstvo koje propisuje posebna pravila za funkcioniranje i obavljanje djelatnosti kreditnih institucija. Vođenje brige oko stabilnosti financijskog sustava u Hrvatskoj jedan je od najvažnijih zadataka središnje banke - Hrvatske narodne banke. Proces nadzora sustava provodi se pomoću bonitetnog regulatornog okvira (primarno se sastoji od Uredbe (EU) br. 575/2013) koji kreditnim institucijama nalaže odgovornost i pravila za učinkovito upravljanje rizicima, količinu i kakvoću kapitala za pokriće gubitaka koji iz njih proizlaze te javnu objavu u svrhu unaprjeđenja tržišne discipline, čime je osigurana primarna razina zaštite od financijske krize te se potiče održiv ekonomski rast. Temelj sigurnosti i stabilnosti bankovnog sustava je povjerenje i načini održavanja tog povjerenja. Hrvatska narodna banka uključena je u poslove provjeravanja zakonitosti poslovanja banaka, što uključuje provjeru organizacije strategije, politika, postupaka i procedura. Supervizorskim nadzorom utvrđuju se rizici kojima bi bankovni sustav mogao biti izložen, rizici za financijski sustav i rizici koji su utvrđeni provođenjem testa otpornosti na stres.<sup>19</sup>

Obavljanje bankarskih i financijskih djelatnosti prate razna pravila i zakoni. Regulatorni okvir bankovnog sustava u Hrvatskoj čine:<sup>20</sup>

- Zakoni
- Odluke
- Uredbe
- Tehnički standardi
- Direktive
- Smjernice

<sup>19</sup> <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/o-financijskoj-stabilnosti/efikasna-regulativa-i-supervizija>; [online]; [28.12.2020.]

<sup>20</sup> <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/regulativa>; [online]; [29.12.2020.]

Zakoni vezani uz superviziju kreditnih institucija čine regulatornu osnovu. Kao najvažniji zakon kojim se uređuje poslovanje banaka, štednih banaka i stambenih štedionica ističe se Zakon o kreditnim institucijama, a potom ostali zakoni: Zakon o financijskim konglomeratima, Zakon o kreditnim unijama, i ostali zakoni povezani s bankovnom i financijskom supervizijom. Temeljem tih zakona, Hrvatska narodna banka donosi pravila za kreditne institucije i kreditne unije, kojih su se one dužne pridržavati. Pravila obuhvaćaju razne podzakonske akte, smjernice i preporuke. Nadalje, regulatorni okvir čine i odluke koje regulator Hrvatska narodna banka izdaje temeljem Zakona o Hrvatskoj narodnoj banci. Također, donose se i uredbe o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i uredbe za investicijska društva. Uredbe se smatraju kao dio sekundarnog zakonodavstva i predstavljaju obvezujući zakonodavni akt koji je u cijelosti primjenjiv u svim državama članicama Europske unije. Regulatorna obuhvaća i tehničke standarde koji su dio paketa CRD IV. Naime, on se sastoji od regulatornih tehničkih standarda i provedbenih tehničkih standarda. Tehnički standardi obvezni su za sve države članice i primjenjuju se u cijeloj Europskoj uniji. Budući da je Hrvatska dio Europske unije na nju se primjenjuju direktive, tj. zakonodavni akti pomoću kojih se utvrđuju ciljevi politika koje države članice moraju primijeniti (na temelju samostalne odluke i odabira) i ostvariti. Sve direktive javno se objavljuju u Službenom listu Europske unije. Od bitnih dijelova regulative postoje još i smjernice čija je glavna zadaća pojasniti pravne norme, usmjeriti nadzor i dati preporuke u vezi uspostave dobrih praksi kreditnih institucija i investicijskih društava.<sup>21</sup>

### **2.3. Bankarski sektor u Republici Hrvatskoj**

Razvoj hrvatskog bankarskog sustava obilježen je specifičnostima koje su proizlazile iz državnog statusa. U razdoblju do 1990. godine hrvatsko bankarstvo bilo je vezano uz interese države Jugoslavije čija je Hrvatska bila sastavnica. Razvoj bankarstva na području Hrvatske bio je ograničen. Domaće bankarstvo počelo se razvijati u prvoj polovici 19. stoljeća tijekom početaka razvoja kapitalizma i prvih financijskih institucija na ovim prostorima. Prije institucionalnog organiziranog bankarstva u Hrvatskoj, bankarstvom se bavila vlastela, crkva i pojedinci. Tako je u Dubrovačkoj Republici 1671. godine osnovan Založni Zavod, 1846. u Zagrebu Prva hrvatska štedionica, Realna vjeresijska banka zemaljske vlade 1859. godine, Hrvatska eskontna banka 1868. godine, Hrvatska poljodjelska banka 1892. godine, Obrtnička

---

<sup>21</sup> <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/regulatorna>; [online]; [29.12.2020.]

banka 1906. godine te Varaždinska, Čakovečka, Osječka, Bjelovarska i Virovitička štedionica, te još neke. Bankarstvo u Hrvatskoj u 19. stoljeću karakterizirano je političkim podjelama i nestabilnostima na granici s Otomanskim Carstvom. Na početku 20. stoljeća, nakon Prvog svjetskog rata u Hrvatskoj je djelovao veliki broj malih privatnih banaka (čak 178 banaka), što je upućivalo na nisku koncentraciju kapitala. U razdoblju velike ekonomske krize od 1929. godine do 1932. godine, velik broj malih banaka doživio je stečaj, likvidaciju ili spajanja s drugim bankama. Veći broj banaka tako postaju državne ili poludržavne. Za vrijeme NDH najveću ulogu imala je Hrvatska udružena banka, kao i Zagrebačka burza koja je obavljala značajne financijske transakcije. Nakon Drugog svjetskog rata, uspostavom socijalizma, sve privatne banke otišle su u likvidaciju te se napuštaju svi tržišni principi u bankarskom poslovanju. Bankarstvo postaje isključivo državno vođeno metodama administrativnoga i potpuno centraliziranog vođenja ekonomije.<sup>22</sup>

Moderno bankarstvo u Hrvatskoj počelo se razvijati nakon stjecanja neovisnosti i prelaska iz socijalističkog društvenog u privatno vlasništvo. U 1990. godini osnovana je Hrvatska narodna banka koja je dobila ulogu središnje banke. Prema tome, povijest hrvatskog bankarstva uvelike je određena političkim okolnostima. U razdoblju od 1990. do 2000. godine domaće bankarstvo bilo je obilježeno stalnim promjenama, ratnim okolnostima, zatim konsolidacijom i stabilizacijom sustava. Također, u to doba banke su se suočile s problemom loših plasmana što je dodatno otežalo njihov rad. Mnoge banke tada su propale ili su kroz sanaciju prodane stranim vlasnicima. Nakon 2000. godine, bankarsko tržište počelo se intenzivnije razvijati i konsolidirati.<sup>23</sup> Do kraja prvog desetljeća Hrvatska je prošla kroz vrlo turbulentan proces pristupanja Europskoj uniji i pripremala svoje institucije i tržište za konkurentno natjecanje na velikom europskom tržištu. Uz to, razvijao se i bankarski sustav pa je prema podacima do prve polovine 2011. godine u Republici Hrvatskoj poslovalo 38 kreditnih institucija, od toga 32 banke, jedna štedna banka, i pet stambenih štedionica. Imovina banaka tada je iznosila 397,4 milijarde kuna.<sup>24</sup> Do 2018. godine, proces konsolidacije bankovnog sustava se ubrzao. Broj kreditnih institucija smanjio se na ukupno 25, a ključni pokazatelji upućuju na sigurno i stabilno

---

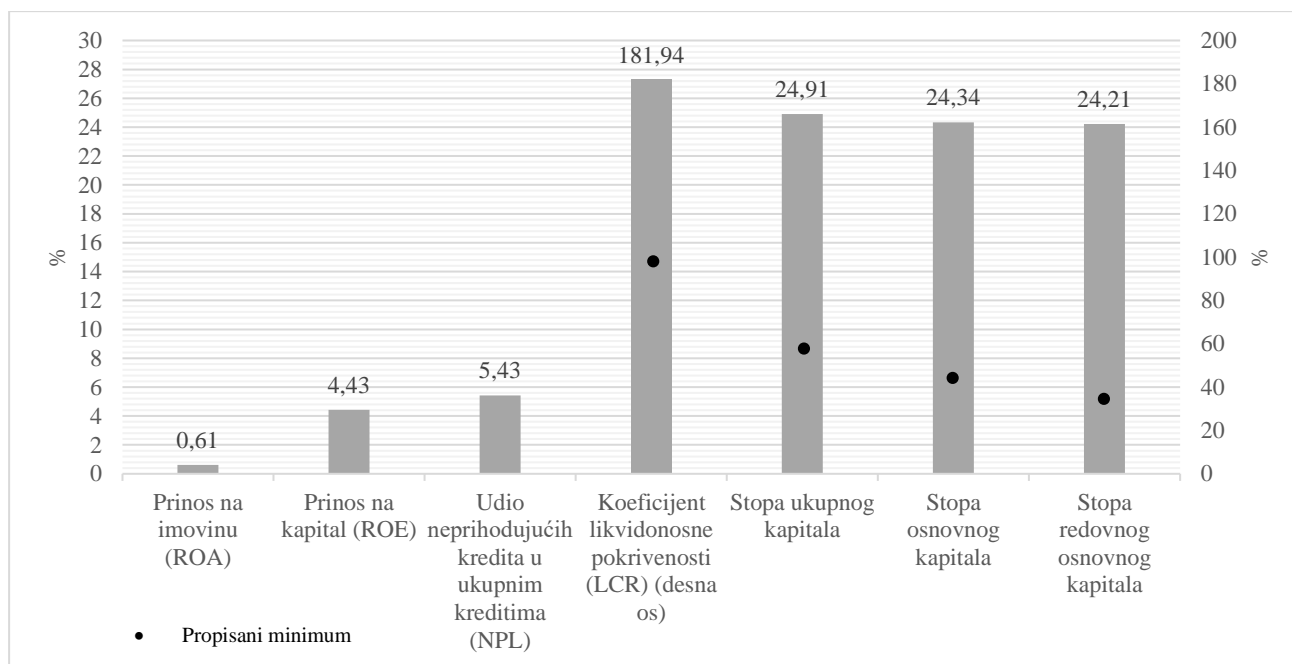
<sup>22</sup> Gregurek, M., Vidaković, N. (2013): „Bankarsko poslovanje“; Effectus; Zagreb, str. 509. – 510.

<sup>23</sup> Ibid.; str. 512.

<sup>24</sup> Bilten o bankama 23, Hrvatska narodna banka [online]; godina 11, prosinac 2011., str. 13. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/121579/hbilten-o-bankama-23.pdf/3ac06f73-ce4a-4bcf-acf6-491df965aecb>; [6.1.2021.]

poslovanje bankovnog sustava.<sup>25</sup> Kako bi se dokazala tvrdnja o stabilnosti poslovanja bankovnog sustava, na Slici 2. prikazano je kretanje ključnih pokazatelja poput profitabilnosti prosječne imovine, profitabilnosti prosječnog kapitala, udjela loših kredita, koeficijenta likvidonosne pokrivenosti, stope ukupnoga kapitala, stope osnovnoga kapitala i stope redovnog osnovnog kapitala.

Slika 2. Ključni pokazatelji poslovanja kreditnih institucija u 2020. godini, %



Izvor: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [online]; [30.4.2021.]

Za neke pokazatelje poput pokazatelja likvidnosti i pokazatelja kapitala propisane su minimalne vrijednosti, kako je prikazano na Slici 2. Prinos na imovinu (ROA) u 2020. godini kretao se oko 0,61% što predstavlja pozitivan rezultat i relativnu uspješnost menadžmenta prilikom upravljanja imovinom. Za vrijednost ovog pokazatelja poželjno je da ona bude što viša, što bi upućivalo na bolje upravljanje imovinom. No i ova vrijednost predstavlja zadovoljavajući rezultat. Prema pokazatelju prinosa na kapital (ROE) može se zamijetiti pozitivna vrijednost (4,43%) iako ne previsoka u odnosu na prethodne godine. Unatoč tome može se zaključiti kako je to dobar rezultat po pitanju profitabilnosti poslovanja i ostvarenja zarada banaka na uloženi kapital. Udio loših kredita kretao se oko 5,43%, što u odnosu na rezultate prethodnih godina,

<sup>25</sup> Bilten o bankama 32. Hrvatska narodna banka [online]; godina 19, kolovoz 2019., str. 4. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>; [5.1.2021.]

koji će biti detaljnije prikazani u nastavku rada, predstavlja vrlo dobar rezultat te se može zaključiti kako je razina loših kredita pod kontrolom i nema većih negativnih odstupanja. Za pokazatelj udjela loših kredita poželjno je da on bude što manji kako bi poslovanje banaka bilo sigurnije i stabilnije.

Prema članku 460. Uredbe (EU) br. 575/2013 Europskog parlamenta i Vijeća od 26. lipnja 2013. o bonitetnim zahtjevima za kreditne institucije i investicijska društva i o izmjeni Uredbe (EU) br. 648/2012, propisano je da zahtjev za likvidonosnu pokrivenost od 1. siječnja 2018. godine mora iznositi minimalno 100%. S izvještajnim datumom 31. prosinca 2016. prestala je važiti regulativa HNB-a povezana s izvješćima za određivanje minimalnoga koeficijenta likvidnosti (MKL), a od rujna 2016. dostupni su izvještaji o LCR-u (koeficijent likvidnosne pokrivenosti, eng. *Liquidity Coverage Ratio*) usklađeni sa zahtjevima relevantnoga delegiranog akta<sup>26</sup>. Pokazatelj LCR djelomično odgovara MKL-u, ali je osnovna razlika u izračunu koeficijenta kao i u stavkama koje se uključuju u izračun.<sup>27</sup> Na Slici 2. vidljivo je kako je predmetni pokazatelj znatno veći iznad propisanog minimuma, na čak 162%.

Prema podacima objavljenim za prvo izvještajno razdoblje, koeficijent likvidnosne pokrivenost u 2016. godini iznosio je 188,0%<sup>28</sup>, u narednoj 2017. godini iznosio je 185,9%<sup>29</sup>, dok je u 2018. godini koeficijent likvidnosne pokrivenosti značajno pao za čak 23,9 p.p., na 161,0%.<sup>30</sup> U 2019. godini koeficijent LCR raste na 173,7%, a u 2020. raste za dodatnih 8,2 p.p. na 181,9%. Prema navedenom pokazatelju, može se zaključiti kako je koeficijent LCR za sva izvještajna razdoblja značajno veći od propisanog minimuma.<sup>31</sup>

---

<sup>26</sup> Bilten o bankama 30, Hrvatska narodna banka [online], godina 17, str. 24., Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2020824/hbilten-o-bankama-30.pdf/42efdf39-5ba2-4111-9efd-1a9b80ff78e8>; [29.4.2021.]

<sup>27</sup> Rezultati analize prikupljenih podataka za izračun LCR-a na osnovi novoga delegiranog akta Europske komisije, Hrvatska narodna banka [online], travanj 2015., str. 1. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/120667/h-rezultati-analize-prikupljenih-podataka-za-izracun-lcr.pdf/07316e6c-b6bb-413b-b308-44fa70892300>; [29.4.2021.]

<sup>28</sup> Bilten o bankama 30, Hrvatska narodna banka [online], godina 17, str. 2. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2020824/hbilten-o-bankama-30.pdf/42efdf39-5ba2-4111-9efd-1a9b80ff78e8>; [29.4.2021.]

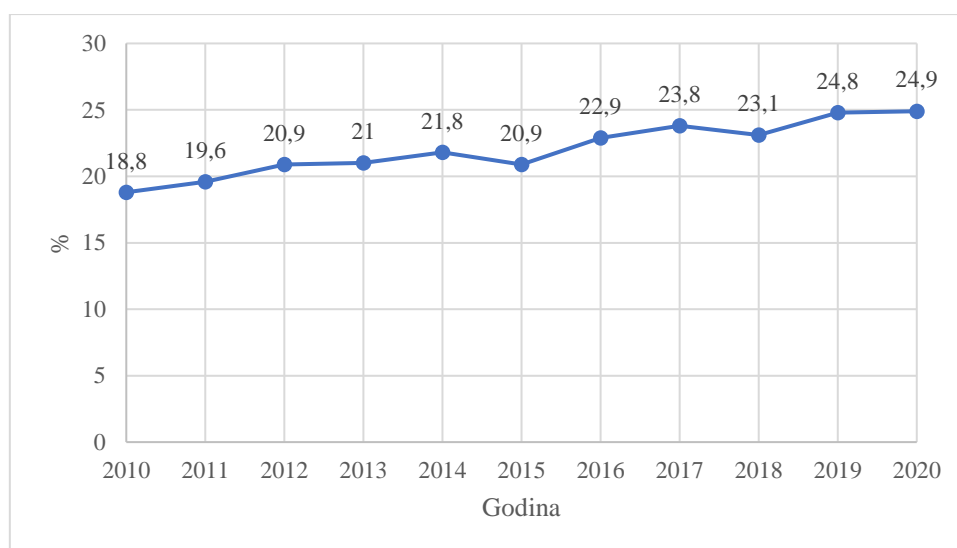
<sup>29</sup> Bilten o bankama 31, Hrvatska narodna banka [online], godina 18, str. 37. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2561265/hbilten-o-bankama-31.pdf/88d38df4-d5f2-46a4-85b1-140d1e7710a7>; [29.4.2021.]

<sup>30</sup> Bilten o bankama 32, Hrvatska narodna banka [online], godina 19, str.26. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>; [29.4.2021.]

<sup>31</sup> Tablica SV2 Odabrani pokazatelji strukture, koncentracije i poslovanja kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/drugemonetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [29.4.2021.]

Nadalje, kao jedan od osnovnih pokazatelja na Slici 2. nameće se stopa ukupnog kapitala, koji se također naziva i adekvatnost jamstvenog kapitala. Stopa ukupnoga kapitala (*eng. total capital ratio*) jest omjer regulatornoga kapitala i ukupne izloženosti rizicima. Stopa ukupnoga (regulatornoga) kapitala u svakom trenutku mora iznositi najmanje 8%.<sup>32</sup> Na Grafu 1. prikazano je kretanje stope ukupnog kapitala (adekvatnosti kapitala) bankovnog sustava u razdoblju od 2010. do 2020. godine.

Graf 1. Stopa ukupnog kapitala (adekvatnost kapitala) u hrvatskom bankovnom sustavu u razdoblju 2010. – 2020. godine, %



Izvor: Bilten o bankama 30, Hrvatska narodna banka [online], godina 17, kolovoz 2017., str. 26. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2020824/hbilten-o-bankama-30.pdf/42efdf39-5ba2-4111-9efd-1a9b80ff78e8>; [29.4.2021.]

Bilten o bankama 31, Hrvatska narodna banka [online], godina 18, kolovoz 2018., str. 38. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2561265/hbilten-o-bankama-31.pdf/88d38df4-d5f2-46a4-85b1-140d1e7710a7>; [29.4.2021.]

Bilten o bankama 32, Hrvatska narodna banka [online], godina 19, kolovoz 2019., str. 5. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>; [29.4.2021.]

Tablica SV5 Podaci o prodanim potraživanjima kreditnih institucija tijekom izvještajnog razdoblja, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [29.4.2021.]

Na Grafu 1. vidi se povećanje stope ukupnog kapitala u razdoblju od 2010. do 2014. godine. U 2015. godini, stopa se u odnosu na prethodnu 2014. godinu smanjila za 0,9 p.p. na 20,9% pod utjecajem zakonskih odredbi o konverziji kredita i s time povezanog gubitka tekuće godine u bankovnom sustavu.<sup>33</sup> Stopa ukupnoga kapitala u 2016. godini ponovno je porasla na 22,9%,

<sup>32</sup> Ibid.; [29.4.2021.]

<sup>33</sup> Bilten o bankama 30, Hrvatska narodna banka [online], godina 17, kolovoz 2017., str. 25. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2020824/hbilten-o-bankama-30.pdf/42efdf39-5ba2-4111-9efd-1a9b80ff78e8> [29.4.2021.]



na do tada najvišu razinu, što je utjecaj prodaje potraživanja i provođenja konverzija kredita, čime se smanjila izloženost kreditnom i valutnom riziku. Dio smanjenja izloženosti kreditnom riziku proizašao je i iz poboljšanja boniteta pojedinih klijenata (izlazak iz defaulta, odnosno statusa neispunjavanja obveza).<sup>34</sup> Stopa ukupnoga kapitala nastavlja rasti i u 2017. godini, kada je dosegla rekordnu visinu (23,8%), a utjecaj na povećanje stope imali su rast regulatornoga kapitala i smanjenje izloženosti rizicima, ostvareni pod utjecajem povećanja zadržane dobiti odnosno smanjenja prosječnoga pondera kreditnog rizika. Na pad pondera ponajviše su utjecale prodaje potraživanja i rast nerizičnih stavki (koje se ponderiraju ponderom rizika od 0%), poput iznosa na žiroračunima kod HNB-a.<sup>35</sup> U 2018. godini stopa ukupnog kapitala smanjila se na 23,1%, ali već u narednoj 2019. godini raste na 24,8% te na 24,9% u 2020. godini, što predstavlja iznimno visoke vrijednosti.

Daleko više vrijednosti od propisanog minimuma bilježe stope kapitala. Stopa ukupnog kapitala tako je skoro 3 puta veća od propisanog minimuma, stopa osnovnog kapitala čak 4 puta veća, a stopa redovnog osnovnog kapitala više od 6 puta veća od propisanog minimuma. Prema tome, vrijednosti ključnih pokazatelja poslovanja bankovnog sustava u Republici Hrvatskoj u razdoblju ukazuju na to da je sustav stabilan i poslovanje banaka profitabilno i sigurno.

Nakon razmatranja stabilnosti poslovanja domaćeg bankovnog sustava, izložena je i struktura sustava te podaci o koncentraciji imovine. Od 2009. godine broj banaka kontinuirano je u padu dijelom zbog stečaja, likvidacija i spajanja. Isto tako u padu je i broj banaka koje su u domaćem vlasništvu.

Na kraju 2020. godine poslovalo je ukupno 23 kreditne institucije, od čega 20 banaka te 3 stambene štedionice. U ukupnom broju kreditnih institucija tek ih je 7 u domaćem privatnom vlasništvu, 2 u domaćem državnom vlasništvu dok je 14 kreditnih institucija u stranom vlasništvu. Bitno je napomenuti kako strane banke drže 90,65% vrijednosti imovine kreditnih institucija u ukupnoj imovini kreditnih institucija.<sup>36</sup>

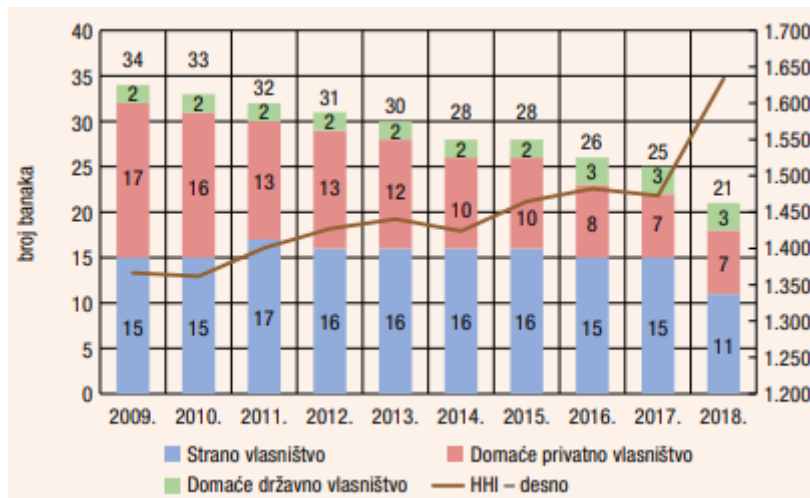
---

<sup>34</sup> Ibid., str. 3.

<sup>35</sup> Bilten o bankama 31, Hrvatska narodna banka [online], godina 18, kolovoz 2018., str. 7.-8.. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2561265/hbilten-o-bankama-31.pdf/88d38df4-d5f2-46a4-85b1-140d1e7710a7> [29.4.2021.]

<sup>36</sup> Tablica SV2 Odabrani pokazatelji strukture, koncentracije i poslovanja kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [3.5.2021.]

Slika 3. Broj banaka i Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) za imovinu banaka od 2009. do 2018. godine



Izvor: Bilten o bankama 32, Hrvatska narodna banka [online], godina 19, kolovoz 2019., str. 7. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>; [5.1.2021.]

Budući da su banke u stranom vlasništvu uglavnom veće banke, imovina je koncentrirana u manjem broju banaka. Navedena činjenica može se provjeriti analizirajući HHI indeks koncentracije imovine banaka. Prema tom mjerilu tržišne koncentracije, može se uočiti kako njegova vrijednost raste u cijelom analitičkom razdoblju. Od 2009. do 2018. godine koncentracija imovine banaka porasla je te je veća količina imovine bila u vlasništvu manjeg broja banaka. Na kraju 2020. godine HHI indeks koncentracije imovine kreditnih institucija (zajedno sa stambenim štedionicama) iznosio je 1620,96 te su dvije najveće kreditne institucije u ukupnoj imovini kreditnih institucija imale udio od čak 47,68%.<sup>37</sup>

<sup>37</sup> Ibid.; [29.4.2021.]

