

Dokument je členený do nasledovných kapitol:

1. Postavenie banky na trhu a jej príležitosti
 - 1.1. Výsledky podnikateľskej činnosti banky za uplynulé obdobie
 - 1.2. Postavenie SZRB na trhu
 - 1.3. Vzťah SZRB a komerčných bánk
2. Návrh zámerov stratégie banky
 - 2.1. Obchodná politika a produkty banky
 - 2.1.1. Existujúce obchodné produkty:
 - 2.1.2. Novozavedené obchodné produkty:
 - 2.1.3. Využitie zahraničného know - how
 - 2.2. Refinancovanie banky
 - 2.2.1. Tuzemské zdroje refinancovanie
 - 2.2.2. Zahraničné zdroje refinancovanie
 - 2.3. Posilnenie základného imania banky
 - 2.4. Vlastnícke vzťahy v banke
3. Návrh obchodného a finančného plánu banky
 - 3.1. Obchodný plán na roky 2002 až 2005
 - 3.2. Požiadavka na doplnenie podporných fondov banky na roky 2002-2005
 - 3.3. Finančný plán na roky 2002 až 2005
 - 3.3.1. Výkaz ziskov a strát
 - 3.3.2. Súvaha
4. Návrh systému organizácie a riadenia banky
 - 4.1. Organizačná štruktúra banky
 - 4.2. Riadenie banky
5. Návrh legislatívnych a technicko – organizačných opatrení na implementáciu stratégie banky

1. Postavenie banky na trhu a jej príležitosti

1.1. Výsledky podnikateľskej činnosti banky za uplynulé obdobie

SZRB pôsobí na slovenskom finančnom trhu desať rokov. Za celú históriu jej existencie banka dosiahla pozoruhodné výsledky v rozvoji obchodnej a podnikateľskej činnosti.

K 31.12.2001, to znamená za celé obdobie činnosti banky, zo **5489** podnikateľských zámerov bolo posúdených kladne **3797**. Prostredníctvom využitia podpory SZRB bolo zrealizovať **69 %** projektov.

Poskytnutými zárukami v hodnote **7,695 mld. Sk** sa umožnilo podnikateľom sprístupniť cestu k úverovým zdrojom v hodnote **11,407 mld. Sk**. Priemerná výška záruky na jeden projekt dosiahla **3,063 mil. Sk**.

Z **1285** doručených žiadostí o nenávratný finančný príspevok bolo **825** posúdených kladne, t. j. **64%**. Prisľúbenými príspevkami boli znížené úrokové náklady, alebo časti oprávnených nákladov, t. j. nákladov vynaložených na investičnú časť projektu v hodnote **888,2 mil. Sk**. Podporené úvery predstavujú **6,776 mld. Sk**. Priemerná výška príspevku na jeden projekt dosiahla **1,077 mil. Sk**.

Ďalšou obchodnou aktivitou banky bolo poskytovanie úverov subsidiárnym spôsobom prostredníctvom komerčných bánk. Touto formou sa umožnil prístup klientom k úverovým zdrojom v hodnote **2,337 mld. Sk**, čím sa podporili investície v hodnote **4,1 mld. Sk**.

Od roku 2000 začala SZRB poskytovať úvery podnikateľom priamo, za zvýhodnených podmienok, čím sa poskytli podnikateľom úvery v hodnote **286 mil. Sk** s podporenými investíciami **481 mil. Sk**.

Prostredníctvom svojich programov SZRB umožnila vytvoriť **19412** nových pracovných miest a podporila investície vo výške **23,1 mld. Sk**. Z celkového počtu kladne posúdených žiadostí **74%** žiadateľov bolo registrovaných ako právnické osoby a **26 %** ako fyzické osoby.

Ku koncu roka 2001 SZRB spolupracovala so **14** komerčnými bankami a **2** stavebnými sporiteľňami na základe zmlúv o spolupráci.

Hlavné ukazovatele obchodnej činnosti podľa jednotlivých produktov v členení za posledných päť rokov (1997 – 2001) je uvedený v prílohe č. 1.

Zdrojové krytie na poskytovanie aktívnych obchodov pochádzalo z transférov priamo štátneho rozpočtu z kapitoly Všeobecnej pokladničnej správy (ďalej „VPS“), ktoré dosiahli celkový objem **2,69 mld. Sk** a slúžili ako zdroj krytia na poskytovanie záruk v objeme **1,52 mld. Sk**, na poskytovanie príspevkov v objeme **825 mil. Sk** a na poskytovanie nepriamych úverov v objeme **360 mil. Sk**.

SZRB zapojila do financovania produktov aj vlastné zdroje, a to v sume **1,425 mld. Sk** a prostredníctvom návratných úverových liniek **1,192 mld. Sk** v zahraničných menách (DM a EUR) a **628 mil. Sk** z linky PHARE.

Celkovo k 31.12.2001 zapojila SZRB do poskytovania záruk, príspevkov a úverov zdroje v sume **5,943 mld. Sk**.

Plnenie záväzkov za podnikateľov v prospech ktorých boli vystavené záručné listiny dosiahli k ultimu roka 2001 sumu **476 mil. Sk**.

Základné finančné ukazovatele

	Merná jednotka	2001	2000	1999	1998	1997
Úhrn aktív	Mil. Sk	14 260,6	7165, 5	6185, 6	5090, 6	4208, 4
Cudzie zdroje	Mil. Sk	11 587,2	4618, 7	3714, 4	2398, 0	1880, 1
Vlastné zdroje	Mil. Sk	2 673,4	2546, 8	2471, 2	2692, 6	2328, 3
Základné imanie	Mil. Sk	800, 0	800, 0	800, 0	680, 0	600, 0
Zisk po zdanení	Mil. Sk	136, 0	87, 5	72, 9	380, 5	320, 8
Portfólio záruk	Mil. Sk	2 261,3	1849, 5	2008, 1	2779, 3	2924, 3
Kapitálová primeranosť	%	11,6	34, 8	21, 4	25, 4	22, 4
Priemerný stav pracovníkov	Osoby	106	93	86	81	78
Regionálne zastúpenia	Počet	6	6	6	6	5
ROA	%	0, 9	1, 2	1, 2	7, 5	7, 6
ROE	%	5,1	3, 4	2, 9	14, 1	13, 