### 3. Nenaplativi krediti banaka i strategije upravljanja takvim kreditima

Banke se u svom poslovanju često suočavaju s gubicima imovine. Kako bi se smanjili gubici važno je razmotriti sve rizike koji postoje u bankovnom poslovanju. Hrvatska narodna banka donijela je Odluku kojom se posebno utvrđuju zahtjevi povezani s upravljanjem rizicima. Odlukom se utvrđuju opća pravila o upravljanju rizicima, pravila o upravljanju kreditnim rizikom, pravila o upravljanju tržišnim rizicima, pravila o upravljanju operativnim rizikom i pravila o upravljanju rizicima proizašlih iz izloženosti prema subjektima bankarstva u sjeni. Sustav upravljanja rizicima obuhvaća cjelokupnu organizacijsku strukturu, pravila, procese, postupke, procjenu, praćenje i izvještavanje o izloženosti rizicima. Opća svijest o rizicima u organizaciji smatra se kulturom rizika te obuhvaća odnos i ponašanje radnika prema riziku i u vezi rizika. Ovisno o sklonostima za preuzimanje rizika, svaka kreditna institucija prema svojoj poslovnoj strategiji odlučuje koliki će i koji rizik preuzeti. Banke upravljaju rizikom pomoću različitih metoda, odrednica, kriterija i postupaka. Kako bi olakšale upravljanje rizicima banke rade profile rizičnosti, testiraju otpornost na stres, izrađuju analize scenarija i ostalo.<sup>38</sup> Budući da je glavnina imovine banaka koncentrirana u kreditnim plasmanima, banke se često susreću s odnosom rizika i profita. Prema tome, može se zaključiti kako je kreditni rizik najvažniji rizik u bankovnom poslovanju. Zbog važnosti kredita, upravljački proces u poslovanju banaka definiran je kao vještina “komponiranja” aktive ili sposobnost upravljanja i strukturiranja zdravog kreditnog portfelja.<sup>39</sup>

Uz nenaplativa potraživanja usko je vezan kreditni rizik, koji je već istaknut kao najznačajniji rizik u bankovnom poslovanju. Kreditni rizik predstavlja vjerojatnost gubitka na jednoj transakciji čije ugovorne strane čine banka i klijent. Drugim riječima, kreditni rizik je rizik druge ugovorne strane i predstavlja vjerojatnost neispunjavanja obveza od te strane što dovodi do gubitka za banku. Postoje tri ključne komponente kreditnog rizika:<sup>40</sup>

1. vjerojatnost nastanka neispunjavanja obveza (*eng. Default risk – PD*),
2. gubitak od neplaćanja (*eng. Recovery Risk – LGD*),
3. izloženost u trenutku neispunjavanja obveza (*eng. Exposure Risk – EAD*).

---

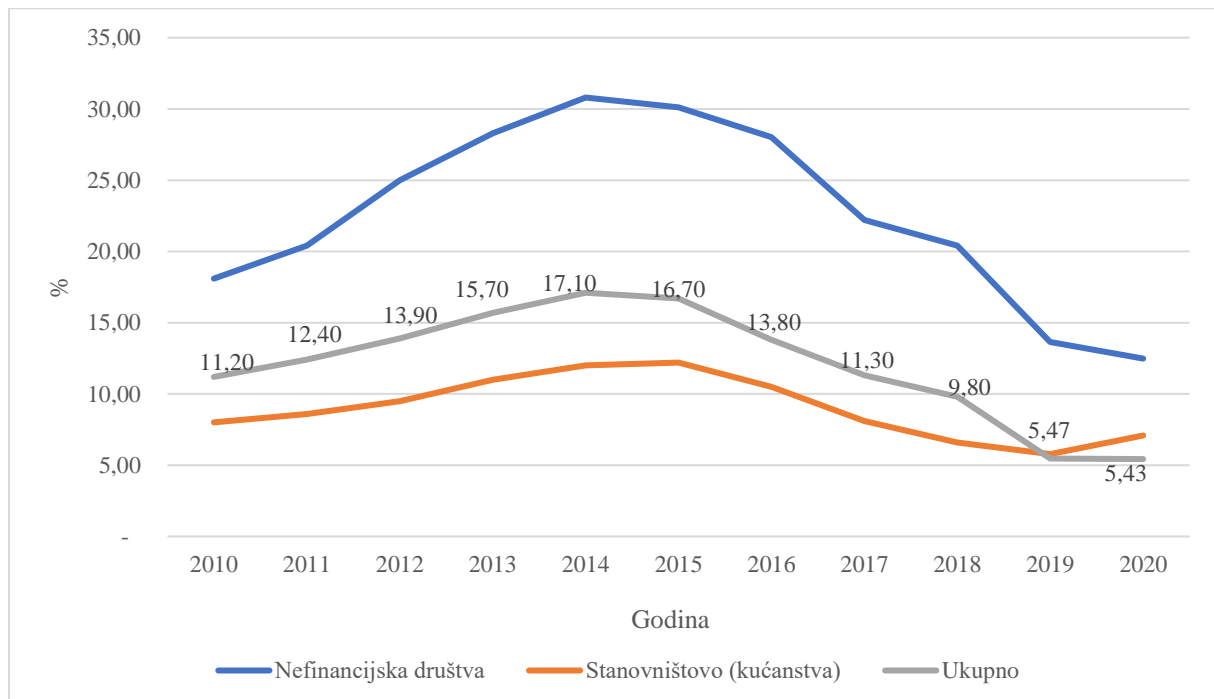
<sup>38</sup> Odluka o upravljanju rizicima; NN br. 1/2015 i 94/2016

<sup>39</sup> Ploh, M. (2017): „Napлата neprihodonosnih kredita u bankama“; Privredna kretanja i ekonomska politika; stručni članak; str. 40.

<sup>40</sup> Jakovčević, D., Jolić, I. (2013): „Kreditni rizik“; RriF; Zagreb, str. 78.

Postoji još i četvrta komponenta rizika, a naziva se efektivna ročnost (*eng. effective maturity*). Četvrtom komponentom uzima se u obzir rizičnost pojedinačne transakcije kao i osjetljivost čitavog portfelja. Prema tome, banke moraju upravljati kreditnim rizikom i rizikom čitavog portfelja kako bi održali stabilnost poslovanja. Banka se također susreće i s očekivanim gubicima koji čine temeljnu kategoriju upravljanja kreditnim rizikom. Očekivani gubici ne predstavljaju problem za banku koja ima uspostavljenu zaštitu pokrićem šteta premijskim sustavom.<sup>41</sup>

Graf 2. Udio loših kredita u ukupnim kreditima banaka za razdoblje od 2010. do 2020. godine, %



Izvor: Bilten o bankama 32, Hrvatska narodna banka [online], godina 19, kolovoz 2019., str. 23. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/2868711/hbilten-o-bankama-32.pdf/c1d882fe-aeb2-38e6-6484-5212bb9dca93>; [2.5.2021.]

Tablica SV2 Odabrani pokazatelji strukture, koncentracije i poslovanja kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [2.5.2021.]

U hrvatskom bankarskom sustavu do početka krize uzrokovane pandemijom COVID-19 virusa, kvaliteta kredita se poboljšala, a velik doprinos tome dala je prodaja potraživanja. Na Grafu 2. prikazano je kretanje udjela loših kredita u razdoblju od 2010. do 2020. godine. Udio loših kredita imao je trend rasta do 2014. godine u svim promatranim sektorima (stanovništvo, nefinancijska društva, ostali sektori). Najveći udio loših kredita zabilježen je u sektoru

<sup>41</sup> Jakovčević, D., Jolić, I. (2013): „Kreditni rizik“; RriF; Zagreb, str. 79.

nefinancijskih društava (trgovačkih društava) i odnosio se uglavnom na prerađivačku industriju, grupaciju Agrokor i građevinarstvo. Najmanji udio loših kredita bio je kod pružanja smještaja te pripreme i usluživanja hrane. Kada se pogleda sektor stanovništva, uočljivo je da se posljednjih godina udio loših kredita u tom sektoru smanjivao od 12,2% u 2015. godini kada je bio na maksimumu pa do 5,8% u 2019. godini. No upravo je taj sektor tijekom pandemije jedini zabilježio rast loših kredita te je u 2020. godini iznosio 7,1%. Padu udjela loših kredita u tom sektoru do 2019. godine doprinijelo je poboljšanja kvalitete kod gotovinskih nenamjenskih i stambenih kredita.

Promatrajući udio loših kredita u ukupnim kreditima od 2008. godine i izbijanja globalne svjetske krize udio kredita skupina B i C bilježio je rast, a na kraju 2014. iznosio je 17,1%. U 2015. godini zaustavljen je dugogodišnji trend rasta udjela kredita skupina B i C, na što su ključan utjecaj imale prodaje potraživanja.<sup>42</sup> Iz istog razloga udio loših kredita do kraja 2020. godine smanjuje se do razine 5,4%, što uvelike govori o poboljšanju strukture kredita u smislu naplativosti. Na razini EU, u proteklih nekoliko godina neke od država članica problem neprihodonosnih uspješno su kontrolirale iz razloga snažnog gospodarskog okruženja. Zadnjih je mjeseci zbog pandemije i popratnih mjera ograničenja, smanjenje volumena neprihodonosnih kredita u većini država članica EU usporeno ili zaustavljeno. Nastavno na najbolju praksu postupanja sa neprihodonosnim kreditima, najkasnije do kraja drugog tromjesečja 2021. godine od strane Europske komisije i Europskog nadzornog tijela za bankarstvo (EBA) trebale bi biti donesene smjernice s preporukama o tome što se smatra „najboljim izvršenjem” postupka prodaje za transakcije na sekundarnim tržištima.<sup>43</sup> Na početku COVID-19 krize, poduzeća su se od potencijalnog bankrota štitila otpuštanjem zaposlenih što dovodi do rasta nezaposlenosti. To dovodi do pada prihoda kućanstava s nezaposlenim osobama te povećava opseg loših kredita i nemogućnost njihove otplate. S jedne strane, dovodi se u opasnost financijski sustav koji je izložen većem riziku i smanjuje kupovnu moć kućanstava pa potražnja daljnje pada. Ovo pak dodatno povećava neizvjesnost i strah, što vodi u novi, dublji negativni krug petlje: dodatni pad potrošnje, pad proizvodnje i zaposlenosti, pad prihoda poduzeća i kućanstava i tako se negativna petlja multiplicira.<sup>44</sup> U narednom dijelu analizira se tematika vezana uz nenaplativa

---

<sup>42</sup> Bilten o bankama 29, Hrvatska narodna banka [online], godina 16, kolovoz 2016., str. 24. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/950978/hbilten-o-bankama-29.pdf/f037d986-a62d-402a-bb32-9794e88a1a51>; [2.5.2021.]

<sup>43</sup> Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Europskom vijeću, Vijeću i Europskoj središnjoj banci; Rješavanje problema neprihodonosnih kredita nakon pandemije bolesti COVID-19, Bruxelles, Europska komisija, 16.12.2020., str. 10.

<sup>44</sup> Čavrak, V.; Makroekonomija krize COVID-19 i kako pristupiti njenom rješavanju; EFZG serija članaka u nastajanju, Br.20-03, str. 9.

potraživanja. Pogoršanje trenda kretanja loših kredita u ukupnim kreditima uslijedilo je globalnoj financijskoj krizi, ali se očitovalo i u trenutnoj krizi uzrokovanoj pandemijom COVID-19 virusa, kada su se poteškoće u naplati posebno očitovale u sektoru stanovništva. Dolazi do teškoća prilikom naplate kredita, smanjenja budžeta građana i poduzeća, porasta nezaposlenosti i slično. Prema tome, kretanje nenaplativih potraživanja i upravljanje kreditnim rizikom važan su dio procesa bankovnog poslovanja. Iz tog razloga, u narednom dijelu fokus se stavlja na određivanje pojma nenaplativih potraživanja, njihovu podjelu, strategije upravljanja istima i proučavanje njihove problematike.

### **3.1. Pojam nenaplativih kredita**

U literaturi se mogu susresti različiti nazivi za nenaplative kredite pa se tako osim navedenog izraza spominju i nenaplativa potraživanja, neprihodonosni krediti, loši krediti, neprihodonosne izloženosti i ostale kombinacije spomenutih izraza. Uobičajeni naziv „neprihodonosni kredit“ zasniva se na različitim definicijama. Iz tog razloga, EBA je izdala jedinstvenu definiciju „neprihodonosne izloženosti“ kako bi prevladala poteškoće koje proizlaze iz postojanja različitih definicija. Međutim, izraz „neprihodonosne izloženosti“ obvezujuća je samo za potrebe nadzornog izvješćivanja.<sup>45</sup> Neprihodonosni krediti često se nazivaju i loši krediti, a navedeni izraz koriste i financijske institucije kao što su ECB ili HNB. Kredite za koje se smatra da neće biti naplativi preciznije je zvati neprihodonosnim kreditima. U tom slučaju, neprihodonosni krediti i dalje obuhvaćaju nenaplativa potraživanja i njima banke ne ostvaruju prihod. Neprihodonosni krediti uključuju ne samo neostvoreni prihod od kamata nego i gubitke zbog neizvjesnoga cjelovitog povrata glavnice u budućnosti.<sup>46</sup> S obzirom da se u ovom radu obrađuje pojam nenaplativih kredita, koji je usko povezani ili istovjetan navedenim izrazima, korišteni su svi izrazi, ponajviše ovisno o korištenim izvorima.

Banke se u svom poslovanju često susreću s lošim kreditima i problemom nenaplativih potraživanja. Kada je dužnik financijski zdrav i pravodobno plaća ugovorene rate i kamate, kaže se da je kredit prihodonosan. No uvijek postoji rizik da poduzeće ili pojedinac neće moći

---

<sup>45</sup> Upute bankama o neprihodonosnim kreditima, Europska središnja banka [online], ožujak 2017., str. 51.

Dostupno na:

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance\\_on\\_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe); [10.5.2021.]

<sup>46</sup> Ploh, M. (2017): „Naplata neprihodonosnih kredita u bankama“; Privredna kretanja i ekonomska politika; stručni članak; str. 41.

otplatiti kredit u ugovorenom roku. Ako se to dogodi ili je vjerojatno da će se dogoditi, banka mora klasificirati taj kredit kao „neprihodonosan“. Kredit postaje neprihodonosan ako postoje naznake da ga dužnik vjerojatno neće otplatiti ili ako dužnik više od 90 dana nije platio ugovorene rate.<sup>47</sup> Dužnik svojom nemogućnošću za ispunjenjem obveza prema banci dolazi u status neispunjavanja obveza (*tzv. default*). Uvjeti da dužnik dođe u takav status su neispunjenje obveze prema banci u trajanju više od 90 dana i/ili neispunjavanje preduvjeta za uredno podmirenje dugova po kreditu. Uredno podmirenje može biti ugroženo tako da više ne postoje stabilni novčani tokovi, ne ostvaruje se dobit, nedostaje dozvola za završetak projekta i slično. Banke koje posluju na teritoriju članica Europske unije prate Uredbu Europske unije koja definira status neispunjavanja obveza dužnika. Status nastaje kada kreditna institucija (banka) smatra da dužnik neće u cijelosti podmiriti obveze prema njoj, i /ili dužnik nije podmirio dospjelu obvezu više od 90 dana. Kada banka evidentira kašnjenje u plaćanju kredita u trajanju duljem od 90 dana, takav kredit klasificira se kao loš kredit i pripada višoj rizičnoj skupini. Neprihodonosni krediti nepovoljno utječu na banke na dva načina. Smanjuju profitabilnost banaka jer stvaraju gubitke i tako smanjuju iznos novca koji banke zarađuju kreditnim poslovanjem. Banka koja ima previše neprihodonosnih kredita ne može kreditirati poduzeća u mjeri u kojoj im je to potrebno za ulaganje i stvaranje radnih mjesta. Dogodi li se to velikom broju banaka i ako je riječ o velikom iznosu, ta pojava može nepovoljno utjecati na gospodarstvo u cjelini.<sup>48</sup>

Od sredine 2013. godine pojavile su se regulatorne promjene u vrednovanju kreditnog portfelja hrvatskih banaka. Ulaskom Hrvatske u Europsku uniju došlo je do potrebe usklađivanja s europskom regulativom i korekcije definicije neprihodonosnih kredita. Zbog toga su postroženi kriteriji za klasifikaciju kredita u rizične skupine B i C. Banke su slijedom tih izmjena bile primorane povećati troškove rezervacija radi pokrivenosti kredita.<sup>49</sup>

---

<sup>47</sup> Što su neprihodonosni krediti?, Europska središnja banka [online], 12. rujan 2016. Dostupno na: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/npl.hr.html>; [10.5.2021.]

<sup>48</sup> Ibid.; [10.5.2021.]

<sup>49</sup> Ploh, M. (2017): „Napлата neprihodonosnih kredita u bankama“; Privredna kretanja i ekonomska politika; stručni članak; str. 45.

## 3.2. Strategije upravljanja nenaplativim kreditima

U svom poslovanju, banke imaju unaprijed definirane strategije upravljanja nenaplativim kreditima. Banke najprije procjenjuju kvalitetu svog kreditnog portfelja te potom analiziraju neprihodonosne kredite u portfelju. Analiza obuhvaća sljedeće faze:<sup>50</sup>

1. evidentiranje starosti kredita i razvrstavanje prema kategorijama (više od 30, 90, 180 i 360 dana),
2. navođenje razloga narušavanja kvalitete kreditnog portfelja,
3. razmatranje razine rezervacija u cilju utvrđivanja sposobnosti banke za pokrićem gubitaka u slučajevima neplaćanja,
4. razmatranje utjecaja neprihodonosnih kredita na račun dobiti i gubitka (u cilju preciznijeg utvrđivanja njihovog utjecaja na kvalitetu kreditnog portfelja).

Banke bi se trebale pobrinuti za to da njihove strategije za neprihodonosne kredite ne uključuju samo jednu stratešku mogućnost nego kombinacije strategija i mogućnosti kojima se najbolje postižu ciljevi u kratkoročnom, srednjoročnom i dugoročnom razdoblju, te ispitati koje su mogućnosti najkorisnije za različite portfelje ili segmente i u različitim uvjetima.<sup>51</sup> Naplata potraživanja potrebno je ozbiljnije pristupiti, a banke to rade osnivanjem posebnih organizacijskih odjela koji imaju unaprijed definirane postupke za rad s klijentima prilikom teže naplate potraživanja. Posebni organizacijski odjel banke pomno procjenjuje pozicije banke i dužnika, definira sve aktivnosti za naplatu, procjenjuje očekivane novčane tokove i postavlja adekvatne rezervacije ovisno o riziku kredita koji je izdan rizičnoj skupini. Kako bi naplata uspjela, potrebno je odrediti ispravnu strategiju za svako pojedino potraživanje. Cilj je postići uspjeh pri naplata, što većim naplaćenim iznosom, smanjenjem pravnih aktivnosti koje iziskuju dodatne troškove i skratiti vrijeme naplate.<sup>52</sup> Nadalje, postoje tri osnovne strategije upravljanja nenaplativim potraživanjima, a to su prodaja, otpis i naplata. Navedene strategije jedini su način kako smanjiti udio neprihodonosnih kredita te su prikazane na Slici 4.

---

<sup>50</sup> Ibid.; str. 46.

<sup>51</sup> Upute bankama o neprihodonosnim kreditima, Europska središnja banka [online], ožujak 2017., str 13.

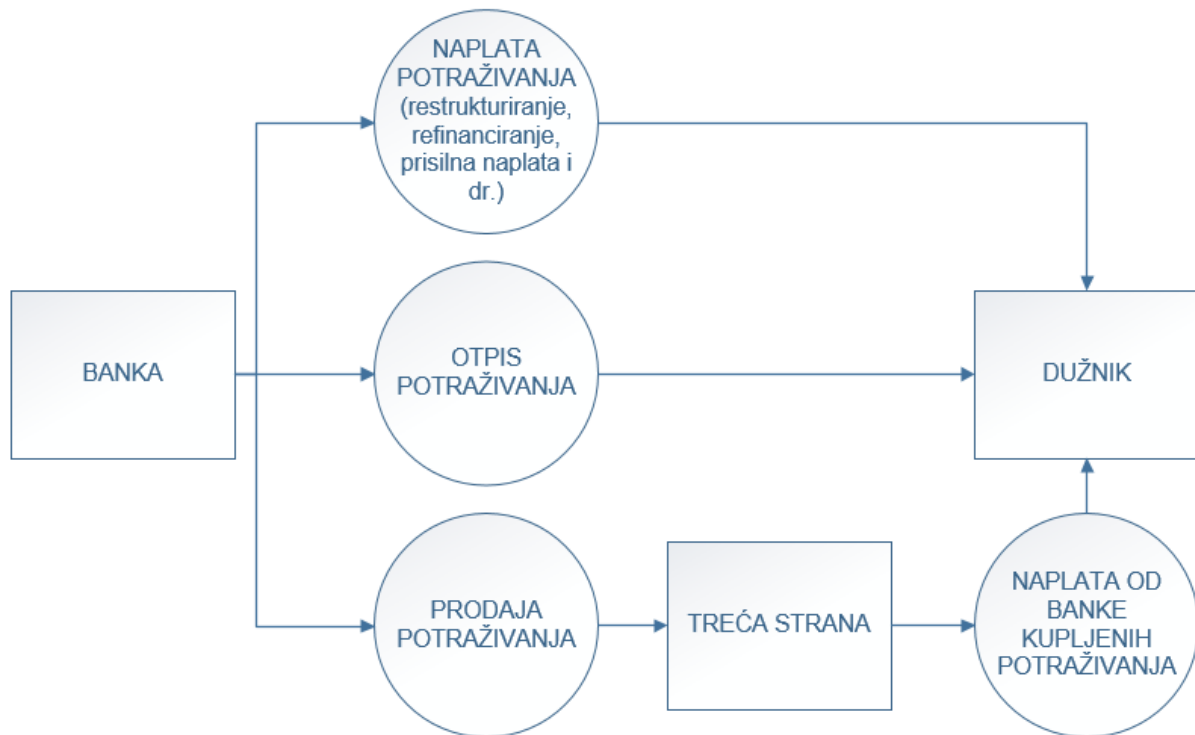
Dostupno na:

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance\\_on\\_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe); [10.5.2021.]

<sup>52</sup> Ibid.; str. 47.



Slika 4. Osnovne strategije upravljanja nenaplativim potraživanjima



Izvor: Izradio autor

Jedna od opcija banaka u slučaju neprihodonosnih kredita je mogućnost određene naplate kroz restrukturiranje, produljenje rokova, smanjenje kamatnih stopa, djelomični otpis i ostalih mehanizama koji olakšavaju dužnikovu otplatu. Neprihodonosne kredite banke mogu restrukturirati i tako nastaviti proces naplate potraživanja. Glavni cilj odobravanja mjera restrukturiranja je omogućiti neprihodonosnim dužnicima da izađu iz kategorije neprihodonosnih izloženosti i spriječiti prihodonosne dužnike da uđu u tu kategoriju. Cilj mjera restrukturiranja uvijek bi trebao biti povratak izloženosti u stanje održive otplate.<sup>53</sup> Restrukturiranjem kredita izvode se promjene u ugovoru o kreditu u cilju olakšanja dužnikove otplate te povećanja njegove solventnosti i rentabilnosti. Kredit se isto tako može i refinancirati, novim postojećim kreditom. Također, u slučaju neizvršavanja dužnikove otplate moguća je i prisilna naplata potraživanja od strane banke. Prisilna naplata vrši se aktivacijom instrumenata osiguranja, naplatom iz kolaterala (zamjena imovine za dug), provođenjem stečajnog postupka ili ovrhom imovine. Naplata putem instrumenata osiguranja uzima u obzir aktiviranje instrumenata osiguranja proizašlih iz ugovornog odnosa, a instrumenti mogu biti zadužnica,

<sup>53</sup> Upute bankama o neprihodonosnim kreditima, Europska središnja banka [online], ožujak 2017., str 43.

Dostupno na:

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance\\_on\\_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe); [10.5.2021.]

mjenica, garantni novčani depozit, sudužništvo, solidarno jamstvo, polica osiguranja, cesija potraživanja, asignacija i ostali.<sup>54</sup>

U izvanrednim situacijama kao što je trenutna COVID-19 pandemija, intervenirati može i država na način da financijskim i drugim institucijama daje smjernice i preporuke, odnosno ograničenja bankama kako mogu postupati prema dužnicima u smislu naplate potraživanja. Tako je npr. EBA donijela *Smjernice o zakonodavnim i nezakonodavnim moratorijima na otplatu kredita* koji se primjenjuje u kontekstu navedene krize.<sup>55</sup> U smjernicama se iznose stajališta EBA-e na koji način bi banke trebale postupati s dužnicima u vrijeme pandemije, a sve sukladno *Uredbi (EU) br. 1093/2010*. U Republici Hrvatskoj, HNB je poduzela niz mjera za ublažavanje ekonomskih posljedica pandemije, kao što su mjere monetarne politike (produljenje linije za likvidnost, otkup vrijednosnih papira RH, uspostavljanje valutnog swapa i sl.), prilagođene supervizorske mjere za lakše osiguranje likvidnosti poduzećima i građanima, preporuke za olakšano funkcioniranje platnog prometa te ostalo.<sup>56</sup> Osim HNB-a, neposredno nakon izbivanja pandemije preporuke protiv poduzimanja mjera prisilne naplate prema do tada urednim platišama leasinga donijela je i Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga (HANFA), kako bi se zaštitili korisnici leasinga te ublažile posljedica novonastale krize.<sup>57</sup>

U svojoj praksi, banke nerijetko otpisuju dugove te primjenjuju strategiju upravljanja nenaplativih potraživanja temeljenu na otpisu. Naime, otpisom duga banka više ne potražuje od dužnika iznos potraživanih sredstava vezanih uz kredit. Banci se u nekim slučajevima isplati otpisati dio duga i to u sljedećim situacijama:<sup>58</sup>

- prilikom prodaje potraživanja (mogućnost dodatne zarade za banku),
- prilikom sudske naplate (manji sudski troškovi i neizvjesnost),

---

<sup>54</sup> Ploh, M. (2017): „Naplata neprihodonosnih kredita u bankama“; Privredna kretanja i ekonomska politika; stručni članak; str. 48. – 49.

<sup>55</sup> Smjernice o zakonodavnim i nezakonodavnim moratorijima na otplatu kredita koji se primjenjuju u kontekstu krize uzrokovane COVID-om 19, European banking authority [online], 2. travanj. 2020., str. 1. Dostupno na: [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Publications/Guidelines/2020/GL%20amending%20EBA-GL-2020-02%20on%20payment%20moratoria/Translations%20consolidated%20version/962849/EBA%20Consolidated%20guidelines%20on%20payment%20moratoria\\_HR.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/GL%20amending%20EBA-GL-2020-02%20on%20payment%20moratoria/Translations%20consolidated%20version/962849/EBA%20Consolidated%20guidelines%20on%20payment%20moratoria_HR.pdf); [10.5.2021.]

<sup>56</sup> Odgovor HNB-a na krizu COVID-19, Hrvatska narodna banka [online], 5.6.2020. Dostupno na : <https://www.hnb.hr/javnost-rada/covid-19>; [11.5.2021.]

<sup>57</sup> Preporuke HANFA-e subjektima nadzora; Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga [online], 12. siječnja 2021. Dostupno na: <https://www.hanfa.hr/upozorenja-hanfe/covid-19/>; [11.5.2021.]

<sup>58</sup> Isplati li se oprostiti dug?; Konferencija Tržišta novca Zagreb, Hrvatska narodna banka [online], 4. svibnja 2017., str. 7. Dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/1935620/hn\\_09052017.pdf/a1d295d2-7807-456e-99d9-d9fd4dd878](https://www.hnb.hr/documents/20182/1935620/hn_09052017.pdf/a1d295d2-7807-456e-99d9-d9fd4dd878); [5.1.2021.]

- prilikom postizanja dogovora s bankom (međusobnom suradnjom banke i dužnika ostvaruju se manji troškovi za sve i obostrana korist).

U proteklom desetljeću (od 2010. do 2020. godine), na tržištu u Hrvatskoj pojavila su se specijalizirana poduzeća koja se bave naplatom i upravljanjem potraživanjima. Dio tih poduzeća je u stranom vlasništvu, koja su u Hrvatskoj osnovala svoje podružnice zbog sve veće atraktivnosti tržišta nenaplativih potraživanja. Prema tome, banke su dobile mogućnost prodaje potraživanja trećoj strani i na taj način im se omogućilo smanjenje loših kredita u ukupnim kreditima te pribavljanje likvidnih sredstava od prodaje. Povećanom potražnjom za kupnjom neprihodonosnih plasmana banaka, sa strane ponude i potražnje stvoren je preduvjet za intenzivnije sklapanje poslova prodaje neprihodonosnih plasmana. U Republici Hrvatskoj, 2015. godine, banke su prodale 2,8 milijardi kuna potraživanja, a tijekom 2016. godine taj broj se povećao na 5,9 milijardi kuna. Prema podacima za 2017. godinu prodaja potraživanja porasla je na još višu razinu od 8,3 milijarde kuna.<sup>59</sup> Na taj način, banke su „pročistile“ svoju bilancu i smanjile udio neprihodonosnih kredita. Prodaja je u 2016. godini bila glavna strategija banaka u procesu upravljanja nenaplativim potraživanjima. Procjenjuje se da je opterećenje bankarskog kapitala neprihodonosnim kreditima oko 26% te oni bankama prethodnih godina nisu predstavljali ozbiljan bilančni problem. Također, 2016. godine primjetno je smanjenje njihovog utjecaja na RDG banaka.<sup>60</sup> U 2018. godini, banke su prodale ukupno 5,4 milijarde kuna neprihodonosnih kredita, a trend smanjenja nastavljen je i u 2019. godini kada je prodano 4,2 milijarde kuna neprihodonosnih kredita. Očekivano, trend pada prodaje neprihodonosnih kredita nastavio se i u 2020. godini kada je prodaja iznosila svega 1,0 milijardu kuna. Takav značajan pad posljedica je značajno smanjene aktivnosti banaka na tržištu izazvan pandemijom COVID-19 virusa.<sup>61</sup>

---

<sup>59</sup> Tablica SP7 Podaci o prodanim potraživanjima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [5.1.2021.]

<sup>60</sup> Isplati li se oprostiti dug?; Konferencija Tržišta novca Zagreb, Hrvatska narodna banka [online], 4. svibnja 2017., str. 4. Dostupno na: [https://www.hnb.hr/documents/20182/1935620/hn\\_09052017.pdf/a1d295d2-7807-456e-99d9-d9dfd4dd878](https://www.hnb.hr/documents/20182/1935620/hn_09052017.pdf/a1d295d2-7807-456e-99d9-d9dfd4dd878); [5.1.2021.]

<sup>61</sup> Tablica SV5 Podaci o prodanim potraživanjima kreditnih institucija tijekom izvještajnog razdoblja, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [10.5.2021.]

### 3.3. Problematika upravljanja nenaplativim kreditima

Kako je do sada već spomenuto u radu, osnovni modeli upravljanja nenaplativim potraživanjima, odnosno kreditima jesu prodaja potraživanja, otpis potraživanja te naplata potraživanja kroz restrukturiranje, refinanciranje ili prisilnu naplatu. Prilikom provedbe neke od spomenutih strategija banka se susreće sa mnogobrojnim problemima, od kojih su najznačajniji postojeća regulativa koja otežava upravljanje nenaplativim potraživanjima, zatim problem likvidnosti tj. nemogućnost banke da kroz primjenu neke od strategija dođe do likvidnih sredstava te problem realističnog pristupa banke koji se ogleda u sposobnosti banke da realno sagleda situaciju u kojoj se našla te na osnovu toga kreira adekvatnu strategiju za naplatu. Ukoliko banke procijene da kroz sve nabrojane strategije ipak ne mogu u srednjoročnom ili dugoročnom razdoblju djelotvorno smanjiti neprihodonosne kredite, to bi trebalo jasno biti vidljivo u pravodobnom pristupu rezerviranjima.<sup>62</sup>

Općenito je prihvaćeno stajalište da visoke razine neprihodonosnih kredita u konačnici nepovoljno utječu na bankovne kredite gospodarstvu, a to je posljedica ograničenja bilance, profitabilnosti i kapitala s kojima se suočavaju banke s visokim razinama neprihodonosnih kredita. Promišljeno i održivo smanjenje neprihodonosnih kredita u bilancama banaka povoljno utječe na gospodarstvo i s mikrobonitetnog i s makrobonitetnog stajališta. Istodobno valja napomenuti da je i gospodarski oporavak važan poticaj rješavanju pitanja neprihodonosnih kredita.<sup>63</sup> Prema tome, rješavanje problema neprihodonosnih kredita putem strategija upravljanja takvim nenaplativim potraživanjima, uvelike omogućava bankama da dođu do likvidnih sredstava koja će omogućiti daljnje normalno funkcioniranje bankovnog sustava. Nelikvidnost predstavlja ozbiljan problem koji se lančano može širiti s jednog na drugi poslovni subjekt. Na taj način, ugrožava se stabilnost poslovanja te likvidnost i solventnost onih subjekata koji nisu imali problem s likvidnošću pa i ta poduzeća kasnije postaju ugrožena. Problem naplate potraživanja najlakše se može riješiti uvjetovanjem plaćanja unaprijed (prije isporuke roba ili izvršenja usluga). U praksi se često događa da se kupcima ne uvjetuje plaćanje unaprijed, što povećava rizik naplate. Prema tome, naplata potraživanja ne bi se trebala prepustiti slučaju, već joj se treba posvetiti veća pozornost.<sup>64</sup>

---

<sup>62</sup> Upute bankama o neprihodonosnim kreditima, Europska središnja banka [online], ožujak 2017., str 13.

Dostupno na:

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance\\_on\\_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe); [10.5.2021.]

<sup>63</sup> Ibid.; str.4.[10.5.2021.]

<sup>64</sup> Ljubić, D. (2013): „Modeli upravljanja rizicima naplate potraživanja“; Sveučilište u Dubrovniku; str. 101.

Kao jedan od problema u upravljanju nenaplativim potraživanjima, javlja se sposobnost procjene poslovnog okruženja banke, odnosno izrada realistične i ambiciozne strategije za upravljanje nenaplativim potraživanjima. Kako bi provela tu strategiju, banka mora procijeniti sljedeće elemente:

1. unutarnju sposobnost za učinkovito upravljanje, odnosno maksimalnu naplatu, i smanjenje neprihodonosnih kredita u određenom razdoblju,
2. vanjske uvjete i poslovno okruženje,
3. učinak strategije za neprihodonosne kredite na kapital.<sup>65</sup>

Unutarnja sposobnost banke znači da banka mora biti dovoljno realistična da bi utvrdila ozbiljnost nastale situacije te na temelju toga definirati opseg i uzročnike pojave neprihodonosnih kredita, uzročnike priljeva i odljeva neprihodonosnih kredita te druge uzročno – posljedične veze.<sup>66</sup> Također, na upravljanje nenaplativim potraživanjima utječe i vanjsko poslovno okruženje, gdje bi banka trebala kontinuirano pratiti koja vanjska kretanja na tržištu su povezana sa pojavom neprihodonosnih kredita te prema tome kreirati, odnosno izmijeniti postojeću strategiju upravljanja nenaplativim potraživanjima. Pri utvrđivanju vanjskih čimbenika banke bi trebale u obzir uzeti makroekonomske uvjete, tržišna očekivanja, potražnju ulagača za neprihodonosnim kreditima, servisiranje neprihodonosnih kredita (npr. specijalizirani serviseri mogu znatno smanjiti troškove održavanja i naplate neprihodonosnih kredita), regulatorni okvir (npr. učinci nacionalnih poreznih propisa na rezervacije za neprihodonosne kredite i njihov otpis) i sl. Kao treći element koji bi banka trebala procijeniti je utjecaj strategije koja se provodi na kapital banke. Primjenom dinamičnih modela, cilj banke je predvidjeti učinke različitih elemenata svoje strategije za neprihodonosne kredite na kapital, po mogućnosti u različitim ekonomskim scenarijima. Te učinke trebalo bi razmatrati i u kombinaciji s okvirom za sklonost preuzimanju rizika i postupkom procjene adekvatnosti internog kapitala.<sup>67</sup>

Početak promatranog desetljeća (razdoblje od 2010. do 2020. godine), proces naplate potraživanja bankama je olakšan donošenjem regulativa koje do tada nisu postojale, a s druge

---

<sup>65</sup> Upute bankama o neprihodonosnim kreditima, Europska središnja banka [online], ožujak 2017., str 8. Dostupno na:

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance\\_on\\_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe); [10.5.2021.]

<sup>66</sup> Ibid.; str.9.; [10.5.2021.]

<sup>67</sup> Ibid.; str. 12.; [10.5.2021.]

strane, dužniku su omogućile da lakše prebrodi visoku zaduženost. Glavni je cilj odobravanja mjera restrukturiranja omogućiti neprihodonosnim dužnicima da izađu iz kategorije neprihodonosnih izloženosti i spriječiti prihodonosne dužnike da uđu u tu kategoriju. Cilj mjera restrukturiranja uvijek bi trebao biti povratak izloženosti u stanje održive otplate. Međutim, iskustvo nadzornih tijela pokazalo je da u mnogim slučajevima rješenja za restrukturiranje koje banke odobravaju dužnicima u financijskim poteškoćama nisu u potpunosti usklađena s tim ciljem.<sup>68</sup>

Osim za banke, uvedene su i neke nove regulative te zakoni koji dužnicima omogućuju da kroz financijsko restrukturiranje, vjerovnicima, koji su često banke, otpišu dio duga te ga otplaćuju na rate. Takav primjer je *Predstečajni postupak* koji je reguliran *Stečajnim zakonom* iz 2015. godine. Izvorna inačica zakona uvedena je u listopadu 2012. godine, a bila je regulirana *Zakonom o financijskom poslovanju u predstečajnoj nagodbi*. Osim toga, donesen je *Zakon o stečaju potrošača*, novi *Stečajni zakon* (donesen 2015. godine), donesene su *Smjernice za restrukturiranje duga poduzetnika kroz izvansudski postupak*, uvedeni su programi stručne obuke i programi stručnog usavršavanja stečajnih upravitelja, napravljene su izmjene i dopune *Zakona o potrošačkom kreditiranju*, kao i izmjena i dopuna *Ovršnog zakona*.<sup>69</sup> Promjene u regulativi vidljive su i u zemljama članicama Europske unije ( Austrija - 2010. godine donijela *Stečajni zakon*; Cipar - proveo poboljšanja *Stečajnog zakona* i uveo promjene u *Ovršnom zakonu*; Irska - usvojila novi *Zakon o osobnom stečaju* i uvela mjere za sklapanje izvansudske nagodbe; Italija - provela mjere u području insolventijskog prava i provela reforme u cilju olakšavanja restrukturiranja kod dužnika; Latvija - uvela smjernice za izvansudsko restrukturiranje; itd.). Treba još spomenuti Poljsku koja je uvela novu regulativu za olakšanje procesa restrukturiranja dužnika, Portugal koji je uveo sustav signala za rano upozorenje kada se dogodi slučaj insolventnosti i Rumunjsku, koja je uvela smjernice za restrukturiranje dužnika putem izvansudske nagodbe. Promjene u regulativi napravile su i Slovenija i Španjolska, ponajviše po pitanju rješavanja insolventnosti i restrukturiranja dužnika.<sup>70</sup>

Prema svemu navedenom, brojne zemlje uvele su mjere koje su usmjerene prema unapređenju postojeće problematike naplate potraživanja. Kao glavni problemi pri upravljanju nenaplativim potraživanjima ističu se tromost, sporost i dugotrajnost sudskih postupaka. Navedeni problemi predstavljaju značajne prepreke za naplatu kredita i eventualni oporavak dužnika. Situacija oko

---

<sup>68</sup> Ibid.; str. 43.; [10.5.2021.]

<sup>69</sup> Ploh, M. (2017): „Naplata neprihodonosnih kredita u bankama“; Privredna kretanja i ekonomska politika; stručni članak; str. 50.

<sup>70</sup> Ibid.; str. 59.

tog pitanja slična je u mnogim europskim zemljama. Nastojanja za rješavanjem ovog problema idu u smjeru poboljšanja kvalitete, neovisnosti i učinkovitosti pravosudnih sustava država. Kao prioritet ističe se važnost uspostave brzih postupaka, smanjenje broja neriješenih sudskih predmeta, povećanje mjera sudske neovisnosti i općenito povećanje kvalitete sudstva. Naplata potraživanja olakšat će se reformama ubrzavanja ovršnih postupaka, reformama koje idu u smjeru povećanja efikasnosti i skraćivanja trajanja postupaka te reformama kojima se povećavaju prava vjerovnika prilikom prisilne naplate. Drugim riječima, potreban je efikasan pravni okvir i pravosudni sustav. Na taj način, izbjegavaju se dugotrajni sudski postupci i povećava mogućnost za uspješnu naplatu potraživanja. Smanjenju gubitka vjerovnika i rješavanju pitanja neprihodonosnih kredita uvelike doprinosi uvođenje izvansudskih nagodbi i ubrzavanje procesa sudskih postupaka. No, kako bi se riješili sistemski problemi vezani uz neprihodonosne kredite, potrebna je sveobuhvatna strategija. Njome su obuhvaćena nužna poboljšanja u institucionalnom okruženju koje uključuje velik broj dionika (banke, nadzorne institucije, razna ministarstva, udruge za zaštitu potrošača i nevladina tijela). Sveobuhvatna strategija za rješavanje pitanja neprihodonosnih kredita prema europskoj regulativi temelji se na sljedećim smjernicama:<sup>71</sup>

- pojačani nadzor banaka u pogledu provođenja otpisa ili restrukturiranja neprihodonosnih kredita,
- reforme u cilju jačanja postupaka prisilne naplate te insolventijskog prava,
- razvoj tržišta neprihodonosnih kredita poboljšanjem tržišne infrastrukture,
- bliska i proaktivna suradnja između država članica Europske unije i nacionalnih regulatornih tijela.

---

<sup>71</sup> Ibid.; str. 60. i 61.

## 4. Prodaja kao strategija upravljanja nenaplativim kreditima

Prodaja kao strategija upravljanja potraživanjima vezana je uz otkup potraživanja one strane koja je spremna otkupiti potraživanja i na taj način u budućnosti stvoriti zaradu nakon što ih naplati. Banke su u mogućnosti prodati svoja nenaplativa potraživanja trgovačkim društvima koja se bave otkupom dospjelih i nenaplaćenih potraživanja.<sup>72</sup> Kvaliteta kredita domaćeg bankarskog sektora u proteklih nekoliko godina se značajno poboljšala, posebice od kraja 2014. godine kada je iznos neprihodujućih kredita bio na najvećoj do tada zabilježenoj razini te je iznosio 47,8 milijardi kuna, odnosno 17,1% od ukupno odobrenih kredita svih banaka.<sup>73</sup> Značajan doprinos poboljšanju strukture kredita dala je primjena strategije prodaje potraživanja od strane banaka pa je tako udio loših kredita u ukupnim kreditima u 2020. godini pao na razinu 5,4%, odnosno nenaplativi krediti iznosili su ukupno 21,1 milijardu kuna.<sup>74</sup> U slučaju da banke nisu primijenile strategiju prodaje loših kredita, vrijednost navedenog pokazatelja bi se pogoršala kao i struktura kreditnih portfelja. Po statusu neispunjavanja obveza u Republici Hrvatskoj prednjačila su trgovačka društva koja se bave brodogradnjom i proizvodnjom šećera. U 2020. godini, od ukupno odobrenih 388,9 milijardi kuna kredita, najveći udio u neprihodujućim kreditima imala su poduzeća koja se bave prerađivačkom industrijom (3,3 milijarde kuna), trgovinom na veliko i malo (1,9 milijardi kuna) te građevinskom djelatnošću (1,4 milijarde kuna). S druge strane najmanji udio neprihodujućih kredita bio je kod djelatnosti pružanja stručnih, znanstvenih i tehničkih djelatnosti (0,4 milijarde kuna).<sup>75</sup> Strategija prodaje potraživanja pozitivno je utjecala i na pokrivenost loših kredita. Do 2016. pokrivenost loših kredita je rasla te su banke povećale svoje troškove što ih je potaknulo na aktivnije rješavanje loših kredita, osobito putem strategije prodaje potraživanja. Banke su strategiju prodaje potraživanja uglavnom primjenjivale na nekvalitetna potraživanja nefinancijskih društava, ponajviše prema građevinarstvu. Intenzivnijim provođenjem strategije prodaje potraživanja djelomice su ublažile gubitke iz prethodnih godina koji su pretrpljeni zbog manjka uredne

---

<sup>72</sup> Paušić, D. (2019): „Pro bono - Bilten Pravne klinike Pravnog fakulteta u Zagrebu, Otkup potraživanja“; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu; str. 2.

<sup>73</sup> Tablica SP3 Kvaliteta kredita po sektorima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; SP3-h-kvaliteta kredita po sektorima; [4.5.2021.]

<sup>74</sup> Tablica SV2 Odabrani pokazatelji strukture, koncentracije i poslovanja kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na:

<https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [4.5.2021.]

<sup>75</sup> Tablica SV3 Kvaliteta kredita kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [10.5.2021.]



naplate.<sup>76</sup> U nastavku rada objasnit će se što prodaja nenaplativih kredita znači za banku i što ona predstavlja kao strategija naplate. Uz to, analizirano je aktualno stanje na tržištu nenaplativih kredita i prodaja nenaplativih kredita.

#### 4.1. Prodaja nenaplativih kredita

Uz ostale spomenute strategije naplate kredita, poput restrukturiranja i nastavka naplate te otpisa, banke koriste strategiju prodaje kojom nastoje prodati problematične kredite onoj strani koja je spremna takva potraživanja kupiti i pokušati ih naplatiti. Nakon što analizira kreditni portfelj te procijeni da se najbolji utjecaj na daljnje poslovanje može postići strategijom prodaje nenaplativih potraživanja, banke svoja nenaplativa ili teško naplativa potraživanja koja su nastala po odobrenim rizičnim kreditima grupiraju u portfelje i tako ih prodaju. Osim portfelja, banka može prodati i pojedinačne plasmane. Prije realizacije kupoprodaje nenaplativih potraživanja, prodavatelj (banka) je dužan najkasnije u roku od 60 dana prije sklapanja ugovora o kupoprodaji materijalno značajnog iznosa plasmana pisanim putem obavijestiti Hrvatsku narodnu banku o prodaji potraživanja.<sup>77</sup> Prema članku 4., *Odluke o kupoprodaji plasmana kreditnih institucija* obveze prodavatelja plasmana su:

- izraditi procjenu učinaka kupoprodaje plasmana, među ostalim, na financijski rezultat njegova poslovanja, kontinuitet poslovanja, reputaciju, izloženost rizicima, solventnost, likvidnost te na zaštitu potrošača ako su predmet kupoprodaje plasmani odobreni potrošačima,
- provjeriti ispunjava li iznos plasmana namijenjen kupoprodaji uvjet o materijalno značajnom iznosu plasmana (iz članka 2. točke 4. *Odluke*).<sup>78</sup>

Također, prodavatelj može sklopiti ugovor o kupoprodaji plasmana ukoliko kupoprodaja plasmana ima gospodarsku svrhovitost, ukoliko prilikom kupoprodaje ugovorom osigura da će kupac (stjecatelj) potraživanja platiti ugovorenu cijenu u roku 60 dana od sklapanja ugovora te ukoliko prodavatelj izravno ili neizravno ne financira kupoprodaju svojih plasmana. Kupac (stjecatelj) potraživanja se mora obvezati da će sa stečenim plasmanima postupati u skladu s

---

<sup>76</sup> Bilten o bankama 32, Hrvatska narodna banka [online], godina 19, kolovoz 2019., str. 14. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/analize-i-publikacije/redovne-publikacije/bilten-o-bankama>; [5.1.2021.]

<sup>77</sup> Odluka o kupoprodaji plasmana kreditnih institucija; NN br.127/2014/24/2018./26/2021

<sup>78</sup> Ibid.; članak 4.

odredbama *Zakona o potrošačkom kreditiranju* i *Zakona o kreditnim institucijama* u dijelu koji se odnosi na zaštitu potrošača te drugih primjenjivih propisa.<sup>79</sup>

U daljnjem procesu, kupac potraživanja dužan je obavijestiti dužnika o promjeni vjerovnika, odnosno da je njihovo potraživanje cesijom ustupljeno novom vjerovniku, a svoje obveze više ne podmiruju starom vjerovniku - banci. S obzirom da su novi vjerovnici uglavnom društva koja se bave otkupom potraživanja, u neku ruku su fleksibilniji oko modela otplate postojećeg duga koje mogu ponuditi dužniku. Takva društva u dogovoru s dužnicima nastoje pronaći najbolje rješenje u obliku plana otplate, uz korištenje etičnog pristupa i prilagodbe financijskim mogućnostima svakog dužnika. Na taj način, društva dužnicima nude fleksibilnost pri otplati njihovih dugova i povećavaju vjerojatnost naplate.<sup>80</sup>

Proces prodaje ili otkupa potraživanja neke druge strane definiran je kao jednokratni događaj u kojem se prodavaču potraživanja (primjerice banci) omogućava brži pristup novčanim sredstvima i likvidnosti. U dogovoru između kupca i prodavača definiraju se osnovne potrebe te se traži zajednički interes. Predmet otkupa mogu biti dospjela i nedospjela nenaplaćena potraživanja. Banka prilikom prodaje potraživanja dobiva novac, povećava svoju likvidnost i poboljšava poslovnu učinkovitost u pogledu naplate dugovanja. Kao glavne prednosti strategije prodaje potraživanja ističu se:<sup>81</sup>

- brži pristup likvidnim sredstvima,
- poboljšani novčani tok,
- učinkovita naplata,
- zaštita od rizika neplaćanja i
- povećanje konkurentnosti.

Kada banke prodaju svoja nenaplativa potraživanja, njihova nelikvidna aktiva pretvara se u likvidnu. Postoje i još neke dodatne prednosti prodaje potraživanja koje ne treba izostaviti. Prilikom odobravanja kredita, banka procjenjuje očekivani budući gubitak po kreditu i prema tome izdvaja odgovarajuću rezervaciju. Drugim riječima, banka unaprijed priznaje gubitak po kreditu. Kako bi apsorbirale mogući gubitak, banke upotrebljavaju svoj kapital izdvajanjem rezervacija. Na taj način banka ostvaruje gubitak i smanjuje svoj kapital za iznos koji neće moći

---

<sup>79</sup> Ibid.; članak 5.

<sup>80</sup> Paušić, D. (2019): „Pro bono - Bilten Pravne klinike Pravnog fakulteta u Zagrebu, Otkup potraživanja“; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu; str. 2. – 4.

<sup>81</sup> <https://www.interfinance.si/hr/hr/accounts-receivable-purchase.html> [online]; [23.1.2021.]

naplatiti klijentu. Minimalni omjer pokrivenosti kredita rezervacijom propisan je pravom EU.<sup>82</sup> Strategijom prodaje potraživanja eliminira se loš kredit iz bilance pa je samim time bilanca „zdravija“, odnosno smanjuju se navedene rezervacije. Prodajom lošeg kredita stječe se gotovina pa se zbog toga ne trebaju pribavljati dodatna sredstva iz drugih izvora. Prednost je i ta da određena poslovanja imaju sezonske oscilacije pa se prodajom potraživanja poduzeće ili banka može lakše prilagoditi tim oscilacijama i osigurati dovoljno likvidnosti. Novac u nenaplativim potraživanjima je „zaključan“ stoga ga je prodajom moguće lakše prikupiti i reinvestirati u poslovanje. Isto tako, prodajom se banka može fokusirati na svoju osnovnu djelatnost koja svakako nije utjerivanje dugova i njihova naplata. Treba spomenuti i to da se smanjenjem loših kredita povećava financijska kvaliteta poslovanja banke.<sup>83</sup>

## 4.2. Tržište nenaplativih kredita

U Republici Hrvatskoj trenutno (u 2021. godini) postoji dvadesetak agencija koje se bave otkupom potraživanja i njihovom naplatom. Agencije su se na tržištu pojavile 2007. godine, a prije toga su se već bavile faktoringom (otkupom potraživanja prije dospijeća). Poslovanje agencija nakon 2007. godine je prošireno i na otkup dospjelih potraživanja. Prema tome, postignut je uvjet formiranja tržišta kupoprodaje nenaplativih potraživanja. U procesu kupoprodaje nenaplativih potraživanja sudjeluju dvije strane, strana koja prodaje nenaplativo potraživanje (npr. banka) te agencija koje to potraživanje od banke otkupljuje. Na tržištu, agencije najčešće otkupljuju novčana potraživanja banaka i teleoperatera, a u nešto manjem udjelu i potraživanja od drugih pravnih i fizičkih osoba. Banke nastoje prodati nenaplativa potraživanja kako bi očuvala svoju likvidnost i solventnost.

---

<sup>82</sup> Što su rezervacije i pokrivenost neprihodonosnih kredita?. Europska središnja banka [online], 21. prosinac 2020. Dostupno na:

[https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/provisions\\_and\\_nplcoverage.hr.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/provisions_and_nplcoverage.hr.html); [10.5.2021.]

<sup>83</sup> <http://kompenzacije.hr/otkup-nedospjelih-potrazivanja>; [online]; [24.1.2021.]

Tablica 3. Agencije za naplatu potraživanja u Republici Hrvatskoj; članice Hrvatske udruge agencija za naplatu potraživanja

B2 Kapital d.o.o.
EOS Matrix d.o.o.
Inkaso.HR d.o.o.
Prima Solvent d.o.o.
APS Croatia d.o.o.
McGrath&Arthur d.o.o.
CEI Zagreb d.o.o.
Return2business d.o.o.
CREDIT EXPRESS GROUP

Izvor: <https://huan.hr/>; [online]; [10.5.2021.]

U Tablici 3. prikazane su neke od najvećih agencija u RH koja posluju kao društva za naplatu potraživanja te su ujedno članice Hrvatske udruge agencija za naplatu potraživanja (HUAN), koja je osnovana 2008. godine.<sup>84</sup> Usporedbom članica HUAN-a sa sudskim registrom RH, razvidno je kako su društva uglavnom registrirana kao društva s ograničenom odgovornošću.<sup>85</sup> Poneka posluju i kao grupacija više različitih društava poput Prima Grupe (Prima Bon d.o.o., Prima Solvent d.o.o., Prima Collect d.o.o.).<sup>86</sup> HUAN, a time i sve njegove agencije članice, dio su europske asocijacije FENCA (*eng. Federation of European National Collection Associations*) koja zastupa interese europskog sektora za upravljanje kreditima i naplatu dugova, koordinirajući razmjenu s institucijama Europske unije, dionicima u europskoj industriji financijskih usluga, potrošačima i javnošću.<sup>87</sup> Osim spomenutih agencija, na tržištu RH aktivne su i ostale agencije, čiji broj neprestano varira. S obzirom na nepostojanje jedinstvenog izvora s popisom takvih društava, iz različitih neslužbenih izvora često se može naići i na sljedeće: Coface Adriatic d.o.o., Svea Ekonomi d.o.o., Prima Collect d.o.o., Pro Kolekt d.o.o., Autus Ulaganja Alfa d.o.o., Centar likvidnosti d.o.o. te ostali.

Na Slici 5. uspoređeno je hrvatsko tržište nenaplativih potraživanja s tržištima u okruženju, tj. usporedivom grupom zemalja prema prometu transakcija i ukupnim iznosima nenaplativih potraživanja.

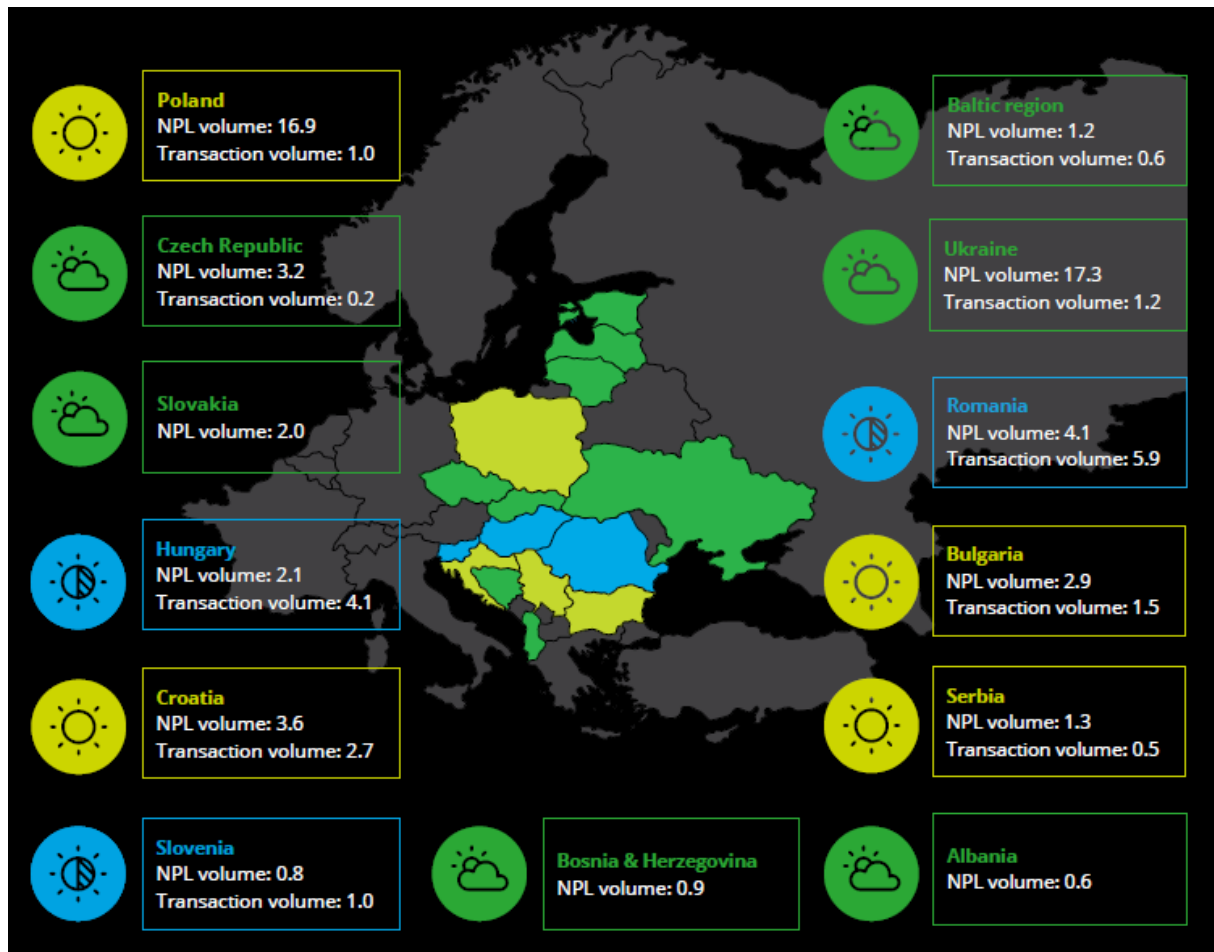
<sup>84</sup> <https://huan.hr/>; [online]; [10.5.2021.]

<sup>85</sup> <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1>; [online]; [18.05.2021.]

<sup>86</sup> [https://www.bon.hr/apex/f?p=1100:1:::1](https://www.bon.hr/apex/f?p=1100:1:::); [online]; [18.05.2021.]

<sup>87</sup> <http://www.fenca.org/>; [online]; [18.5.2021.]

Slika 5. Pregled usporednih tržišta nenaplativih potraživanja (zemlje Srednje i Istočne Europe)



Izvor: What's beyond the peak?, CEE loan markets still offer new opportunities; Deloitte [online], 2019., str. 17. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/non-performing-bank-loans-npl-study-2019.pdf>; [5.1.2021.]

Prema statistici EBA-e, od 2015. do 2019. godine, Republika Hrvatska i Rumunjska su države koje su poslije Slovenije, Irske i Cipra na području nenaplativih potraživanja napravile najveći napredak te smanjile njihov udio u ukupnim kreditima.<sup>88</sup> Tako je u Hrvatskoj do 2018. godine na tržištu prodaje i otkupa teško naplativih potraživanja ostvaren promet (što se tiče prometa transakcija) od 2,7 milijardi eura. Vrijednost nenaplativih potraživanja iznosila je 3,6 milijardi eura. Kada se razmotre prometi ostalih usporedivih zemalja (zemlje Srednje i Istočne Europe) može se vidjeti kako Slovenija, Baltička regija, Srbija, Albanija, Bosna i Hercegovina imaju jako male promete po transakcijama nenaplativih potraživanja, a isto tako manje ukupne iznose

<sup>88</sup> EBA report on NPLs; Progress made and challenges ahead, European banking authority [online], str. 25. Dostupno na:

[https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/Risk%20Assessment%20Reports/2019//Final%20EBA%20Report%20on%20NPLs-for%20publication\\_final.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Risk%20Analysis%20and%20Data/Risk%20Assessment%20Reports/2019//Final%20EBA%20Report%20on%20NPLs-for%20publication_final.pdf); [10.5.2021.]

takvih potraživanja. U skupinu zemalja sličnih Hrvatskoj po ovom pitanju spadaju Bugarska, Mađarska, Slovačka, Češka (s manjim prometom transakcija) i Rumunjska s nešto višim iznosima nenaplativih potraživanja i prometom. Iz usporedbe, znatnija odstupanja bilježe Poljska i Ukrajina koje imaju vrlo visoku vrijednost nenaplativih potraživanja, a bilježe mali promet transakcija tih potraživanja. Prema tome, Hrvatska ima relativno razvijeno i aktivno tržište nenaplativih potraživanja u odnosu na skupinu usporedivih zemalja.

Što se tiče Hrvatske, potrebno je razmotriti koje banke imaju najveće udjele nenaplativih potraživanja i koje od njih sudjeluju na tržištu nenaplativih potraživanja. Banke nude otkupljivačima svoja teško naplativa potraživanja i tako čine stranu ponude na tržištu. Tržište prodaje nenaplativih potraživanja u Hrvatskoj je vrlo aktivno, što dokazuje činjenica da je sklopljeno više od 2,5 milijarde eura poslova u razdoblju od 2015. do 2018. godine. Kao što se može vidjeti u Tablici 4. udio nenaplativih potraživanja banaka je vrlo visok, no banke sve bolje upravljaju kvalitetom kreditnog portfelja koristeći strategiju prodaje potraživanja. U istoj tablici također su prikazane najveće Hrvatske banke u 2018. godini po kriteriju vrijednosti imovine. Prema tome, banke s najvećim udjelom nenaplativih potraživanja u Republici Hrvatskoj koje su ujedno aktivne na tržištu nenaplativih potraživanja su Zagrebačka banka, Privredna banka, Erste banka, OTP banka, Raiffeisen banka, Hrvatska poštanska banka, Addiko banka, Sberbanka, Istarska kreditna banka Umag i Podravska banka.<sup>89</sup> Bankama se povećao rizik nenaplate kredita kada se dogodila kriza grupe Agrokor 2017. godine. Naime, tada se pojavila opasnost od nelikvidnosti, što je potaknulo banke na pojačanu prodaju loših kredita i brojne otpise. Banke su čistile svoje bilance pa su posljedično porasli pokazatelji kvalitete njihove imovine.<sup>90</sup> Također, može se vidjeti da je najveći udio loših kredita imala Sberbanka (11,9%), zatim Zagrebačka banka (10,3%), Hrvatska poštanska banka (9,8%) te Erste banka (9,5%). Zanimljiva činjenica je da su sve od navedenih (najvećih) banaka poslovale s dobitkom, unatoč nižoj profitabilnosti kao što je slučaj kod OTP banke ili Podravske banke.

---

<sup>89</sup> Diverse CEE NPL landscape – Strong investors appetite amid shrinking volumes; Deloitte [online], 2019., str. 49. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/about-deloitte/articles/non-performing-loan-portfolio-markets-cee-region1.html>; [10.5.2021.]

<sup>90</sup> What's beyond the peak?, CEE loan markets still offer new opportunities; Deloitte [online], 2019., str. 42. i 44. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/non-performing-bank-loans-npl-study-2019.pdf>; [5.1.2021.]

Tablica 4. Banke u Republici Hrvatskoj s nenaplativim potraživanjima u 2018. godini

Banka (2018., mil. EUR)	Vrijednost imovine	Dani krediti	Kapital	Prihodi	ROA, %	ROE, %	Udio nenaplativih potraživanja, %	Vrijednost nenaplativih potraživanja
1 Zagrebačka banka d.d.	15.319	9.593	2.222	251	1,6%	11,3%	10,3%	988
2 Privredna Banka Zagreb	11.213	5.462	1.914	187	1,7%	9,8%	7,3%	399
3 Erste & Steiermarkische bank	8.310	6.739	1.056	108	1,3%	10,2%	9,5%	640
4 OTP banka Hrvatska	5.686	3.673	803	30	0,5%	3,7%	5,5%	203
5 Raiffeisenbank Austria	4.414	2.517	572	30	0,7%	5,2%	8,1%	204
6 Hrvatska Poštanska Banka	2.823	1.385	268	20	0,7%	7,6%	9,0%	136
7 Addiko bank d.d.	2.486	1.514	392	23	0,9%	5,9%	6,6%	100
8 Sberbank	1.300	895	154	11	8,0%	7,1%	11,9%	107
9 Istarska kreditna banka Umag	478	n.a.	42	3	0,7%	7,7%	n.a.	n.a.
10 Podravska banka	457	280	60	2	0,4%	2,9%	n.a.	n.a.
Ukupno bankarski sektor	64.698	27.321			1,2%	8,8%	12,1%	3.312

Izvor: Diverse CEE NPL landscape – Strong investors appetite amid shrinking volumes; Delotte [online], 2019., str. 49. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/about-deloitte/articles/non-performing-loan-portfolio-markets-cee-region1.html>; [10.5.2021.]

U ukupnim iznosima nenaplativih potraživanja prednjačile su Zagrebačka banka (988 milijuna eura takvih potraživanja), Erste banka (640 milijuna eura) i Privredna banka Zagreb (399 milijuna eura). Usporede li se podaci za te banke s podacima za prethodnu 2017. godinu, vidljivo je da se apsolutni iznos nenaplativih potraživanja u Zagrebačkoj banci povećao za 44 milijuna eura, dok se u Privrednoj banci Zagreb i Erste banci smanjio za 175, odnosno 384 milijuna eura.<sup>91</sup> Prema tome, tržište nenaplativih potraživanja ima sve preduvjete da i dalje bude aktivno, budući da banke i dalje imaju velike iznose teško naplativih kredita.

### 4.3. Izabrani pokazatelji prodaje nenaplativih kredita u Republici Hrvatskoj

U razdoblju od 2010. do kraja 2020. godine, banke su društvima za otkup potraživanja prodale ukupno 37,0 milijardi kuna teško naplativih kredita.<sup>92</sup> Svoja teško naplativa potraživanja još su prodavali teleoperateri, kartičarska društva, komunalna poduzeća i mnogi drugi. Potraživanja se otkupljuju najčešće u iznosu od 10% do 30% njihove vrijednosti. Primjerice, agencija za otkup potraživanja od banke kupuje potraživanje u vrijednosti od 100.000 kuna, no banci za to plati 30.000 kuna. S kupljenim potraživanjem, agencija od dužnika nastoji naplatiti cjelokupni

<sup>91</sup> Diverse CEE NPL landscape – Strong investors appetite amid shrinking volumes; Delotte [online], 2019., str. 49. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/bg/en/pages/about-deloitte/articles/non-performing-loan-portfolio-markets-cee-region1.html>; [10.5.2021.]

<sup>92</sup> Tablica SP7 Podaci o prodanim potraživanjima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [3.5.2021.]

iznos duga od 100.000 kuna. Najčešći je slučaj da agencija uspije naplatiti samo određeni dio duga, primjerice samo 60% kroz obročne ili jednokratne uplate.<sup>93</sup>

Tablica 5. Prodaja nenaplativih potraživanja banaka rizične skupine B i C od 2015. do 2020. godine

Stavka	Godina prodaje nenaplativih potraživanja, u tis. kuna					
	2015.	2016.	2017.	2018.	2019.	2020.
<b>Bruto knjigovodstveni iznos potraživanja</b>	<b>2.807.502</b>	<b>5.974.652</b>	<b>8.342.186</b>	<b>5.392.930</b>	<b>4.244.165</b>	<b>1.034.593</b>
od toga: obračunate kamate	74.497	101.374	258.871	258.023	91.678	37.391
<b>Umanjenje vrijednosti potraživanja</b>	<b>2.410.798</b>	<b>4.514.341</b>	<b>6.795.260</b>	<b>4.090.538</b>	<b>1.862.008</b>	<b>834.182</b>
od toga: obračunate kamate	73.724	100.973	258.503	253.053	85.946	34.765
<b>Izvanbilančna potraživanja</b>	<b>931.031</b>	<b>1.455.918</b>	<b>4.351.427</b>	<b>1.683.294</b>	<b>1.696.628</b>	<b>198.143</b>
<b>Kupoprodajna cijena</b>	<b>606.035</b>	<b>1.798.936</b>	<b>2.411.363</b>	<b>2.221.900</b>	<b>2.666.987</b>	<b>432.385</b>

Izvor: Tablica SP7 Podaci o prodanim potraživanjima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [5.2.2021.]  
 Tablica SV5 Podaci o prodanim potraživanjima kreditnih institucija tijekom izvještajnog razdoblja, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/drugemonetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [10.5.2021.]

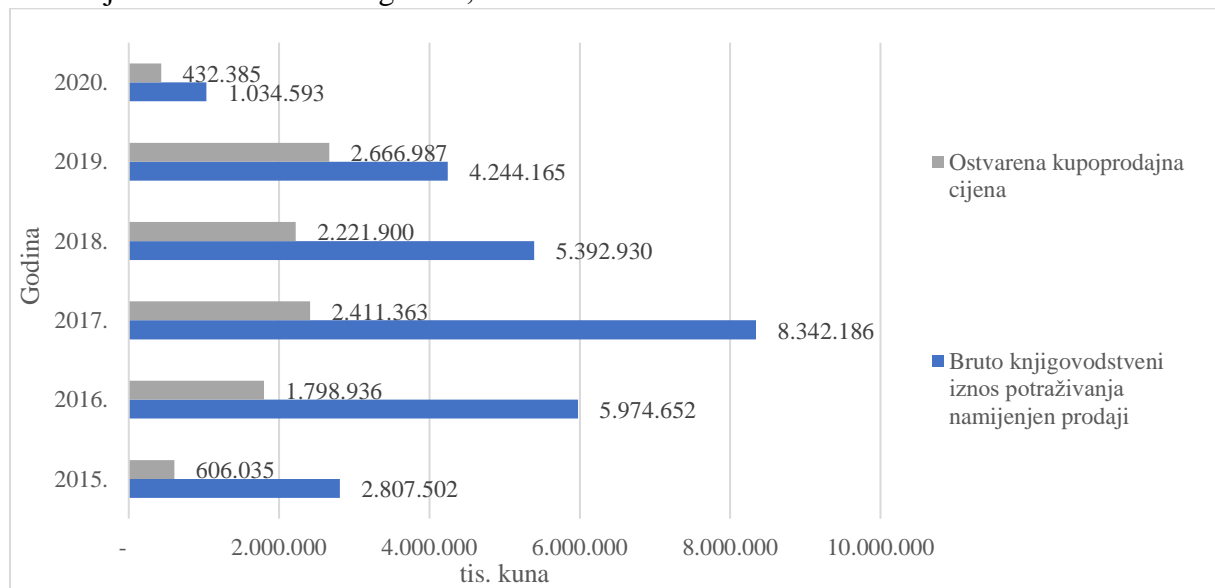
Kako bi se stekao bolji uvid u stanje i trendove kretanja prodaje nenaplativih potraživanja, u Tablici 5. prikazani su podaci o prodaji potraživanja banaka u razdoblju od 2015. do 2020. godine. Banke su iz godine u godinu prodavale sve veći broj rizičnih potraživanja. Kupoprodajna vrijednost nenaplativih potraživanja u 2015. godini iznosila je 0,6 milijardi kuna da bi do 2017. porasla na razinu od 2,4 milijarde kuna. U narednoj 2018. godini kupoprodajna vrijednost prodanih potraživanja blago je pala na 2,2 milijarde, međutim u 2019. godini vrijednost prodaje je ponovo porasla na 2,6 milijarde kuna. Promatrajući bruto knjigovodstvene iznose prodanih potraživanja, najviši iznos zabilježen je u 2017. godini (čak 8,3 milijarde kuna). Banke su tada potraživanja prodale za 2,4 milijardi kuna, što znači da je kupoprodajna cijena u toj godini postigla prosječno 28,9% bruto knjigovodstvenog iznosa potraživanja, a umanjeње vrijednosti u odnosu na bruto knjigovodstveni iznos potraživanja iznosilo je 6,8 milijardi kuna. Prema tome, oko 2017. godine može se vidjeti velik porast aktivnosti prodaje nenaplativih potraživanja od strane banaka. Do 2019. godine situacija s nenaplativim potraživanjima se malo smirila te je primjetan pad bruto vrijednosti rizičnih potraživanja. Iz tog razloga, banke su postigle i veću kupoprodajnu cijenu nenaplativih potraživanja, odnosno umanjeње vrijednosti bruto knjigovodstvenih potraživanja značajno se smanjilo. Kao i pad aktivnosti u cijelom gospodarstvu tijekom 2020. godine, smanjena je i aktivnost prodaje nenaplativih potraživanja

<sup>93</sup> Paušić, D. (2019): „Pro bono - Bilten Pravne klinike Pravnog fakulteta u Zagrebu, Otkup potraživanja“; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu; str. 1.



te je u odnosu na prethodnu 2019. godinu aktivnost prodaje smanjena za čak 75,6%. Kao dodatno zapažanje, važno je napomenuti kako su prilikom umanjenja bruto knjigovodstvene vrijednosti, odnosno kamate koje su u njoj sadržane, tokom cijelog promatranog razdoblja (od 2015. do 2020. godine), kamate otpisane gotovo u cijelosti (prosječno 97,2%).<sup>94</sup> Iz navedenog se može zaključiti kako potencijalni kupci nenaplativih potraživanja prilikom odlučivanja o kupoprodajnoj cijeni, kamatu koju je banka obračunala dužniku ne vide kao potencijalno naplativu.

Graf 3. Ukupni iznosi prodanih nenaplativih potraživanja i ostvarenih kupoprodajnih cijena u razdoblju od 2015. do 2020. godine, u tisućama kuna



Izvor: Tablica SP7 Podaci o prodanim potraživanjima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [3.5.2021.]  
 Tablica SV5 Podaci o prodanim potraživanjima kreditnih institucija tijekom izvještajnog razdoblja, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/drugemonetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [10.5.2021.]

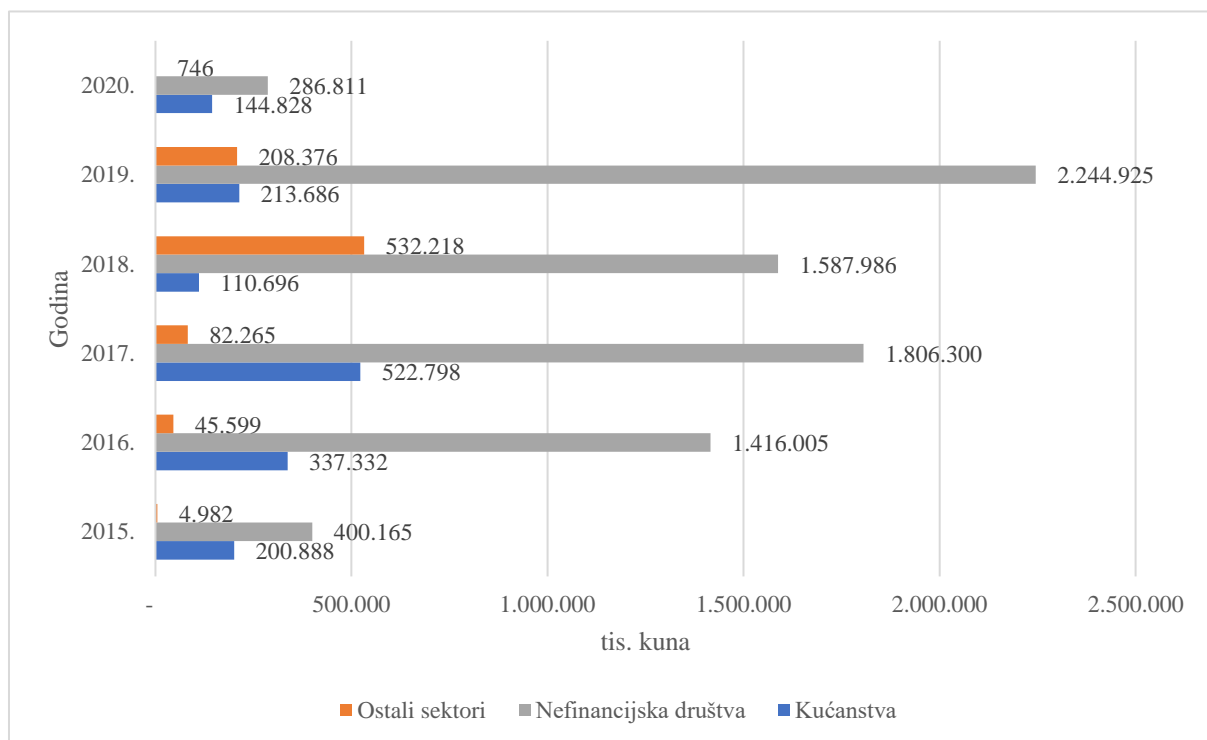
Na Grafu 3. prikazano je kretanje kupoprodajne vrijednosti prodanih potraživanja od strane svih banaka u odnosu na bruto knjigovodstveni iznos nenaplativih potraživanja koja su bila predmet prodaje. Vidljiv je trend rasta prodaje nenaplativih potraživanja od 2015. do 2017. godine, dok se u razdoblju nakon toga sve do 2020. godine smanjivao udio prodanih potraživanja. Također,

<sup>94</sup> Tablica SP7 Podaci o prodanim potraživanjima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [10.5.2021.]  
 Tablica SV5 Podaci o prodanim potraživanjima kreditnih institucija tijekom izvještajnog razdoblja, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/drugemonetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [10.5.2021.]

može se uočiti da je u razdoblju rasta prodaje potraživanja kupoprodajna cijena iznosila maksimalno 30,1% bruto knjigovodstvene vrijednosti iznosa potraživanja namijenjenih prodaji, dok se u razdoblju nakon toga taj dio povećao na čak 62,8%. Uslijed pandemije COVID-19 virusa, očigledno je smanjenje aktivnosti banaka u prodaji potraživanja, ali posljedično i ponovno smanjenje kupoprodajne cijene potraživanja na 41,8% bruto knjigovodstvene vrijednosti nenaplativih potraživanja. Može se zaključiti da su društva koja otkupljuju takva potraživanja uslijed krize i povećanog rizika nenaplate spremna izdvojiti i ponuditi manje sredstava za otkup.

Nakon što je razmotreno kretanje prodaje ukupnih apsolutnih vrijednosti nenaplativih potraživanja, potrebno je prikazati strukturu tih potraživanja, tj. na koje kategorije se ona odnose. Među kategorijama rizičnih skupina prema kojima banke imaju nenaplativa potraživanja, na vodećem mjestu su nefinancijska društva, uglavnom poduzeća iz korporativnog sektora. U 2015. godini prodano je dvostruko više nenaplativih potraživanja iz nefinancijskog sektora usporedno s vrijednosti prodanih potraživanja prema stanovništvu. Godinu kasnije, prodaja nenaplativih potraživanja prema nefinancijskom sektoru bila je čak četiri puta veća od prodaje nenaplativih potraživanja prema stanovništvu. Slični omjeri nastavili su se bilježiti sve do 2019. godine kada su iznosi prodanih nenaplativih potraživanja od nefinancijskog sektora bili čak deset i više puta veći od ukupne kupoprodajne vrijednosti potraživanja sektora stanovništva. U prvih devet mjeseci 2020. godine ostvarena je podjednaka kupoprodajna vrijednost prodanih rizičnih potraživanja prema nefinancijskim društvima i stanovništvu. Prodaja potraživanja ostalih sektora bilježila je puno manje udjele. U 2019. godini, kupoprodajna vrijednost prodanih potraživanja prema ostalim sektorima nakratko je premašila vrijednost prodanih potraživanja sektora stanovništva.

Graf 4. Iznosi prodanih potraživanja rizičnih skupina B i C prema kategorijama za razdoblje od 2015. do 2020. godine, u tisućama kuna



Izvor: Tablica SP7 Podaci o prodanim potraživanjima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [3.5.2021.]  
 Tablica SV5 Podaci o prodanim potraživanjima kreditnih institucija tijekom izvještajnog razdoblja, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druga-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [10.5.2021.]

## **5. Istraživanje prodaje nenaplativih kredita banaka na primjerima iz prakse**

### **5.1. Metodologija i opis istraživanja**

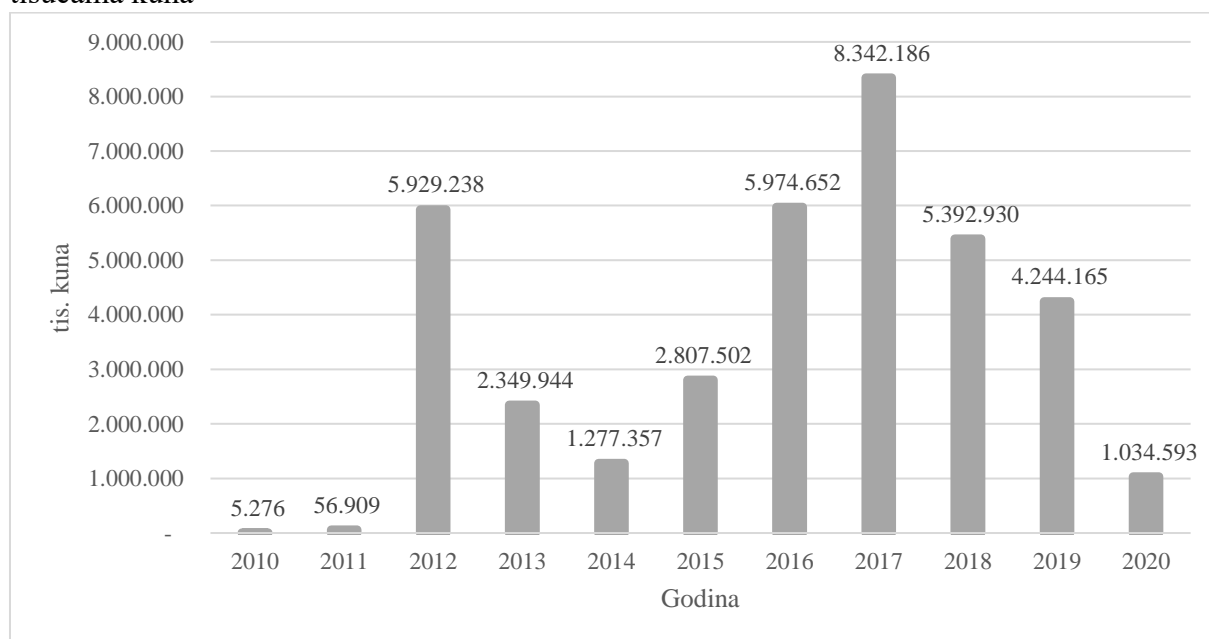
Opseg istraživanja u ovom radu obuhvaća pregled prodaje nenaplativih potraživanja u Republici Hrvatskoj u razdoblju od 2010. do 2020. godine te trendove kretanja takvih potraživanja. Također je naveden proces prodaje jednog plasmana pravne osobe koji je javno objavljen kao oglas na stranicama Erste banke. Nakon toga, na temelju intervjua sa posrednikom u prodaji nenaplativih potraživanja (posrednik koji u ime banke prodaje nenaplativa potraživanja agencijama za otkup potraživanja) izrađen je hipotetski model koji opisuje proces prodaje portfelja banke agenciji za otkup potraživanja te posljedice koje takva prodaja ima na poslovanje banke i u konačnici na financijski rezultat poslovanja. U analizu je uključeno i razmatranje kretanja adekvatnosti kapitala banke.

Istraživanje je rađeno pomoću metoda analize, metoda komparacije ili usporedbe i statističke metode obrade podataka te intervjua s posrednikom u prodaji nenaplativih potraživanja. U početku provedbe istraživanja prikupljeni su podaci o poslovanju banaka i trendovima na bankarskom tržištu, a potom je istraženo tržište nenaplativih potraživanja banaka u razdoblju od 2010. do kraja 2020. godine. Korišteni izvori podataka su različite publikacije relevantnih regulatornih i nadzornih institucija, financijski izvještaji banaka i sve relevantne informacije vezane za obrađenu temu koje su javno dostupne. Metoda analize obuhvaća proces raščlambe složenih pojmova, vrijednosnih sudova i zaključaka o poslovanju banke nakon prodaje nenaplativih potraživanja koji su analizom dobiveni. Nadalje, metodom komparacije proučavaju se odnosi, sličnosti i razlike između prikazanih i analiziranih podataka o bankama te prodaji nenaplativih potraživanja. Na temelju metode komparacije podataka iz bankarskog poslovanja donijet će se zaključci o trendovima kretanja prodaje na tržištu nenaplativih potraživanja. I na kraju, statističkim postupcima i izračunima dobivaju se razni brojevi podaci koje je moguće interpretirati i na taj način izvoditi zaključke o udjelu loših kredita u ukupnim kreditima. Također, prikazuju se udjeli određenih kategorija loših kredita, izračunavaju njihove prosječne vrijednosti i na temelju toga se rade usporedbe te izrađuju različite projekcije i scenariji.

## 5.2. Analiza prodaje nenaplativih kredita banaka u Republici Hrvatskoj realiziranih u posljednjem desetljeću (od 2010. do 2020. godine)

Realizacija prodaje kao strategije naplate potraživanja intenzivirala se u razdoblju nakon 2010. godine, dok u razdoblju prije toga prodaja nenaplativih potraživanja gotovo nije niti postojala. Osnovni razlog tome je ponajprije ne postojanje jasnih regulativa koje bi pratile takve akcije, a posljedično tome i nerazvijeno tržište nenaplativih potraživanja.

Graf 5. Prodaja nenaplativih potraživanja realiziranih u razdoblju od 2010. do 2020. godine, u tisućama kuna



Izvor: Tablica SP7 Podaci o prodanim potraživanjima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [5.2.2021.]  
Tablica SV5 Podaci o prodanim potraživanjima kreditnih institucija tijekom izvještajnog razdoblja, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/drugemonetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [10.5.2021.]

Na Grafu 5. analizirana je prodaja nenaplativih potraživanja koja je realizirana od 2010. do 2020. godine. Prema prikazanim podacima za 2010. i 2011. godinu, prodaja nenaplativih potraživanja bilježila je zanemarive vrijednosti u odnosu na ostale godine. Tek 2012. godine pred sam ulazak Hrvatske u Europsku uniju i brojne političke i gospodarske promjene, prodaja potraživanja značajnije se povećala te je dosegla razine od ukupno 5,9 milijardi kuna. Narednih godina ukupni iznosi prodanih potraživanja bili su manji, međutim već 2016. godine vraćaju se na razinu iz 2012. godine. Najveća vrijednost prodanih potraživanja u prošlom desetljeću zabilježena je 2017. godine, što je uvelike utjecalo na smanjenje udjela loših potraživanja

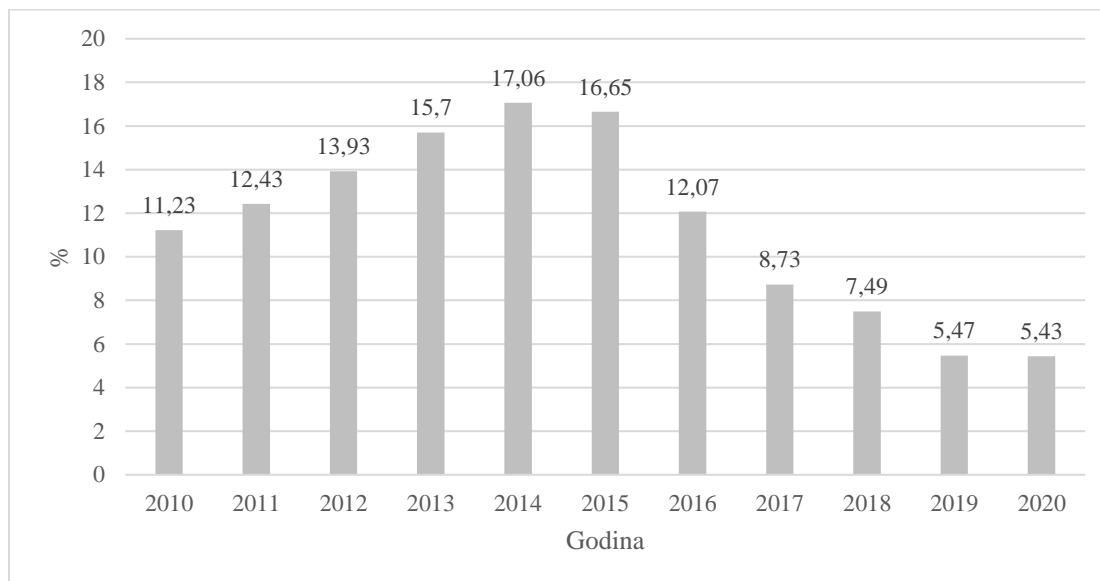
banaka. Iako nešto niže nego 2016. godine, slične vrijednosti prodanih potraživanja zabilježene su 2018. i 2019. godine. Prema tome, trend povećanja prodaje nenaplativih potraživanja u drugoj polovici utjecao je na smanjenje nenaplativih potraživanja koja uključuju neprihodonosne i loše kredite.

U nastavku je prikazano u kojoj mjeri je prodaja nenaplativih potraživanja utjecala na smanjenje udjela loših kredita banaka u prošlom desetljeću. Prikazani su i analizirani primjeri prodaje nenaplativih bankovnih potraživanja.

### **5.2.1. Prikaz kretanja vrijednosti nenaplativih kredita i povezanih pokazatelja**

Promatrajući kretanje udjela loših kredita u ukupnim kreditima banaka tijekom proteklog desetljeća, može se vidjeti rast tog pokazatelja sve do 2014. godine. Tada je zabilježen vrhunac te je udio loših kredita u ukupnim kreditima iznosio visokih 17,1%. Ni sljedeća godina nije bila puno bolja po tom pitanju pa je ponovno zabilježen visok, no ipak nešto niži udio od 16,7%. Prema tome, 2015. godina bila je godina s visokim udjelom loših kredita, no od tada je započeo trend pada. Treba spomenuti da je od 2010. godine do 2014. godine udio loših kredita porastao s razine 11,2% sve do 17,1%. Nakon 2015. godine intenzivirala se strategija prodaje nenaplativih potraživanja te je udio loših kredita počeo padati. Primjerice, u 2017. godini udio loših kredita u ukupnim kreditima pao je na 8,7%, a prodaja potraživanja u toj godini bila je na najvišoj razini. Pad udjela loših kredita nastavio se do kraja 2020. godine, koja je ujedno i posljednja analizirana godina. Udio loših kredita tada je iznosio 5,4% što je puno niža vrijednost u odnosu na početak desetljeća.

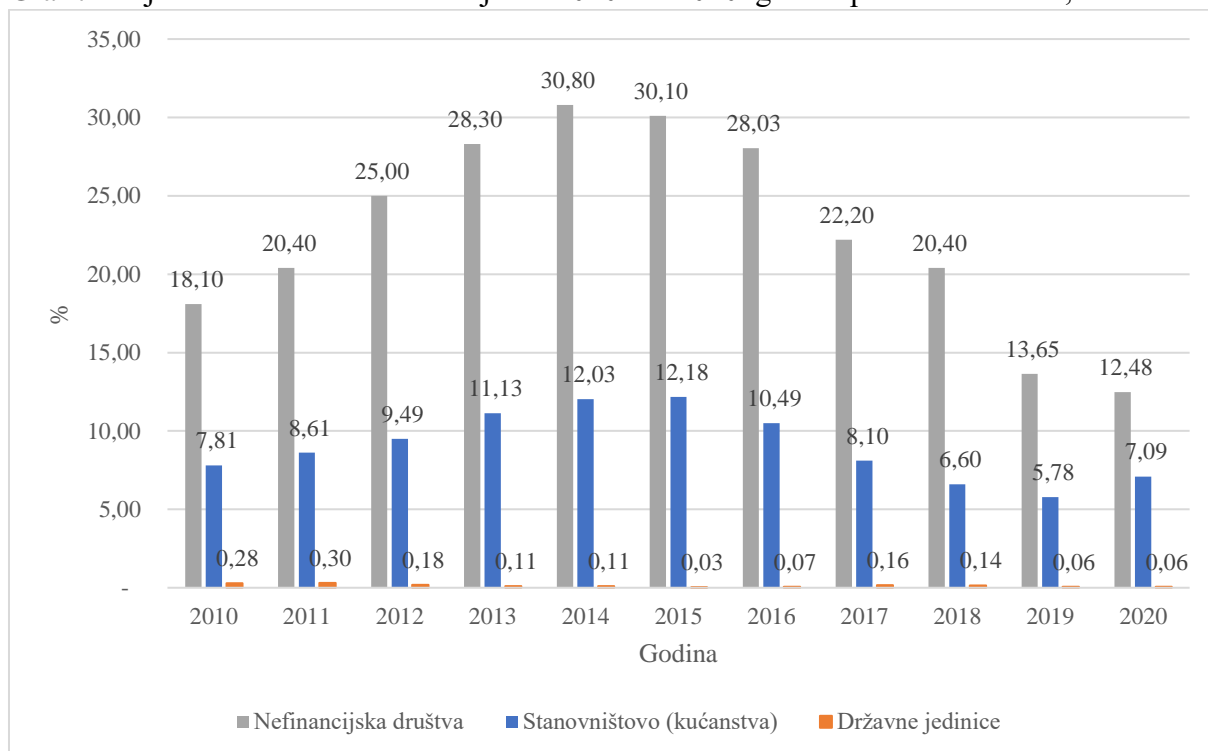
Graf 6. Udio neprihodujućih kredita u ukupnim kreditima za razdoblje od 2010. do 2020. godine, %



Izvor: Tablica SP3 Kvaliteta kredita po sektorima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [5.2.2021.]  
Tablica SV3 Kvaliteta kredita kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [11.5.2021.]

Kao što se može vidjeti iz podataka o kategorijama loših kredita (Graf 7.), visok udio loših kredita prevladava kod kredita trgovačkih društava, odnosno kredita nefinancijskih društava. Njihov udio u ukupno odobrenim kreditima kretao se od oko 12,5% do 30,8%. Treba spomenuti da je kategorija trgovačkih društava tijekom cijelog promatranog razdoblja bila najzastupljenija prema udjelu loših kredita. U promatranom razdoblju (od 2010. do 2020. godina), loši krediti iz kategorije stanovništva kretali su se od minimalnih 5,8% u 2019. godini do maksimalnih 12,2% u 2015. godini u ukupnim kreditima stanovništvu. Iz toga se može zaključiti kako su loši krediti stanovništvu manje oscilirali od loših kredita trgovačkim društvima. Najmanji udio loših kredita imao je državni sektor - zanemariv u ukupnoj vrijednosti kredita odobrenih državnom sektoru.

Graf 7. Udjeli loših kredita u razdoblju od 2010. do 2020. godine prema sektorima, %



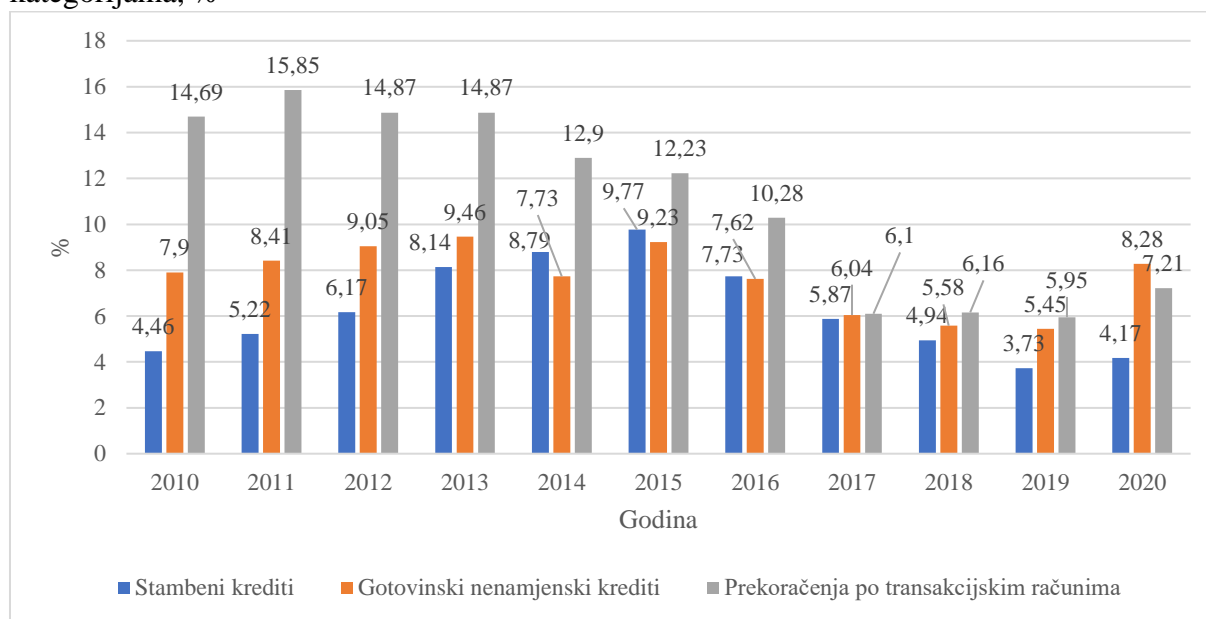
Izvor: Tablica SP3 Kvaliteta kredita po sektorima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [5.2.2021.]  
 Tablica SV3 Kvaliteta kredita kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [11.5.2021.]

Budući da krediti stanovništvu čine važnu kategoriju ukupnih danih kredita, koji su na kraju 2020. godine iznosili 388,9 milijardi kuna<sup>95</sup>, potrebno je razmotriti njihovu strukturu i doći do zaključka koje su potkategorije unutar te kategorije imale najveći udio loših kredita.

<sup>95</sup> Tablica SV3 Kvaliteta kredita kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [4.5.2021.]



Graf 8. Udio loših kredita stanovništva u razdoblju od 2010. do 2020. godine prema kategorijama, %



Izvor: Tablica SP3 Kvaliteta kredita po sektorima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [5.2.2021.]  
 Tablica SV3 Kvaliteta kredita kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>; [11.5.2021.]

Iz Grafa 8. vidljivo je kako su među lošim kreditima stanovništvu s najvećim udjelom loših kredita dominirala prekoračenja po transakcijskim računima te je rizik njihove nenaplate bio viši u odnosu na stambene i gotovinske nenamjenske kredite. Međutim, njihov udio se s vremenom smanjio te je već od 2017. godine bio sličan udjelu ostalih vrsta kredita stanovništvu. Promatrajući prosječne udjele takvih loših kredita u ukupnom iznosu istih, vidi se kako su u prvoj polovici desetljeća iznosili oko 14,2% da bi u drugoj polovici pali na razine od oko 7,1%. Nadalje, udio gotovinskih nenamjenskih loših kredita u ukupnom iznosu gotovinskih nenamjenskih kredita kretao se od 5,5% do 9,8% s tendencijom smanjivanja. Najmanje udjele loših kredita u ukupnim kreditima iste potkategorije zabilježili su stambeni krediti. Nakon početnog porasta u prvoj polovici desetljeća do razine 9,8% u 2015. godini, udio loših kredita u ukupnim stambenim kreditima počeo je padati te je na kraju 2020. godine bio na razini od 4,2%. Prema tome, pojačana naplata strategijom prodaje potraživanja i kod ovih kategorija kredita imala je značajniji učinak po pitanju njihovog smanjenja.

Nakon iznošenja statističkih podataka o kretanju prodaje potraživanja i udjelima loših kredita, u narednom dijelu rada prikazani su primjeri oglašavanja prodaje potraživanja od strane vjerovnika i proces prodaje potraživanja u praksi.

### 5.3. Primjeri procesa prodaje nenaplativog kredita banke

U slučaju da se banka odluči za prodaju određenih potraživanja koja ne može naplatiti, među prvim koracima u procesu prodaje je oglašavanje prodaje potraživanja. Tako je Erste banka, u primjeru koji se može vidjeti u narednom dijelu, oglasila prodaju svog potraživanja prema pravnoj osobi koja je kasnila s plaćanjem i nije ispunila svoju obvezu prema banci. Informacije koje takav oglas sadrži su sljedeće: naziv vjerovnika i dužnika u postupku, iznos vrijednosti potraživanja koje se prodaje te dani kašnjenja u plaćanju. Također, navodi se i popis založnog prava uz koje je vezan dani kredit, odnosno nenaplativo potraživanje. Ukupni iznos potraživanja je 4.936.800 eura. Založno pravo na nekretnini u ovom slučaju obuhvaća dvorište koje je upisano u zemljišne knjige.

Slika 6. Primjer oglašavanja prodaje potraživanja od strane vjerovnika Erste banke (1.dio - opće informacije o prodaji potraživanja)

Vjerovnik Erste&Steiermärkische Bank d.d. oglašava prodaju sljedećih potraživanja:

**Dužnik:**

Pravna osoba

**Iznos potraživanja:**

EUR 4.936.800

**Dani kašnjenja:**

841

**Osiguranje:**

**Založno pravo na nekretnini:**

- upisanoj kod Općinskog suda u Gospiću – zemljišnoknjižni odjel sa sjedištem u Korenici u zbirci pologa isprava k.o. Bjelopolje, ZP-298/14, ZP116/99, ZP58/00, ZP136/00, ZP-173/06, čkbr. 134/5 dvorište sa 1 ral 765 čhv

Izvor: <https://www.erstebank.hr/hr/o-nama/prodaja-potrazivanja>; [online]; [21.2.2021.]

U oglasu se također navode ostala založna prava poput prava na udjelima dužnika, koje je dužnik prilikom odobravanja kredita naveo kao vlastito učešće u kreditu. Vlastitim učešćem dužnik je kupio pokretnine (strojeve i opremu), a banka je tako osim založnog prava nad nekretninama stekla i založno pravo nad pokretninama. Pokretnine koje su dane u zalog su dvije pirolitičke peći, četiri cilindarska motora, jedan sušač plina, kondenzator plina, izmjenjivač topline i pumpa za cirkulaciju. Uz popis založnih prava na pokretnine, navodi se i opis

predmetne lokacije i postrojenja koje je tamo izgrađeno. Informacije koje banka oglašava, a odnose se na založna prava nad nekretninama i pokretninama za potencijalnog kupca predstavljaju vrlo bitne informacije za odluku o kupnji. Motiv kupca poznat je samo njemu, no kupnjom takvog potraživanja može doći u vlasništvo atraktivne nekretnine ili pokretnine za koju procjenjuje da će moći prodati za veći iznos nego što je platio potraživanje i tako steći zaradu. S druge strane, oglašavajući takve informacije banka očekuje kako će za potraživanje postići veću kupoprodajnu cijenu.

#### Slika 7. Primjer oglašavanja prodaje potraživanja od strane vjerovnika Erste banke (2.dio – popis založnog prava)

<p>Založno pravo na udjelima Dužnika Založno pravo na pokretninama:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• inventarni broj IN0001, naziv: REAKTOR A, opis: PIROLITIČKA PEĆ, količina 1, proizvođač: HAMECH POLJSKA, serijski broj: 150901-GZ50-A</li><li>• inventarni broj IN0002, naziv: REAKTOR B, opis: PIROLITIČKA PEĆ, količina 1, proizvođač: HAMECH POLJSKA, serijski broj: 150901-GZ50-B</li><li>• inventarni broj IN0003, naziv: CHP1, opis: CILINDARSKI MOTOR SA GENERATOROM, količina 1, proizvođač: SCHMIDT-ENERTEC DE, serijski broj: 400064</li><li>• inventarni broj IN0004, naziv: CHP2, opis: CILINDARSKI MOTOR SA GENERATOROM, količina 1, proizvođač: SCHMIDT-ENERTEC DE, serijski broj: 400065</li><li>• inventarni broj IN0005, naziv: CHP3, opis: CILINDARSKI MOTOR SA GENERATOROM, količina 1, proizvođač: SCHMIDT-ENERTEC DE, serijski broj: 400066</li><li>• inventarni broj IN0006, naziv: CHP4, opis: CILINDARSKI MOTOR SA GENERATOROM, količina 1, proizvođač: SCHMIDT-ENERTEC DE, serijski broj: 400067</li><li>• inventarni broj IN0007, naziv: SUŠAĆ PLINA, opis: TYP L-20-250/400-1V SNAGA 4KW, količina 2, proizvođač: APROVIS GERMANY, serijski broj: 16180326-XWT-9</li><li>• inventarni broj IN0008, naziv: KONDENZATOR PLINA, opis: TYP M-20-250/2400-1V SNAGA 39,2 KW, količina 2, proizvođač: APROVIS GERMANY, serijski broj: 16180320-GTW-7</li><li>• inventarni broj IN0009, naziv: IZMJENJIVAČ TOPLINE, opis: TYP N-000-300/4000-1V SNAGA 157 KW, količina 2, proizvođač: APROVIS GERMANY, serijski broj: 16180320-GTW-1</li><li>• inventarni broj IN0010, naziv: PUMPA ZA CIRKULACIJU, opis: BELT 065-65-160GB 400V 50 HZ 1,5 KW, količina 2, proizvođač: KSB TURKEY, serijski broj: AV10A200154</li></ul> <p>Na predmetnoj lokaciji izgrađeno je kogeneracijsko postrojenje na biomasu za proizvodnju električne energije i topline. Instalirana snaga iznosi 1MW.</p> <p>Postrojenje radi na principu dobivanja bioplina iz biomase postupkom pirolize, te isto nije u funkciji zbog tehničkog kvara (potreban popravak istog).</p>
---

Izvor: <https://www.erstebank.hr/hr/o-nama/prodaja-potrazivanja>; [online]; [21.2.2021.]

U nastavku oglasa navodi se da je nad dužnikom otvoren stečajni postupak i točan datum otvaranja postupka. Uz to, navodi se da je tražbina banke pred sudom u stečajnom postupku priznata u cijelosti, kao i rok za izražavanje interesa za kupnju potraživanja. Priznavanje, odnosno utvrđivanje predmetne tražbine u stečajnom postupku pred sudom, potencijalnom kupcu govori da je tražbina legitimna te da zaista postoji u cijelom oglašenom iznosu.

Zainteresirani kupci za oglašeno potraživanje moraju banci iskazati interes za kupnju. Iskaz interesa izvršava se putem e-mail adrese, a treba sadržavati ime potencijalnog kupca, redni broj pod kojim se u oglasu banke vodi potraživanje, naznaku namjerava li kupac platiti potraživanja iz vlastitih sredstava, *Izjavu o upoznatosti s obvezama prilikom kupnje* te potpisan obrazac *Ugovora o povjerljivosti*. Ugovorom se kupac obvezuje da informacije u koje će imati uvid tijekom procesa neće iznositi trećim stranama nakon zaključenja posla o kupoprodaji, bez obzira hoće li ili neće on biti stvarni kupac.

Slika 8. Primjer oglašavanja prodaje potraživanja od strane vjerovnika Erste banke (3.dio – uvjeti prijave)

Postupak protiv vjerovnika:

DA

Napomena:

Nad Dužnikom je otvoren stečajni postupak dana 29.05.2020. Tražbina Banke priznata u cijelosti

Zainteresirane osobe dužne su u roku od **8 dana** od objave oglasa izraziti svoj interes pisanim putem na sljedeću email adresu [prodaja\\_potrazivanja@erstebank.com](mailto:prodaja_potrazivanja@erstebank.com).

Prilikom prijave potrebno je navesti:

- Ime i prezime/tvrtku potencijalnog kupca potraživanja
- Redni broj pod kojim se u oglasu vodi potraživanje za koje kupac iskazuje interes
- Naznaku da li potencijalni kupac namjerava cijenu platiti vlastitim sredstvima
- Izjavu kojom potencijalni kupac potvrđuje da je upoznat s obvezama kupca iz Odluke o kupoprodaji plasmana kreditnih institucija Hrvatske narodne banke, Narodne novine br. 127/2014
- Zatražiti dostavu obrasca Ugovora o povjerljivosti potpisan od strane potencijalnog kupca.

Po zaprimanju prijave, a nakon dostave potpisanog Ugovora o povjerljivosti od strane potencijalnog kupca Vjerovnik će pozvati potencijalne kupce kojima će omogućiti da izvrše dubinsku provjeru (due diligence) dokumentacije koja se odnosi na potraživanja koja su predmet prodaje u trajanju od **7 dana**.

Izvor: <https://www.erstebank.hr/hr/o-nama/prodaja-potrazivanja>; [online]; [21.2.2021.]

Po dostavi navedenih informacija i dokumenata, nastavlja se proces kupoprodaje. Banka kupcima koji su iskazali interes dostavlja sve dokumente vezane uz kredit, temeljem kojih kupac vrši dubinsku analizu te odlučuje koju kupoprodajnu cijenu će ponuditi vjerovniku. U navedenom slučaju kupcu se daje rok od 7 dana za dubinsku analizu, a kupoprodajna cijena koju potom ponudi smatra se obvezujućom. Kupac kojeg banka odabere, ponuđenu cijenu bez odobrenja banke ne može mijenjati.

U obvezujućoj ponudi kupac može izrijekom ne prihvatiti određene obveze iz Odluke (*Odluka o kupoprodaji plasmana kreditnih institucija*) te razne odgovornosti i rizike. Vjerovnik u Odluci o kupoprodaji pridržava pravo da u svakom trenutku bez davanja obrazloženja može odustati

od prodaje potraživanja. Na samom kraju oglasa navedeni su podaci za kontakt odgovorne osobe u banci kojoj se potencijalni kupci mogu javiti ako su zainteresirani za kupnju potraživanja.

**Slika 9. Primjer oglašavanja prodaje potraživanja od strane vjerovnika Erste banke (3.dio – završne odredbe)**

Po isteku razdoblja za dubinsku provjeru, potencijalni kupac će dati obvezujuću ponudu Vjerovniku.

Važna napomena - ponude u kojima potencijalni kupac izrijeком ne prihvati:

- poštivati obveze iz Odluke i
- preuzeti svu odgovornost i rizik za ishod postupaka koje dužnici i druge povezane osobe tih dužnika vode protiv vjerovnika
- dati valjani dokaz o raspoloživosti sredstava za kupnju potraživanja koji će, prema isključivoj procjeni vjerovnika, vjerovnik smatrati zadovoljavajućim za potrebe kupoprodaje potraživanja vjerovnik će odbiti.

Vjerovnik pridržava pravo u bilo kojem trenutku bez davanja obrazloženja odustati od prodaje potraživanja, odbiti bilo koju ili sve ponude za bilo koje potraživanje iz ovog oglasa.

Potencijalni kupci trebaju se javiti:

Erste & Steiermaerksische Bank d.d.

Dejan Dajić  
Tel. 072 37 1606  
E-mail: [prodaja\\_potrazivanja@erstebank.hr](mailto:prodaja_potrazivanja@erstebank.hr)

Izvor: <https://www.erstebank.hr/hr/o-nama/prodaja-potrazivanja>; [online]; [21.2.2021.]

Nakon zaprimanja obvezujućih ponuda kupaca te provedenih konačnih pregovora o uvjetima prodaje i cijeni, a prije realizacije ustupa nenaplativog potraživanja, banka izdaje obavijest (*Obavijest o kupoprodaji materijalno značajnog plasmana kreditne institucije*), i to prema članku 150. st. 3. *Zakona o kreditnim institucijama* i članku 8. st. 1. *Odluke o kupoprodaji plasmana kreditnih institucija*, kojom se obavještava Hrvatska narodna banka o kupoprodaji plasmana. Obavijest sadrži sve bitne informacije o procesu prodaje, informacije o nenaplativom potraživanju te utjecaju prodaje tog potraživanja na daljnje poslovanje banke. Detaljan sadržaj i značaj obavijesti bit će prikazani u nastavku na Slici 10.

## **5.4. Učinak prodaje nenaplativih kredita na poslovanje banaka kroz analizu prikazanu na hipotetskom modelu**

### **5.4.1. Prodaja nenaplativih kredita organiziranih u portfelj na primjeru banke „A“**

Prikazani primjer prodaje portfelja nenaplativih potraživanja prikazan u nastavku predstavlja hipotetski model i izrada je autora rada. Izvor informacija za predočene podatke i zaključke o utjecaju prodaje nenaplativih potraživanja na poslovanje banke „A“ je intervju s jednim od posrednika u prodaji potraživanja (posrednik između banke i potencijalnog kupca) te stvarni podaci o kupoprodaji portfelja izloženi od strane posrednika prilikom intervjua. Nadalje, s posrednikom je potpisan ugovor o tajnosti podataka kojim je definirano da ime niti jedne uključene strane u proces kupoprodaje, stvarni podaci koji se odnose na predmet prodaje, postignute kupoprodajne cijena i sl. ne smiju biti iznijeti u ovom radu. Sukladno tome, obrada autora prikazana u nastavku prikazuje hipotetski model izrađen na temelju dobivenih i obrađenih podataka, iz kojeg se mogu donijeti zaključci kao i iz stvarno nastalog slučaja.

### **5.4.2. Prodaja nenaplativih kredita banke „A“**

Prije prodaje plasmana ili portfelja, banka, odnosno njezini vlasnici moraju se odlučiti na takav korak te definirati što je predmet prodaje potraživanja, na koji način će se odlučiti koji plasmani su predmet prodaje te hoće li ih banka prodavati skupno u portfelju ili zasebno kao pojedinačne plasmane, kao što je bio spomenuti slučaj Erste banke prethodno u radu. Neki od kriterija (parametara) koji banci mogu pomoći prilikom izbora predmeta prodaje jesu:

- postojeća razina ispravka vrijednosti (npr. najmanje 65% po klijentu),
- buduće povećanje ispravka vrijednosti ukoliko će biti potrebno,
- očekivanja koliku će otkupnu cijenu banka postići po pojedinom plasmanu ili cjelokupnom portfelju.

Kako bi se cijeli proces prodaje portfelja nenaplativih kredita opisan u nastavku rada lakše pratio, isti je smješten u zamišljeni vremenski okvir od 30.12.2014. godine do 30.9.2015. godine.

Tablica 6. Vremenski okviri korišteni u analizi prodaje portfelja banke „A“

Radnja / opis stavke	Datum
Katalog	30.12.2014
<i>Cut-off date</i>	30.9.2014
Indikativne neobvezujuće ponude	28.2.2015
Obvezujuće ponude	31.5.2015
Potpis ugovora o kupoprodaji	30.9.2015

Izvor: izrada autora

U Tablici 6. prikazani su vremenski okviri potrebni za realizaciju kupoprodaje portfelja, od odluke banke o prodaji pa sve do potpisa ugovora o kupoprodaji s konačnim kupcem. Prema tome, može se zaključiti da je od izdavanja kataloga pa do potpisa ugovora o kupoprodaji ukupno prošlo 9 mjeseci, bez uključenog pripremnog razdoblja banke za prodaju nenaplativih potraživanja (do objave kataloga) te bez uključenog razdoblja nakon prodaje potraživanja u kojem se kupcu uručuje sva dokumentacija o portfelju. U nastavku rada svaki od datuma te korištenog nazivlja bit će detaljno objašnjeni.

U obrađenom slučaju banka prodaje jedan portfelj. Portfelj je podijeljen na tranše, a svaka tranša se sastoji od pojedinih plasmana (partija ili kredita) klijenata banke. O tome koja vrsta plasmana ili pojedinih kreditnih partija će biti uključena u svaku pojedinu tranšu odlučuje banka, na način da prethodnom analizom zaključi koje plasmane razvrstati u koju tranšu, a da se pritom postigne najveća moguća otkupna cijena, odnosno da razlika između točke pokrića (*eng. break even*) i postignute kupoprodajne cijene bude što veća.

Banka „A“ je potencijalnom kupcu omogućila kupnju cijelog portfelja ili pojedine tranše. Unatoč mogućnosti kupnje pojedine tranše, ukoliko kupac izostavi ponudu za neku od tranši, njegova ponuda neće se razmatrati. Također, kupac ne može kupovati pojedine plasmane iz neke od tranši zasebno.

Tablica 7. Podjela tranši prema sektoru pripadnosti i pokrivenosti nekretninama

Skraćeni naziv tranše	Sadržaj tranše
T1	Plasmani sektoru gospodarstva koji su pretežno osigurani nekretninama
T2	Plasmani sektoru gospodarstva koji nisu osigurani nekretninama
T3	Plasmani stanovništvu koji su pretežno osigurani nekretninama
T4	Plasmani stanovništvu koji nisu osigurani nekretninama

Izvor: izrada autora

U navedenom primjeru, kako je prikazano u Tablici 7., banka je odlučila portfelj podijeliti na četiri tranše. Osnovna podjela tranši je na sektor gospodarstva (*eng. corporate*) i stanovništva (*eng. retail*). Nadalje, svaki od sektora razdijeljen je na dvije tranše, jedna u kojoj su plasmani pretežno osigurani nekretninama te druga u kojoj plasmani nisu osigurani nekretninama. Razlog

takve podjele je procjena, odnosno pretpostavka banke da će za tranše osigurane nekretninama postići bolju otkupnu cijenu jer su iste interesantnije potencijalnom kupcu iz razloga sigurnije i u konačnici veće naplate kupljenih potraživanja.

#### **5.4.3. Proces prodaje kredita banke „A“ strukturiranih u portfelj**

Nakon što se banka odluči za prodaju nenaplativih potraživanja te odredi u kojem opsegu, odnosno u kojoj strukturi ih želi prodati (portfelj, tranše ili pojedinačni plasmani), potrebno je odrediti datum na koji zaključuje konačno stanje duga svakog nenaplativog potraživanja (*eng. cut-off date*) u portfelju. Taj datum te definirani iznos vrijednosti potraživanja prezentira se kao stanje duga kojeg banka prodaje potencijalnom kupcu. U obrađenom slučaju *cut-off date* je na 30.9.2014. godine. Također, prethodno tome banka analizira i ispituje tržište nenaplativih potraživanja u RH, čime detektira potencijalne kupce. Navedenim kupcima banka šalje katalog (*eng. teaser*) koji je na adresu kupaca dostavljen 30.12.2014. godine. Prema tome može se zaključiti kako je od *cut-off date*-a do izdavanja kataloga prošlo 3 mjeseca, koje je banka iskoristila za usklađivanje financijskih podataka koji su u katalogu prezentirani kupcima te za odabir pravne službe. U katalogu su sadržani svi bitni elementi o prodaji nenaplativih potraživanja, a sadržaj mu je sljedeći:

- osnovni podaci o prodavatelju potraživanja,
- podaci o posredniku kojeg je banka odredila da u njezino ime vodi proces prodaje potraživanja, osim u slučaju ako banka prodaje potraživanja izravno, bez posrednika,
- poziv kupcima za iskazivanje inicijalnog interesa za kupovinu – bez naznake kupoprodajne cijene,
- pregled neprihodujućih plasmana sa presjekom na *cut-off date*, koji sadrži podatke o ukupnoj izloženosti banke po tim plasmanima, informacije o procijenjenoj vrijednosti nekretnina ukoliko su plasmani osigurani, podaci o ukupnom broju plasmana i klijenata i sl., na temelju kojih potencijalni kupac daje banci indikativnu neobvezujuću ponudu,
- naznake o prodavateljevim pravima,
- kontakte osobe za komunikaciju sa bankom ili posrednikom te kontakt za dostavu iskaza interesa za kupnju portfelja ili tranši.



Katalog sadrži i podatke o procesu kupoprodaje, koji se u ovom slučaju odvijao u dvije faze. U prvoj fazi, koju banka naziva „faza pripreme“ opisuju se koraci koje potencijalni kupci, ali i prodavatelj moraju slijediti tijekom procesa

- I. korak - iskaz inicijalnih interesa potencijalnih kupaca bez naznake kupoprodajne cijene,
- II. korak – potpis ugovora o povjerljivosti (*eng. NDA – non disclosure agreement*),
- III. korak – dostava indikativnih neobvezujućih ponuda od strane potencijalnih kupaca (*eng. NBO – non binding offer*),
- IV. korak – banka na temelju dostavljenih indikativnih neobvezujućih ponuda razmatra pristigle ponude te poziva izabrane potencijalne kupce. Ukoliko banka procijeni da su ponude nekih kupaca preniske, isključuje ih iz daljnjeg procesa.

Druga faza naziva se „proces prodaje“ te je strukturirana u dva dijela.

- Izabrani potencijalni kupci na uvid od banke dobivaju svu relevantnu dokumentaciju, sa uključenim kreditnim i pravnim spisima temeljem kojih vrše dubinsku analizu portfelja (*eng. due diligence*),
- Dostava obvezujuće ponude banci, koju je potencijalni kupac donio na temelju dubinske analize podataka iz prethodne točke.

U ovom hipotetskom modelu, banka „A“ nenaplativa potraživanja prodaje izravno bez angažiranja posrednika, no s obzirom na zahtjevnost procesa angažira vanjske pravne službe koji s pravnog i zakonskog aspekta vode brigu da proces bude u skladu sa svim regulativama, zakonima, odlukama i propisima.

U katalogu pripremljenom od strane banke i pravne službe, banka naznačuje sve relevantne informacije te predstavlja portfelj kojeg prodaje. U većini slučajeva banka portfelju daje naziv radi lakše komunikacije sa kupcima. U ovom slučaju projekt se naziva „Sljeme“.

Tablica 8. Osnovni podaci o portfelju „Sljeme“ koji se u Katalogu prezentiraju potencijalnom kupcu

Tranša	Ukupan iznos, kuna	Izloženost banke po tranši, kuna	Broj plasmana po tranšama	Broj klijenata po tranšama
T1	890.109.164,16	658.961.701,45	149	65
T2	411.762.065,08	268.918.119,57	290	178
T3	240.936.049,08	165.377.472,71	73	41
T4	457.192.721,68	361.734.669,77	39.488	33.904
<b>Ukupno</b>	<b>2.000.000.000,00</b>	<b>1.454.991.963,50</b>	<b>40.000</b>	<b>34.189</b>

Izvor: izrada autora

Ukupan iznos potraživanja banke prema klijentima temeljem neprihodonosnih kredita, koji su predmet prodaje iznosi 2,0 milijarde kuna, a izloženost banke prema klijentima na *cut-off date* iznosi 1,5 milijardi kuna. Najveća izloženost banke je prema sektoru gospodarstva te čini 63,8% (Tranša T1 i T2) u ukupnoj izloženosti. U sektoru gospodarstva, gledajući izloženost banke, plasmani gospodarstvu koji su pretežno osigurani nekretninama čine 45,3%. Broj plasmana (kreditnih partija) koji su predmet prodaje je 40.000, a broj klijenata koji posjeduju predmetne plasmane je 34.189. Prema tome, može se zaključiti da neki klijenti u banci imaju i više od jednog neprihodonosnog kredita. Klijenti su dominantno iz sektora stanovništva koji u ukupnom broju klijenata sudjeluju sa 99,3% (Tranša 3 i 4).

Nakon što su potencijalni kupci temeljem dobivenog kataloga iskazali banci inicijalni interes za sudjelovanje u procesu kupoprodaje portfelja (korak I.), s istim kupcima banka je potpisala ugovore o povjerljivosti (korak II.). Uz to, svaki kupac morao je potpisati *Izjavu o sudjelovanju u procesu kupoprodaje, Izjavu o povjerljivosti i GDPR, Izjavu o raspoloživosti i dostatnosti sredstava za financiranje* te *Izjavu o uvjetima*. Ovjerom tih dokumenata započeo je sljedeći korak projekta – korak III. Kupcima su dostavljeni detaljniji iako još uvijek ne potpuni podaci o projektu „Sljeme“. To znači da potencijalni kupci još uvijek nisu znali nazive klijenata banke i detaljnu strukturu potraživanja, no imali su dovoljno podataka na temelju kojih su banci dostavili indikativne neobvezujuće ponude.

Tablica 9. Pregled dostavljenih indikativnih neobvezujućih ponuda potencijalnih kupaca (28.2.2015.), u tisućama kuna

Tranša	Kupac A	Kupac B	Kupac C	Kupac D	Kupac E
T1	95.606	92.562	101.956		66.852
T2	908	4.577	2.605		732
T3	20.141	15.676	11.519	12.856	10.000
T4	108.692	94.277	102.367	101.424	67.569
<b>Ukupno</b>	<b>225.347</b>	<b>207.092</b>	<b>218.447</b>	<b>114.280</b>	<b>145.153</b>

Izvor: izrada autora

U daljnji proces (korak IV.), banka se odlučila pozvati kupca A, B i C. Kupac D i E nisu pozvani u daljnji proces jer ponuda kupca D nije potpuna (ponuđen iznos za samo dvije tranše), a ponuđena cijena kupca E je preniska u svim tranšama te ga banka nije uzela u razmatranje. Time je zaključena „faza pripreme“ prodaje portfelja „Sljeme“, a banka je definirala kupce s kojima nastavlja proces kupoprodaje.

Ulaskom u drugu fazu kupoprodaje koja se naziva „proces prodaje“, banka je izabranim potencijalnim kupcima dostavila sve pravne i kreditne spise povezane sa svakim pojedinim

plasmanom. Na temelju te dokumentacije potencijalni kupci proveli su dubinsku analizu svakog pojedinog plasmana te su dostavili obvezujuće ponude.

Tablica 10. Pregled dostavljenih obvezujućih ponuda (31.5.2015.), u tisućama kuna

Tranša	Kupac A	Kupac B	Kupac C	Iznos najbolje ponude po tranši, kuna
T1	100.637	97.434	107.322	107.322
T2	956	1.942	2.743	2.743
T3	21.201	16.501	12.125	21.201
T4	114.413	99.239	107.755	114.413
<b>Ukupno</b>	<b>237.208</b>	<b>215.116</b>	<b>229.945</b>	<b>245.678</b>

Izvor: izrada autora

Analizom dostavljenih obvezujućih ponuda prikazanih u Tablici 10. može se zaključiti kako su ponuđene cijene svih potencijalnih kupaca u prosijeku 5% veće nego cijene ponuđene u inicijalnim neobvezujućim ponudama. Razlog tomu je detaljan uvid potencijalnih kupaca u predmet kupoprodaje, ali i dio strategije nadmetanja kupaca međusobno. Bitno je istaknuti kako ponude kupcima međusobno nisu poznate te se u nadmetanju osim dubinske analize služe i špekulacijama o ponudi drugih kupaca. Najisplativije ponude za banku jesu ponuda kupca C za tranše T1 i T2 te ponuda kupca A za tranše T3 i T4. S obzirom na to, banka je krenula u daljnje pregovore oko konačnih uvjeta kupoprodaje s kupcem A i kupcem C.

Unatoč tome što je banka prihvatila iznosom najviše pristigle ponude, prilikom odluke o kupoprodaji očiti su gubitci koje ostvaruje po pojedinim tranšama u procesu kupoprodaje. Da bi odlučila o isplativosti prodaje portfelja, odnosno pojedine tranše iz portfelja, potrebno je utvrditi točku pokrića (*eng. break even*) te je usporediti s pristiglim ponudama.

Tablica 11. Usporedba točke pokrića i pristiglih obvezujućih ponuda, u kunama

Tranša	T1	T2	T3	T4	Ukupno
Točka pokrića	189.562.394	591.822	19.291.966	28.129.607	237.575.790
Najviša ponuda	107.321.938	2.742.592	21.200.954	114.412.980	245.678.464
<b>Utjecaj na RDG</b>	<b>-82.240.457</b>	<b>2.150.769</b>	<b>1.908.988</b>	<b>86.283.373</b>	<b>8.102.674</b>

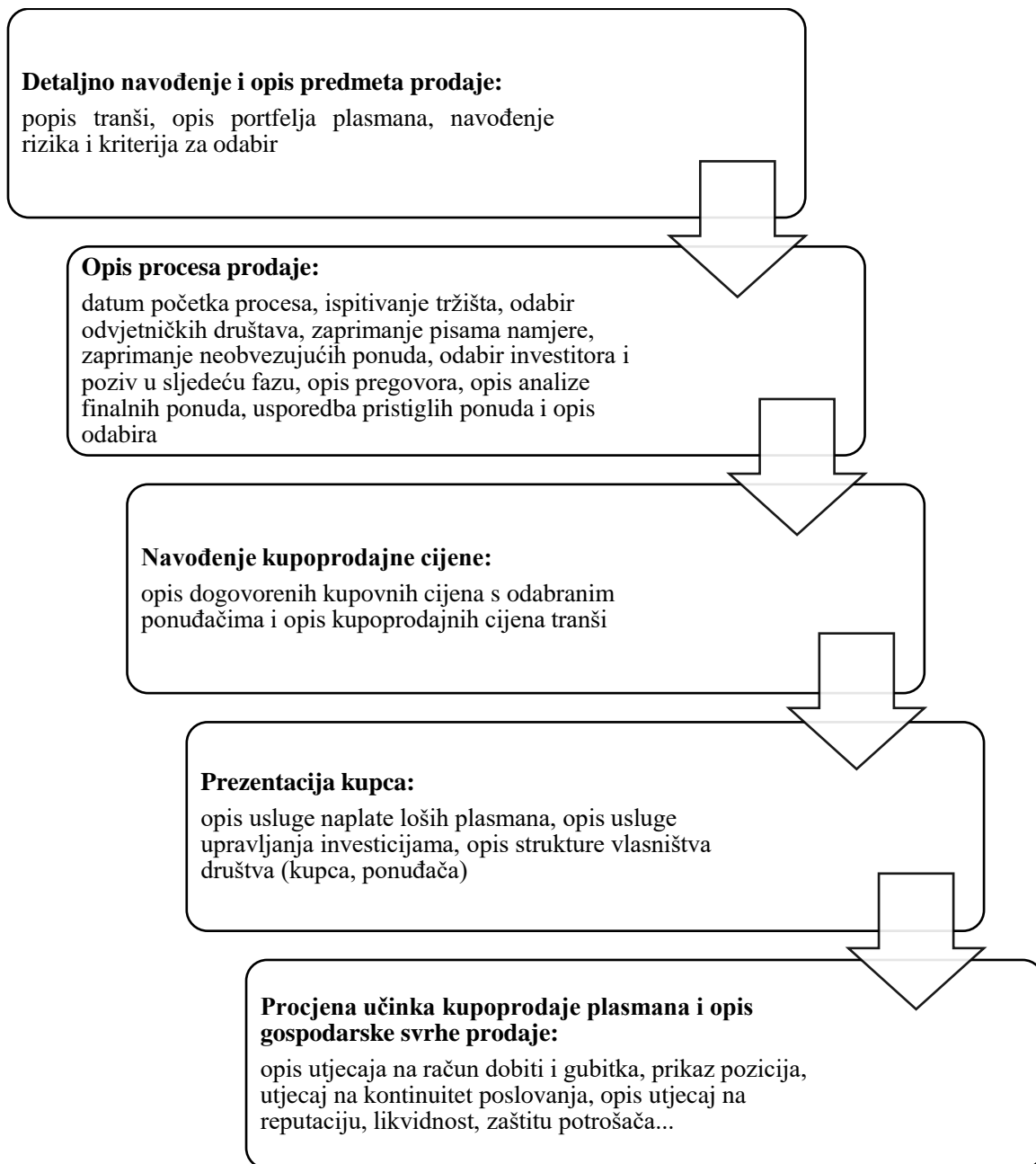
Izvor: izrada autora

Da bi banka izračunala točku pokrića i utvrdila po kojoj cijeni je isplativo prodati pojedine tranše, kao osnovicu za izračun uzima neto izloženost po kreditima. Ona predstavlja nerezerviranu glavniciu po plasmanima koji su predmet kupoprodaje. Neto izloženost potrebno je uvećati za iznos koji je banka naplatila po plasmanima iz portfelja u razdoblju od *cut-off date*-a do trenutka zaključenja prodaje portfelja, uvećati za iznos projekcije naplate koji će se

ostvariti od trenutka prodaje portfelja do konačnog ustupa potraživanja kupcu, zatim uvećati za troškove transakcije te naposljetku umanjiti za troškove servisiranja portfelja (angažman banke u naplati potraživanja nakon *cut-off date*-a te sve ostale povezane radnje).

Usporedbom pristiglih obvezujućih ponuda sa točkom pokrića (Tablica 11.), razvidno je da bi banka prodajom portfelja realizirala značajan gubitak po tranši T1, relativno marginalnu dobit po tranšama T2 i T3 te značajnu dobit po tranši T4. U konačnici, procjena je da će se prodajom cjelokupnog portfelja najboljim ponuđačima, ostvariti pozitivan utjecaj na račun dobiti i gubitka banke u iznosu 8,1 milijuna kuna. Bitno je napomenuti kako unatoč značajnom gubitku po tranši T1 banka u konačnici ostvaruje pozitivan utjecaj na cjelokupno poslovanje i dokazuje gospodarsku svrhovitost prodaje. Nakon što banka provede prethodno navedenu analizu, a prije zaključenja ugovora o kupoprodaji s kupcima, dužna je najkasnije u roku 60 dana prije sklapanja ugovora s kupcem, HNB-u dostaviti *Obavijest o kupoprodaji materijalno značajnog plasmana*.

Slika 10. Sadržaj Obavijesti o kupoprodaji materijalno značajnog plasmana kreditne institucije



Izvor: izrada autora

Na Slici 10. prikazan je sadržaj *Obavijesti o kupoprodaji materijalno značajnog plasmana kreditne institucije*. U prvom dijelu Obavijesti razmatraju se detalji o portfelju koji je predmet prodaje te načinu na koji su potraživanja unutar njega strukturirana (tranše). Navedeni su detalji o svakoj tranši u smislu pokrivenosti plasmana kolateralima, broj plasmana i klijenata unutar svake tranše. U dijelu opisa predmeta naveden je kriteriji za odabir kreditnih plasmana u tranše, odnosno u portfelj.

Nakon opisa predmeta u obavijesti, slijedi opis procesa prodaje plasmana. Navodi se kada je proces započeo, tko je odabran za vođenje procesa, kako se ispitivalo tržište nenaplativih potraživanja na kojemu se prodaje portfelj i u koliko faza, koja su odabrana odvjetnička društva (pravne službe) za pravnu zaštitu i procese, podaci o pismima namjere (rokovi za zaprimanje, koraci prilikom ispitivanja tržišta, kriteriji za upućivanje poziva investitorima, informacije o neobvezujućim ponudama i rokovima njihove predaje, koraci pri odabiru investitora, opis tijeka pregovora, podaci o prikupljanju i analizi finalnih ponuda te opis načina odabira). U narednom dijelu Obavijesti, navodi se kupoprodajna cijena potraživanja u domaćoj valuti i njihova protuvrijednost u eurima. Kupoprodajna cijena koja je postignuta u dogovoru s kupcem predstavljena je za svaku tranšu. Nakon toga, slijedi opis kupaca potraživanja. U sklopu tog dijela navedeno je čime se kupac potraživanja bavi, kako upravlja investicijama, opisuje se usluga i prakse naplate loših plasmana te se prikazuje njegova struktura vlasništva. Obavijest sadrži i procjenu učinka kupoprodaje plasmana na poslovanje banke. U tom dijelu, navodi se procjena neto izloženosti na određeni datum, iznos ukupnog potraživanja, iznos ponude za otkup te procjena učinka na račun dobiti i gubitka banke. Također, iznosi su prikazani za svaku tranšu pojedinačno, ukoliko one postoje. Prilikom procjene, razmatra se sadašnji rezultat i utjecaj na budući rezultat poslovanja banke. Uz sve to, napravljena je i prikazana procjena utjecaja na kontinuitet poslovanja, reputaciju, zaštitu potrošača i likvidnost banke. Na kraju Obavijesti nalazi se opis gospodarske svrhovitosti prodaje plasmana i zaključak. Navodi se kolika će se dobit ostvariti prodajom plasmana, koliko će se smanjiti udio loših plasmana, predstavlja se pregled ukupnog portfelja loših plasmana prije i poslije prodaje te se izvode zaključci o svrsi cijelog postupka prodaje plasmana i njegovim ciljevima.

U nastavku rada prikazan je utjecaj prodaje nenaplativih potraživanja banke koji je također u sažetom opsegu sadržan i u Obavijesti.

#### 5.4.4. Utjecaj prodaje nenaplativih kredita na poslovanje banke „A“

Nakon realizacije prodaje nenaplativih potraživanja, banka „A“ smanjila je udio portfelja loših plasmana s 22,6% na 15,9%. Udio loših plasmana prema gospodarstvu pao je s 27,1% na 20,9%, a nakon prodaje pokrivenost rezervacijama za loše plasmane stanovništvu pala je na 54,9%. Rezervacije za loše plasmane prema gospodarstvu pale su na 59,0%.

Tablica 12. Promjene u ukupnoj kreditnoj strukturi banke „A“ uzrokovane prodajom nenaplativih potraživanja, u tisućama kuna

<b>GOSPODARSTVO</b>	<b>31.12.2014</b>	<b>31.3.2015</b>	<b>30.6.2015</b>	<b>30.9.2015 (prije prodaje)</b>	<b>Sljeme</b>	<b>30.9.2015 (nakon prodaje)</b>
Ukupna izloženost	10.808.478	10.599.624	10.815.535	11.889.131	935.326	10.953.805
A portfelj	7.491.856	7.355.408	7.518.512	8.666.586		8.666.586
B i C izloženost (NPL)	3.316.622	3.244.215	3.297.023	3.222.546	935.326	2.287.219
% NPL - Gospodarstvo	30,69%	30,61%	30,48%	27,10%		20,88%
Rezervacije NPL	2.074.677	2.086.243	2.109.959	2.108.697	759.245	1.349.452
Pokrivenost NPL u %	62,55%	64,31%	64,00%	65,44%	81,17%	59,00%
<b>STANOVNIŠTVO</b>	<b>31.12.2014</b>	<b>31.3.2015</b>	<b>30.6.2015</b>	<b>30.9.2015 (prije prodaje)</b>	<b>Sljeme</b>	<b>30.9.2015 (nakon prodaje)</b>
Ukupna izloženost	5.530.215	5.793.710	6.178.366	6.555.234	519.666	6.035.569
A portfelj	4.669.363	4.949.879	5.261.891	5.616.762		5.616.762
B i C izloženost (NPL)	860.851	843.830	916.475	938.473	519.666	418.807
% NPL - Stanovništvo	15,57%	14,56%	14,83%	14,32%		6,94%
Rezervacije NPL	655.640	664.566	700.169	726.115	496.395	229.721
Pokrivenost NPL u %	76,16%	78,76%	76,40%	77,37%	95,52%	54,85%
<b>UKUPNO</b>	<b>31.12.2014</b>	<b>31.3.2015</b>	<b>30.6.2015</b>	<b>30.9.2015 (prije prodaje)</b>	<b>Sljeme</b>	<b>30.9.2015 (nakon prodaje)</b>
Ukupna izloženost	16.338.693	16.393.333	16.993.902	18.444.366	1.454.992	16.989.374
Ukupno NPL	4.177.473	4.088.046	4.213.498	4.161.018	1.454.992	2.706.026
% NPL - Ukupno	25,57%	24,94%	24,79%	22,56%		15,93%
Ukupno rezervacije	2.730.317	2.750.809	2.810.128	2.834.812	1.255.640	1.579.172
Pokrivenost NPL %	65,36%	67,29%	66,69%	68,13%	86,30%	58,36%

Izvor: izrada autora

Kretanje ukupnih iznosa potraživanja (naplativih i nenaplativih) može se vidjeti u Tablici 12. U njoj su prikazani podaci o ukupnoj izloženosti banke prema sektoru gospodarstva i stanovništva, rezervacijama za nenaplativa potraživanja, udjelu nenaplativih potraživanja i pokrivenosti nenaplativih potraživanja. Promatrajući izloženost na temelju kredita rizične skupine B i C, može se uočiti kako je prodajom portfelja „Sljeme“ izloženost u toj skupini nakon dana prodaje (30.9.2015) značajno pala. Tako je izloženost te skupine kredita koji su dani gospodarstvu pala s razine od 3,2 milijarde kuna na 2,3 milijardi kuna, dok je izloženost kredita stanovništvu pala s razine od 0,9 milijarde kuna na 0,4 milijarde kuna. Ukupni utjecaj pada izloženosti i prodaje tih rizičnih nenaplativih kredita može se vidjeti u padu udjela nenaplativih kredita u ukupnim kreditima banke. Naime, ukupno gledano udio je pao s 22,6%

na 15,9%, čime je smanjen udio loših plasmana u ukupnim plasmanima banke. Prema tome, iznos ukupnih loših plasmana banke pao je s razine od 4,2 milijardi kuna na 2,7 milijardi kuna.

Kroz dosadašnju analizu u radu ustanovljeno je da je na hrvatskom bankarskom tržištu već nekoliko godina prisutan trend smanjivanja nenaplativih kredita u portfelju banaka. Smanjenje udjela nenaplativih kredita utječe na percepciju rizičnosti banke, veću mogućnost dobivanja kredita, nižu cijenu zaduživanja, povećanje vrijednosti za dioničare, veće operativne uštede i smanjenje rizika u poslovanju. Iz Tablice 12. vidljivo je da su rezervacije nakon prodaje nenaplativih potraživanja pale s razine od 2,8 milijarde kuna na 1,6 milijardu kuna. Isto tako, pao je i udio pokrivenosti rezervacijama pa je tako on na početku procesa prodaje iznosio 65,4%, da bi na kraju iznosio 58,4%.

Prodajom loših kredita, poslovanje banke postalo je manje opterećeno nenaplativim potraživanjima te se smanjila izloženost riziku. Niži udio tih kredita pozitivno je utjecao na cijenu i strukturu izvora refinanciranja, odnosno zbog nižih iznosa rezervacija, banka je na raspolaganju imala više kapitala kojeg je mogla plasirati korisnicima kredita uz povoljnije uvjete. Iz tog razloga, poboljšala se sigurnost poslovanja banke i mogućnost odgovora na više kapitalne zahtjeve, odnosno povećala se mogućnost za apsorpiranje gubitaka koji mogu nastati iz loših plasmana. Isto tako, pozitivni učinci mogu se vidjeti i kod promjene adekvatnosti kapitala. Budući da se prodajom smanjio iznos izloženosti riziku za vrijednost od 1,5 milijardi kuna, ukupni iznos izloženosti riziku tako je pao s razine od 18,4 milijarde kuna na 17,0 milijardi kuna, što je pozitivno utjecalo na višu stopu adekvatnosti kapitala. Nakon prodaje portelja, stopa adekvatnosti kapitala porasla je sa 15,6% na 16,9%. Na taj način, povećana je sposobnost banke za apsorpiranjem gubitaka koji mogu nastati iz loših plasmana. Veća adekvatnost kapitala tako štiti vjerovnike banke od loših platiša.

Tablica 13. Promjena stope adekvatnosti kapitala uslijed prodaje nenaplativih potraživanja, u kunama

Stavka	30.9.2015. (prije prodaje)	Projekt Sljeme	30.9.2015.(nakon prodaje)
Regulatorni kapital	2.873.632.191		2.873.632.191
Ukupna neto izloženost riziku	18.444.365.796	1.454.991.964	16.989.373.832
<b>Adekvatnost kapitala</b>	<b>15,58%</b>		<b>16,91%</b>

Izvor: izrada autora

U Tablici 13. prikazana je promjena stope adekvatnosti kapitala koja se dogodila uslijed prodaje nenaplativih potraživanja. Realizacijom transakcije trenutno se povećava adekvatnost kapitala za 1,3% p.p.



Tablica 14. Utjecaj prodaje portfelja loših plasmana na račun dobiti i gubitka banke „A“, u kunama

<b>Tranša</b>	<b>T1</b>	<b>T2</b>	<b>T3</b>	<b>T4</b>	<b>Ukupno</b>
<b>Neto izloženost na dan prodaje</b>	<b>174.473.329</b>	<b>-</b>	<b>18.517.304</b>	<b>4.543.319</b>	<b>97.533.953</b>
Stvarna naplata (od cut-off date-a do dana prodaje)	10.374.935	273.056	197.274	18.238.234	29.083.499
Projekcija naplate (od dana prodaje do prijenosa potraživanja kupcu)	2.593.433	68.565	49.319	4.560.160	7.271.476
Troškovi transakcije sa PDV-om	2.903.779	265.839	612.272	3.206.907	6.988.797
Troškovi servisiranja portfelja	- 783.082 -	15.638 -	84.202 -	2.419.014 -	3.301.936
<b>Točka pokrića</b>	<b>189.562.394</b>	<b>591.822</b>	<b>19.291.966</b>	<b>28.129.607</b>	<b>237.575.790</b>
<b>Izloženost na cut-off date</b>	<b>658.961.701</b>	<b>268.918.120</b>	<b>165.377.473</b>	<b>361.734.670</b>	<b>1.454.991.964</b>
Točka pokrića / Izloženost 30.09.2015.	28,77%	0,22%	11,67%	7,78%	16,33%
<b>Ukupno potraživanje na cut-off date</b>	<b>890.109.289</b>	<b>411.761.628</b>	<b>240.935.464</b>	<b>457.192.416</b>	<b>2.000.000.000</b>
Točka pokrića / Ukupno potraživanje (na dan prodaje)	21,30%	0,14%	8,01%	6,15%	11,88%
<b>Najbolji ponuđač po tranši</b>	<b>Kupac C</b>	<b>Kupac C</b>	<b>Kupac A</b>	<b>Kupac A</b>	
<b>Iznos najbolje ponude po tranši (HRK)</b>	<b>107.321.938</b>	<b>2.742.592</b>	<b>21.200.954</b>	<b>114.412.980</b>	<b>245.678.464</b>
<b>Utjecaj na RDG</b>	<b>- 82.240.457</b>	<b>2.150.769</b>	<b>1.908.988</b>	<b>86.283.373</b>	<b>8.102.674</b>
Ponuđena cijena / Izloženost (na cut-off date )	16,29%	1,02%	12,82%	31,63%	16,89%
Ponuđena cijena / Ukupno potraživanje (na cut-off date)	12,06%	0,67%	8,80%	25,03%	12,28%

Izvor: izrada autora

Najznačajniji dio rizika za banku u vidu povećanja troškova poslovanja generiran je iz nenaplativih potraživanja koja su svrstana u tranše T1 i T2, a odnose se na sektor gospodarstva. Nenaplativa potraživanja koja se odnose na navedene tranše dominantno su nastala u razdoblju od nekoliko godina prije prodaje plasmana, zbog čega je banka bila primorana napraviti dokapitalizaciju, uključujući jačanje kapitala hibridnim instrumentima. Upravo iz tog razloga, u Tablici 15. prikazana je gospodarska svrhovitost prodaje tranši T1 i T2, odnosno prikazana je procjena učinka kupoprodaje plasmana na financijski rezultat poslovanja banke povezana uz navedene tranše. Također, iz prethodne činjenice banka se odlučila prodati tranšu T1, neovisno o tome što je ponuđena cijena kupca C za čak 82,2 milijuna kuna ispod točke pokrića.

Tablica 15. Procjena učinka kupoprodaje tranši T1 i T2 na gospodarsku svrhovitost prodaje

<b>Stavka</b>	<b>u kunama</b>
Ponuda za tranšu T1	107.321.938
Ponuda za tranšu T2	2.742.592
<b>Ukupno (T1+T2)</b>	<b>110.064.529</b>
Naplata do trenutka prodaje, T1	10.374.935
Naplata do trenutka prodaje, T2	273.056
<b>Ukupno naplata (T1+T2)</b>	<b>10.647.991</b>
Projekcija naplate, T1	2.593.433
Projekcija naplate, T2	68.565
<b>Ukupno projekcija naplate (T1+T2)</b>	<b>2.661.998</b>
Prihodi od servisiranja portfelja, T1	-783.082
Prihodi od servisiranja portfelja, T2	-15.638
<b>Ukupni prihodi od servisiranja portfelja (T1+T2)</b>	<b>-798.720</b>
Troškovi transakcije (s PDV-om), T1	2.903.779
Troškovi transakcije (s PDV-om), T2	265.839
<b>Ukupni troškovi transakcije (s PDV-om), T1+T2</b>	<b>3.169.618</b>
<b>Ukupni primitak iz prodaje (T1+T2)</b>	<b>94.383.642</b>
NSV očekivane naplate	107.756.827
Povrat na reinvestirani kapital	25.054.102
<b>Finalni rezultat</b>	<b>11.680.916</b>

Izvor: izrada autora

Analizom učinka kupoprodaje tranši T1 i T2 utvrđeno je da će se prodajom tih plasmana od kupca C primiti neto iznos od 94.383.642 kuna. Uz primitak likvidnih sredstava, oslobodit će se kapital koji je povezan uz neto izloženost plasmana koji se prodaju. Na oslobođeni kapital sadašnja vrijednost povrata u promatranom razdoblju od 10 godina iznosi 25.054.102 kuna. Ukupni novčani primitci od prodaje tranši T1 i T2 i povrata na reinvestirani kapital predstavljaju krajnji pozitivan utjecaj transakcije za banku te iznose 119.437.744 kuna. U odnosu na projiciranu neto sadašnju vrijednost naplate po tim plasmanima, razlika istih u iznosu 11.680.946 kuna predstavlja krajnji pozitivan utjecaj transakcije za banku.

Neto sadašnja vrijednost (NSV) očekivane naplate je iznos koji bi banka mogla naplatiti po tranšama T1 i T2 u razdoblju od 10 godina od trenutka prodaje, ukoliko do prodaje tranši ne bi došlo. Dakle, ukoliko banka ne bi prodala nenaplativa potraživanja u tranšama T1 i T2, mogla bi očekivati da će u razdoblju od 10 godina, uz diskontnu stopu od 10% koja predstavlja prosječnu premiju rizika vlasničke glavnice, naplatiti 107.756.827 kuna.

Tablica 16. Analiza računa dobiti i gubitka banke „A“ u razdoblju od 2012. do 2018. godine, u tisućama kuna

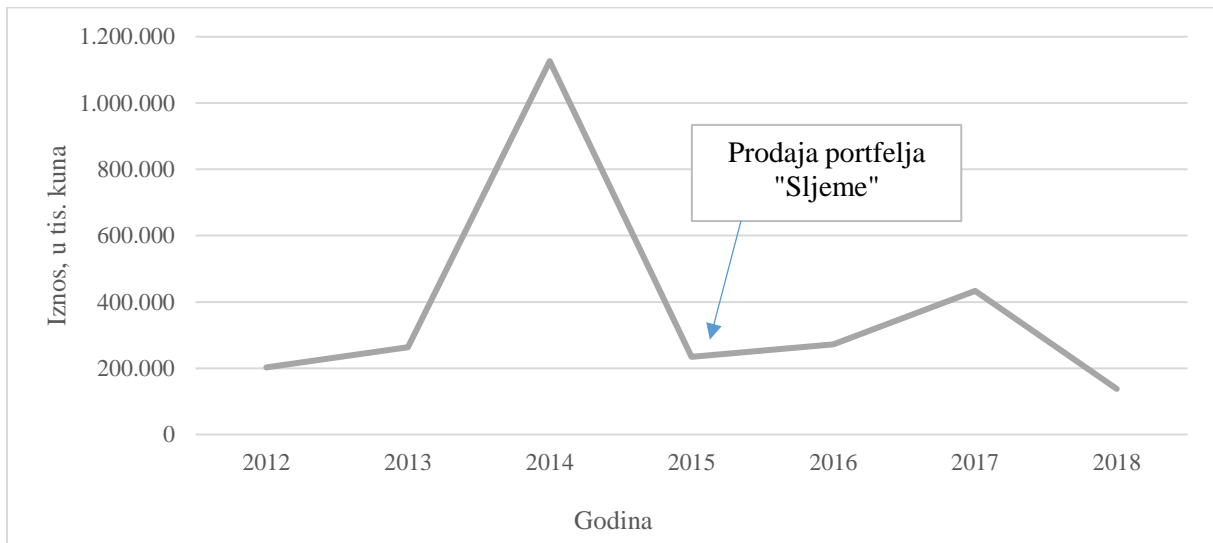
Stavka / Godina	2012.	2013.	2014.	2015.	2016.	2017.	2018.
Kamatni prihodi	1.062.612	1.010.229	1.037.338	940.636	866.388	797.220	736.394
Kamatni troškovi	518.985	485.811	419.787	326.770	247.625	158.081	117.646
<b>Neto kamatni prihodi</b>	<b>543.627</b>	<b>524.418</b>	<b>617.551</b>	<b>613.866</b>	<b>618.763</b>	<b>639.138</b>	<b>618.748</b>
Prihodi od provizija i naknada	648.607	641.370	583.320	581.023	594.084	626.664	617.685
Troškovi provizija i naknada	443.871	427.222	375.426	362.417	371.826	395.555	386.592
<b>Neto prihod od provizija i naknada</b>	<b>204.736</b>	<b>214.148</b>	<b>207.894</b>	<b>218.606</b>	<b>222.258</b>	<b>231.108</b>	<b>231.093</b>
Ostali prihodi	127.674	140.077	133.224	129.735	199.300	164.587	111.572
Ostali troškovi	43.487	39.989	68.616	74.602	71.504	74.612	52.819
Opći administrativni troškovi i amortizacija	517.330	486.828	475.214	478.602	457.890	459.187	497.462
<b>Neto prihod od posl. prije vrijednosnih usklađivanja i rezerviranja za gubitke</b>	<b>315.221</b>	<b>315.127</b>	<b>360.299</b>	<b>386.300</b>	<b>456.090</b>	<b>447.940</b>	<b>360.657</b>
Troškovi vrijednosnih usklađivanja i rezerviranja za gubitke	202.435	263.708	1.126.604	234.031	271.843	432.952	137.750
DOBIT / GUBITAK PRIJE OPOREZIVANJA	112.786	51.419	-766.305	152.269	184.247	14.989	222.907
POREZ NA DOBIT	-362	404	-2.007	4.052	-33.791	4.965	40.239
<b>DOBIT / GUBITAK TEKUĆE GODINE</b>	<b>113.147</b>	<b>51.014</b>	<b>-764.298</b>	<b>148.216</b>	<b>218.037</b>	<b>10.024</b>	<b>182.668</b>

Izvor: izrada autora

Pregledom ostvarenih rezultata i profitabilnosti banke „A“ tijekom prikazanog razdoblja poslovanja u Tablici 16., nastoje se ustanoviti kretanja koja je banka ostvarila u vremenu prije prodaje loših potraživanja te nakon 2015. godine, u kojoj je banka prodala nenaplativa potraživanja.

Od 2012. godine, uočava se trenda pada kamatnih prihoda te usporedno povećanje troškova rezerviranja. U 2014. ostvaren je značajan neto gubitak kao i visoka razina rezervacija za pokriće gubitaka iz loših kredita. Banka je trebala pronaći strategiju kojom će se smanjiti udio loših kredita kako bi mogla imati manje rezervacije i tako ostati profitabilna na tržištu. Prodajom nenaplativih potraživanja u 2015. godini, smanjene su rezervacije te je poslovanje banke stabilizirano. Neto kamatni prihod ostao je na postojanim razinama, dok se neto prihod od provizija i naknada blago povećavao.

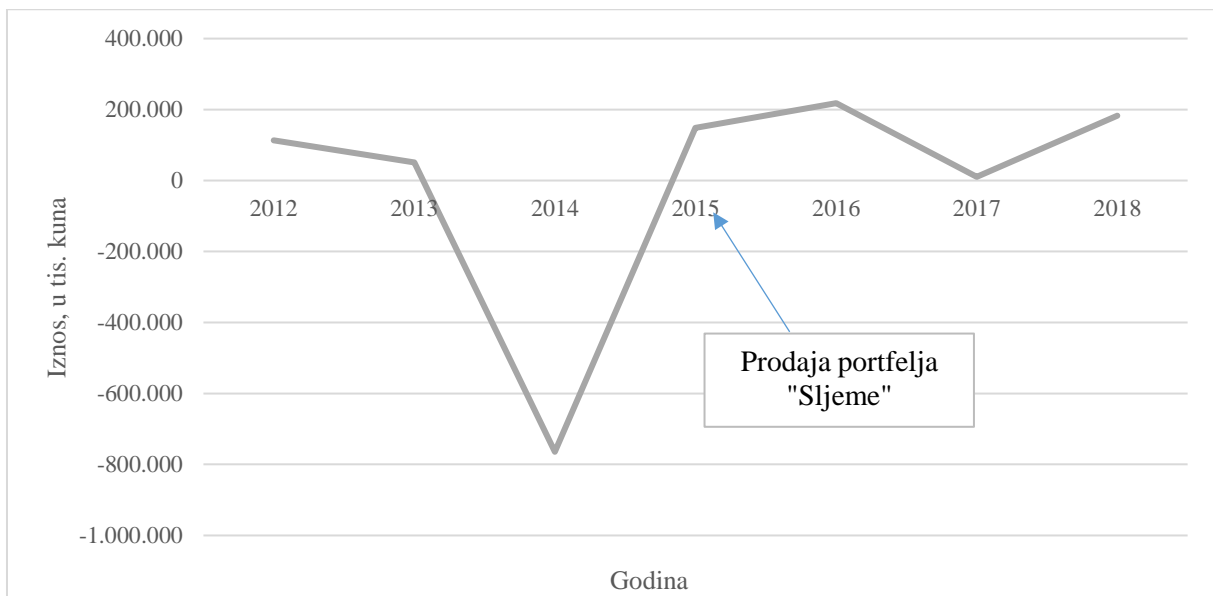
Graf 9. Prikaz kretanja troškova rezerviranja banke „A“ uslijed prodaje nenaplativih potraživanja, u tisućama kuna



Izvor: izrada autora

Do kraja 2014. godine, udio loših kredita u portfelju banke značajnije je porastao pa je banka morala povećati rezervacije. Na Grafu 9. prikazani su troškovi vrijednosnih usklađivanja i rezerviranja za gubitke. Nakon prodaje nenaplativih potraživanja, potreba za rezervacijama bila je sve manja pa se na grafu može vidjeti kako su rezervacije nakon prodaje portfelja značajno pale.

Graf 10. Kretanje financijskog rezultata (dobit ili gubitak tekuće godine) poslovanja banke „A“ uslijed prodaje nenaplativih potraživanja, u tisućama kuna

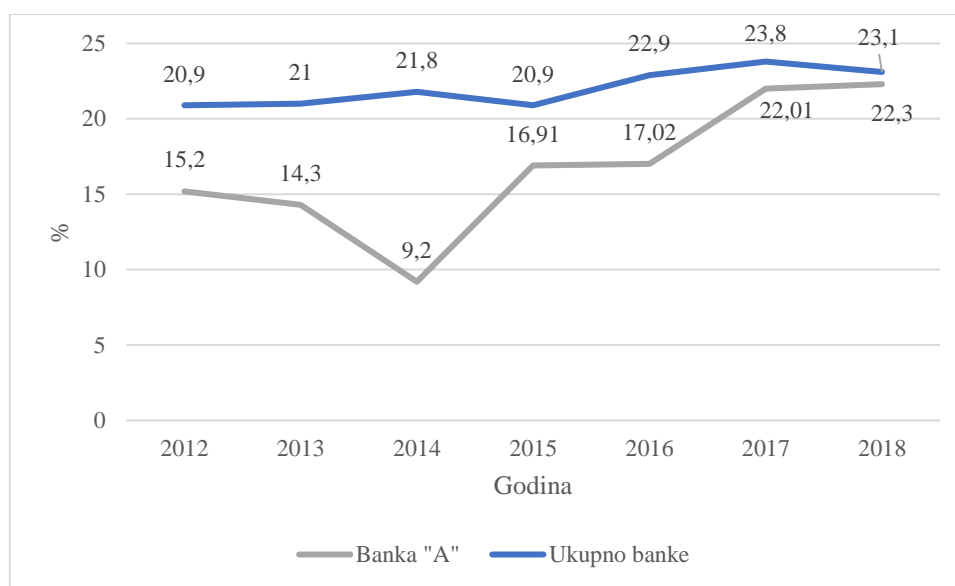


Izvor: izrada autora

Porast rezervacija smanjuje dobit i zbog toga negativno utječe na profitabilnost banke. Navedeno je jasno prikazano na Grafu 10., koji prikazuje kretanje neto dobiti banke „A“.

Budući da su rezervacije znatnije porasle u 2014. godini, to se negativno odrazilo na neto dobit koja je značajnije pala. Već sljedeće godine ponajviše zbog smanjenja rezervacija, odnosno prodaje portfelja, situacija se popravlja i banka ponovno ostvaruje dobit. Primjena strategije prodaje potraživanja očigledno je rezultirala pozitivnim učinkom na profitabilnost banke i stabilnost njezinog poslovanja. Padom udjela loših potraživanja u bilanci banke, ostvarili su se preduvjeti za ostvarivanje pozitivnog financijskog rezultata u budućnosti.

Graf 11. Kretanje stope adekvatnosti kapitala banke „A“ te usporedni prikaz kretanja adekvatnosti kapitala čitavog bankovnog sustava u navedenom razdoblju, %



Izvor: izrada autora

Prodajom nenaplativih potraživanja, banka „A“ doprinijela je sigurnosti svog poslovanja i postigla više kapitalne zahtjeve. Do 2014. godine, stopa adekvatnosti kapitala banke „A“ je padala te je u jednom trenutku te godine iznosila oko 9,2%. Banka je tako imala izraženije nižu sposobnost za apsorpiranjem gubitaka koji mogu nastati iz loših plasmana. Prodajom loših plasmana, u narednim godinama porasla je i stopa adekvatnosti kapitala. Promatrajući Graf 11. može se zaključiti kako je u 2015. godini uslijed prodaje nenaplativih potraživanja stopa adekvatnosti kapitala poprimila trend rasta. U istoj godini adekvatnost kapitala iznosila je 16,9%, dok je na kraju promatranog razdoblja u 2020. godini iznosila 22,3%. Usporedbom stope ukupnog kapitala (adekvatnosti kapitala) banke „A“ sa stopama cijelog bankovnog sustava može se zaključiti kako se prodajom portfelja „Sljeme“ adekvatnost kapitala banke „A“ (16,9% na kraju 2015.godine) približila prosijeku cijelog bankovnog sustava (20,9% na kraju 2015. godine). Iz navedenog se može zaključiti kako je prodajom nenaplativih potraživanja, uz ostale poslovne pothvate koji u ovom radu nisu obrađeni, banka „A“ došla do zadovoljavajuće razine adekvatnosti kapitala.

Činjenica je također da trenutno stanje ispravaka vrijednosti po portfeljima neprihodonosnih kredita koji se prodaju u ovakvim transakcijama ne može odgovarati ponudama koje kupci ovakvih portfelja daju za iste zbog različite metodologije procjene vrijednosti plasmana, što uključuje i troškove transakcije i povrat koji kupci žele ostvariti naplatom ili daljnjom prodajom tih plasmana, odnosno kolaterala. Malo je vjerojatno da korporativni portfelji bilo koje poslovne banke, a koji portfelj je rezerviran u potpunosti u skladu sa pozitivnim propisima HNB-a, može biti prodan bez gubitka, odnosno na način da fer vrijednost portfelja koja proizlazi iz najboljih ponuda investitora bude veća od sadašnje vrijednosti naplate koju poslovna banka očekuje ostvariti. Prilikom kalkulacije cijene koju su u mogućnosti ponuditi investitori kod projiciranja buduće naplate primjenjuju se vrlo veliki diskonti i dugačke rokovi naplate koji u sebi već sadrže određenu dodatnu razinu sigurnosti, to jest koji su značajno konzervativniji od realnog prosjeka. Prilikom izračunavanja sadašnje vrijednosti budućih naplata investitori računaju sa internim stopama povrata od 20% pa i više, što značajno umanjuje cijenu koju su investitori u mogućnosti ponuditi.

## **5.5. Sažeti prikaz rezultata istraživanja**

Realizacija prodaje kao strategije naplate značajno se intenzivirala tijekom 2016. i 2017. godine, kada su zabilježene najveće aktivnosti banaka na tržištu nenaplativih potraživanja. Navedeno je utjecalo na smanjenje nenaplativih potraživanja koja uključuju neprihodonosne i loše kredite. Udio neprihodujućih kredita u ukupnim kreditima rastao je sve do 2014. godine, kada je zabilježen vrhunac od 17,1%. Nakon toga, započeo je trend pada koji se nastavio do kraja desetljeća te je na kraju 2020. godine iznosio 5,4%. Najveći udio neprihodujućih kredita u ukupnim kreditima bio je kod nefinancijskih (trgovačkih) društva te se kretao od 18,1% u 2010. godini do vrhunca 30,8% u 2014. godini. U 2015. godini počinje trend pada nenaplativih potraživanja te se nastavlja sve do 2020. godine kada su bili na razini 12,5%. Isti trend uz znatno manje oscilacije u ukupnim neprihodujućim kreditima bilježe i krediti stanovništvu (od minimalnih 5,78% u 2019. godini, do maksimalnih 12,2% u 2015. godini). Najmanji udio loših kredita imao je državni sektor.

Neprihodujuće kredite banka može prodati trećoj strani kao portfelj sastavljen od skupine potraživanja (tranši) ili svaki plasman zasebno. Kupci su najčešće agencije za otkup potraživanja koja tako postaju novi vjerovnici. U prikazanom primjeru prodaje jednog plasmana, banka je prodavala plasman koji je oglasila na svojoj web stranici. Oglas o prodaji

sadrži sve relevantne podatke o dužniku te o potraživanju koje je predmet prodaje. Na temelju tih podataka potencijalni kupci odlučuju hoće li i kakvu ponudu dati banci za otkup nenaplativog potraživanja. Kupnjom nenaplativog potraživanja, kupac stječe položaj novog vjerovnika, a ukoliko je potraživanje osigurano založnim pravom, može doći u vlasništvo atraktivne nekretnine ili pokretnine za koju procjenjuje da će moći prodati za veći iznos nego što je platio potraživanje i tako steći zaradu.

Ukoliko banka neprihodonosne kredite prodaje strukturirane u portfelj, proces je složeniji. U oba slučaja banka je dužna najkasnije u roku 60 dana prije sklapanja ugovora o kupoprodaji potraživanja, HNB-u dostaviti *Obavijest o kupoprodaji materijalno značajnog plasmana*.

Nadalje, prikazan je i analiziran hipotetski model prodaje portfelja „Sljeme“. Do odluke banke o prodaji portfelja došlo je uslijed značajnih porasta rezervacija u 2014. godini, što se negativno odrazilo na neto dobit koja je značajnije pala. Ukupna izloženost banke temeljem prodanog portfelja iznosila je 1,5 milijardi kuna. Portfelj se sastojao od četiri tranše, a svaka tranša sastojala se od plasmana sektoru gospodarstva ili stanovništvu te je dodatno podijeljena ovisno o osiguranosti pojedinih potraživanja založnim pravom na nekretninama. U procesu prodaje portfelja banka može angažirati vanjske pravne službe i posrednike u prodaji potraživanja koji se brinu da proces prodaje bude u skladu sa svim zakonskim regulativama, a da pritom menadžment banke ne gubi fokus na redovno poslovanje.

Proces prodaje portfelja podijeljen je u dvije faze – fazu pripreme i fazu procesa prodaje. Tijekom faze pripreme prodaje nenaplativih potraživanja banka potencijalne kupce putem kataloga (*eng. teaser*) obavještava o prodaji potraživanja te im daje sve relevantne informacije kako bi od kupaca zaprimila indikativne neobvezujuće ponude. Temeljem te ponude banka odlučuje s kojim kupcima će ući u fazu procesa prodaje, odnosno s kojim kupcima će nastaviti pregovore o prodaji portfelja. U toj fazi banka zaprima obvezujuće ponude potencijalnih kupaca te odlučuje kojem kupcu će prodati portfelj ili pojedine tranše iz portfelja. Na odluku banke o kupoprodaji utječe i procjena točke pokrića (*eng. break even*) temeljem kojeg odlučuje hoće li ili neće prodati pojedinu tranšu. Prilikom odluke o kupoprodaji portfelja „Sljeme“, banka „A“ utvrdila je da je najbolja ponuda za tranšu T1 (107 milijuna kuna) daleko ispod točke pokrića za tu istu tranšu (190 milijuna kuna). Unatoč tome, banka se odlučila za prodaju portfelja jer su skupne ponude za ostale tri tranše bile iznad točke pokrića te su zajedno pokrile gubitak koji je banka ostvarila prodajom tranše T1. Tako je ukupan pozitivan utjecaj na račun dobiti i gubitka iznosio 8,1 milijun kuna. Također, tom prodajom banka je rasteretila bilancu za loša

potraživanja, čime je u budućnosti smanjila i potencijalne troškove povezane uz njih (npr. troškove naplate, troškove pravnih usluga, troškove servisiranja portfelja).

Prodaja portfelja „Sljeme“, banci „A“ donijela je višestruke koristi. Udio loših kredita smanjio za vrijednost ukupne izloženosti portfelja u ukupnim kreditima za 6,6. p.p. (sa 4,2 milijarde kuna na 2,7 milijarde kuna), što je utjecalo na rast stope ukupnog kapitala (adekvatnosti kapitala) sa 15,6% na 16,9%. Također, smanjile su se rezervacije za nenaplativa potraživanja sa 2,8 na 1,6 milijarde kuna. Može se zaključiti kako je prodaja portfelja pozitivno utjecala na profitabilnost banke i stabilnost njezinog poslovanja. Poslovanje je postalo manje opterećeno nenaplativim kreditima te se smanjila izloženost kreditnom riziku. Sposobnost banke da apsorbira rizike povećala se, a banka je prodajom utjecala na sigurnost svog poslovanja i mogućnost odgovora na više kapitalne zahtjeve. Nakon 2014. godine stopa adekvatnosti kapitala poprimila je trend rasta, a u 2018. godini došla je na razinu od oko 17%, što je predstavljao povećanje sposobnosti banke za apsorpiranjem gubitaka koji mogu nastati iz loših plasmana.



## 6. Zaključak

Banke su oduvijek imale značajnu ulogu u razvoju gospodarstva. Ta uloga bankama je u poslovanju donijela različite izazove i rizike, a kao najznačajniji rizik u poslovanju banaka pojavio se kreditni rizik. Odobravanjem kredita banke se izlažu kreditnom riziku, odnosno riziku da dužnik neće otplatiti kredit. Kada se taj rizik ostvari, kredit postaje neprihodonosan. Da bi lakše upravljale rizicima u poslovanju, regulatorna tijela i banke donijele su strategije upravljanja rizicima, koje između ostalog uključuju strategije upravljanja neprihodonosnim kreditima koje su pumnije obrađene u ovom radu. Najznačajnije od njih su naplata kroz restrukturiranje, refinanciranje ili prisilna naplata, zatim otpis duga te prodaja potraživanja kao jedna od najprimjenjivanih strategija. U prodaji nenaplativih potraživanja sudjeluje strana koja je spremna prodati potraživanja i ona strana koja je spremna ta ista potraživanja kupiti po određenoj kupoprodajnoj cijeni. Strana koja kupuje potraživanja obično plaća 10 – 30% od ukupne vrijednosti potraživanja. Na taj način, ona strana koja prodaje potraživanje čisti bilancu od teško naplativih potraživanja te dolazi do likvidnih sredstava, a ona strana koja kupuje, stvara mogućnost za zaradu u budućnosti nakon što potraživanja naplati. Osim lakšeg pristupa likvidnim sredstvima, prodajom nenaplativih potraživanja poboljšava se novčani tok, naplata postaje učinkovitija, a banka postaje konkurentnija te se lakše štiti od rizika neplaćanja. Ukoliko banke ne bi prodavale potraživanja ili općenito provodile neke od strategija upravljanja neprihodonosnim kreditima, novac u nenaplativim potraživanjima bio bi „zaključan“. Kako bi zaštitile depozite štediša, banke su obvezne držati kapital (rezervacije) koji štediše štiti od loših platiša. Što su rizici veći, tj. što je više neprihodonosnih kredita u bilancama banka, to je mogućnost banke da apsorbira rizike manja, a banka je u stanju odobravati manje kredita realnom sektoru koji na istome često temelji svoj rast i razvitak. Dodatni razlog za prodaju nenaplativih kredita je mogućnost banke da se fokusira na svoju osnovnu djelatnost koja svakako nije utjerivanje dugova.

Zaključno, od prodaje neprihodonosnih kredita korist imaju sve uključene strane, osim dužnika koji na navedeno ne može utjecati. Svakako bi trebalo razvijati tržište takvih potraživanja jer rasterećenjem financijskog poslovanja banka može bolje pratiti potrebe gospodarstva za likvidnim sredstvima. Naposljetku, spomenute strategije naplate nenaplativih potraživanja trebalo bi koristiti kao krajnji alat rješavanja nenaplativih kredita, a prvenstveno bi trebalo razmotriti razloge zašto je neki kredit uopće postao neprihodonosan te problem rješavati na toj razini.



13. Efikasna regulativa i supervizija. Hrvatska narodna banka [online], 12. studeni 2015.  
Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/financijska-stabilnost/o-financijskoj-stabilnosti/efikasna-regulativa-i-supervizija>
14. Erstebank.hr; [online]. Dostupno na: <https://www.erstebank.hr/hr/o-nama/prodaja-potrazivanja>
15. Europa.eu; [online]. Dostupno na:  
[https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european\\_economy/bloc-3d.html?lang=en](https://ec.europa.eu/eurostat/cache/digpub/european_economy/bloc-3d.html?lang=en)
16. Fenca.org; [online]. Dostupno na: <http://www.fenca.org/>
17. Gregurek, M., Vidaković, N. (2013): „Bankarsko poslovanje“; Effectus; Zagreb
18. Huan.hr; [online]. Dostupno na: <https://huan.hr/>
19. Interfinance.si; [online]. Dostupno na: <https://www.interfinance.si/hr/hr/accounts-receivable-purchase.html>
20. Isplati li se oprostiti dug?; Konferencija Tržišta novca Zagreb, Hrvatska narodna banka [online], 4. svibnja 2017., str. 7. Dostupno na:  
[https://www.hnb.hr/documents/20182/1935620/hn\\_09052017.pdf/a1d295d2-7807-456e-99d9-d9fd4dd878](https://www.hnb.hr/documents/20182/1935620/hn_09052017.pdf/a1d295d2-7807-456e-99d9-d9fd4dd878)
21. Jakovčević, D., Jolić, I. (2013): „Kreditni rizik“; RriF; Zagreb
22. Kompenzacije.hr; [online]. Dostupno na: <http://kompenzacije.hr/otkup-nedospjelih-potrazivanja>
23. Komunikacija Komisije Europskom parlamentu, Europskom vijeću, Vijeću i Europskoj središnjoj banci; Rješavanje problema neprihodonosnih kredita nakon pandemije bolesti COVID-19, Bruxelles, Europska komisija, 16.12.2020.
24. Lovrinović, I. (2015): „Globalne financije“; ACCENT; Zagreb
25. Ljubić, D. (2013): „Modeli upravljanja rizicima naplate potraživanja“; Sveučilište u Dubrovniku
26. Odgovor HNB-a na krizu COVID-19, Hrvatska narodna banka [online], 5.6.2020.  
Dostupno na : <https://www.hnb.hr/javnost-rada/covid-19>
27. Odluka o kupoprodaji plasmana kreditnih institucija; Narodne Novine br.127/2014/24/2018./26/2021
28. Odluka o upravljanju rizicima; Narodne Novine br. 1/2015 i 94/2016
29. Paušić, D. (2019): „Pro bono - Bilten Pravne klinike Pravnog fakulteta u Zagrebu, Otkup potraživanja“; Pravni fakultet Sveučilišta u Zagrebu

30. Ploh, M. (2017): „Naplata neprihodonosnih kredita u bankama“; Privredna kretanja i ekonomska politika; stručni članak
31. Ploh, M. (2018): „Kvaliteta kreditnog portfelja banaka u Republici Hrvatskoj“; stručni rad
32. Pokazatelji poslovanja kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online], 30. prosinac 2020. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>
33. Preporuke HANFA-e subjektima nadzora; Hrvatska agencija za nadzor financijskih usluga [online], 12. siječnja 2021. Dostupno na: <https://www.hanfa.hr/upozorenja-hanfe/covid-19/>
34. Regulativa, Hrvatska narodna banka, [online], 3. rujna 2020. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/temeljne-funkcije/supervizija/regulativa>
35. Rezultati analize prikupljenih podataka za izračun LCR-a na osnovi novoga delegiranog akta Europske komisije, Hrvatska narodna banka [online], travanj 2015. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/documents/20182/120667/h-rezultati-analize-prikupljenih-podataka-za-izracun-lcr.pdf/07316e6c-b6bb-413b-b308-44fa70892300>
36. Rose, S. P. (1999): „Menadžment komercijalnih banaka“; MATE; četvrto izdanje, Zagreb
37. Smjernice o zakonodavnim i nezakonodavnim moratorijima na otplatu kredita koji se primjenjuju u kontekstu krize uzrokovane COVID-om 19, European banking authority [online], 2. travanj. 2020. Dostupno na: [https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document\\_library/Publications/Guidelines/2020/GL%20amending%20EBA-GL-2020-02%20on%20payment%20moratoria/Translations%20consolidated%20version/962849/EBA%20Consolidated%20guidelines%20on%20payment%20moratoria\\_HR.pdf](https://www.eba.europa.eu/sites/default/documents/files/document_library/Publications/Guidelines/2020/GL%20amending%20EBA-GL-2020-02%20on%20payment%20moratoria/Translations%20consolidated%20version/962849/EBA%20Consolidated%20guidelines%20on%20payment%20moratoria_HR.pdf)
38. Sudreg.pravosudje.hr; [online]. Dostupno na: <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1>
39. Što su neprihodonosni krediti?, Europska središnja banka [online], 12. rujna 2016. Dostupno na: <https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/npl.hr.html>
40. Što su rezervacije i pokrivenost neprihodonosnih kredita?. Europska središnja banka [online], 21. prosinac 2020. Dostupno na: [https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/provisions\\_and\\_nplcoverage.hr.html](https://www.bankingsupervision.europa.eu/about/ssmexplained/html/provisions_and_nplcoverage.hr.html)
41. Tablica SV2 Odabrani pokazatelji strukture, koncentracije i poslovanja kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druge-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>

- Tablica SP3 Kvaliteta kredita po sektorima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na:  
<https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>
42. Tablica SP7 Podaci o prodanim potraživanjima, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/arhiva/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>
43. Tablica SV3 Kvaliteta kredita kreditnih institucija, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druga-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>
44. Tablica SV5 Podaci o prodanim potraživanjima kreditnih institucija tijekom izvještajnog razdoblja, Hrvatska narodna banka [online]. Dostupno na: <https://www.hnb.hr/statistika/statisticki-podaci/financijski-sektor/druga-monetarne-financijske-institucije/kreditne-institucije/bankovna-supervizija/pokazatelji-poslovanja-kreditnih-institucija>
45. Upute bankama o neprihodonosnim kreditima, Europska središnja banka [online], ožujak 2017. Dostupno na: [https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance\\_on\\_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe](https://www.bankingsupervision.europa.eu/ecb/pub/pdf/guidance_on_npl.hr.pdf?20b7b84914fb03cbf6f1971942f9ecfe)
46. What's beyond the peak?, CEE loan markets still offer new opportunities; Deloitte [online], 2019. Dostupno na: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ce/Documents/about-deloitte/non-performing-bank-loans-npl-study-2019.pdf>

## Popis tablica

Tablica 1. Povijesne funkcije i uloge banke.....	8
Tablica 2. Osnovne funkcije i usluge banke .....	9
Tablica 3. Agencije za naplatu potraživanja u Republici Hrvatskoj; članice Hrvatske udruge agencija za naplatu potraživanja .....	38
Tablica 4. Banke u Republici Hrvatskoj s nenaplativim potraživanjima u 2018. godini.....	41
Tablica 5. Prodaja nenaplativih potraživanja banaka rizične skupine B i C od 2015. do 2020. godine .....	42
Tablica 6. Vremenski okviri korišteni u analizi prodaje portfelja banke „A“.....	57
Tablica 7. Podjela tranši prema sektoru pripadnosti i pokrivenosti nekretninama .....	57
Tablica 8. Osnovni podaci o portfelju „Sljeme“ koji se u Katalogu prezentiraju potencijalnom kupcu .....	59
Tablica 9. Pregled dostavljenih indikativnih neobvezujućih ponuda potencijalnih kupaca (28.2.2015.), u tisućama kuna .....	60
Tablica 10. Pregled dostavljenih obvezujućih ponuda (31.5.2015.), u tisućama kuna .....	61
Tablica 11. Usporedba točke pokrića i pristiglih obvezujućih ponuda, u kunama .....	61
Tablica 12. Promjene u ukupnoj kreditnoj strukturi banke „A“ uzrokovane prodajom nenaplativih potraživanja, u kunama.....	65
Tablica 13. Promjena stope adekvatnosti kapitala uslijed prodaje nenaplativih potraživanja, u tisućama kuna .....	66
Tablica 14. Utjecaj prodaje portfelja loših plasmana na račun dobiti i gubitka banke „A“, u kunama .....	67
Tablica 15. Procjena učinka kupoprodaje tranši T1 i T2 na gospodarsku svrhovitost prodaje	68
Tablica 16. Analiza računa dobiti i gubitka banke „A“ u razdoblju od 2012. do 2018. godine, u tisućama kuna .....	69

## Popis slika

Slika 1. Različite uloge banke u gospodarstvu.....	10
Slika 2. Ključni pokazatelji poslovanja kreditnih institucija u 2020. godini, % .....	16
Slika 3. Broj banaka i Herfindahl-Hirschmanov indeks (HHI) za imovinu banaka od 2009. do 2018. godine .....	20
Slika 4. Osnovne strategije upravljanja nenaplativim potraživanjima .....	27
Slika 5. Pregled usporednih tržišta nenaplativih potraživanja (zemlje Srednje i Istočne Europe) .....	39
Slika 6. Primjer oglašavanja prodaje potraživanja od strane vjerovnika Erste banke (1.dio - opće informacije o prodaji potraživanja).....	52
Slika 7. Primjer oglašavanja prodaje potraživanja od strane vjerovnika Erste banke (2.dio – popis založnog prava).....	53
Slika 8. Primjer oglašavanja prodaje potraživanja od strane vjerovnika Erste banke (3.dio – uvjeti prijave) .....	54
Slika 9. Primjer oglašavanja prodaje potraživanja od strane vjerovnika Erste banke (3.dio – završne odredbe) .....	55
Slika 10. Sadržaj Obavijesti o kupoprodaji materijalno značajnog plasmana kreditne institucije .....	63

## Popis grafova

Graf 1. Stopa ukupnog kapitala (adekvatnost kapitala) u hrvatskom bankovnom sustavu u razdoblju 2010. – 2020. godine, % .....	18
Graf 2. Udio loših kredita u ukupnim kreditima banaka za razdoblje od 2010. do 2020. godine, % .....	22
Graf 3. Ukupni iznosi prodanih nenaplativih potraživanja i ostvarenih kupoprodajnih cijena u razdoblju od 2015. do 2020. godine, u tisućama kuna .....	43
Graf 4. Iznosi prodanih potraživanja rizičnih skupina B i C prema kategorijama za razdoblje od 2015. do 2020. godine, u tisućama kuna .....	45
Graf 5. Prodaja nenaplativih potraživanja realizirana u razdoblju od 2010. do 2020. godine, u tisućama kuna .....	47
Graf 6. Udio neprihodujućih kredita u ukupnim kreditima za razdoblje od 2010. do 2020. godine, % .....	49
Graf 7. Udjeli loših kredita u razdoblju od 2010. do 2020. godine prema sektorima, %.....	50
Graf 8. Udio loših kredita stanovništva u razdoblju od 2010. do 2020. godine prema kategorijama, % .....	51
Graf 9. Prikaz kretanja troškova rezerviranja banke „A“ uslijed prodaje nenaplativih potraživanja, u tisućama kuna .....	70
Graf 10. Kretanje financijskog rezultata (dobit ili gubitak tekuće godine) poslovanja banke „A“ uslijed prodaje nenaplativih potraživanja, u tisućama kuna .....	70
Graf 11. Kretanje stope adekvatnosti kapitala banke „A“ te usporedni prikaz kretanja adekvatnosti kapitala čitavog bankovnog sustava u navedenom razdoblju, % .....	71



## **Životopis studenta**

Hrvoje Žager rođen je 7. srpnja 1990. godine u Bjelovaru. U istom mjestu 2008. godine završava Gimnaziju općeg usmjerenja. Nakon završenog srednjoškolskog obrazovanja upisuje Preddiplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije kojeg završava 2015. godine te sječe naziv sveučilišnog prvostupnika ekonomije (baccalaureus). Nakon toga, upisuje Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije, smjer financije, u statusu redovnog studenta. Ubrzo potom, prebacuje se na status izvanrednog studenta u svrhu zaposlenja. U travnju 2015. godine zapošljava se u društvu Croatia osiguranje d.d. u odjelu prodaje, a u srpnju 2017. godine se zapošljava u društvu Kronospan d.o.o. sa sjedištem u Bjelovaru, gdje obavlja poslove internog revizora diljem proizvodnih jedinica društva u Europi. Tijekom rada u navedenom društvu pohađa mnogobrojne edukacije i usavršavanja usmjerene na komunikacijske vještine, vještine analize i obrade financijskih podataka, osnove računovodstva i sl., u organizaciji revizorskih kuća PricewaterhouseCoopers i Ernst&Young. U rujnu 2018. godine zapošljava se u društvu Pikas d.o.o. sa sjedištem u Zagrebu na mjestu analitičara, gdje je zaposlen i danas. Na trenutnom zaposlenju stječe vještine vezane uz savjetovanje menadžmenta, restrukturiranja, vođenje predstečajnih postupka te ostale povezane poslove. Aktivno se služi engleskim jezikom u govoru, čitanju i pisanju.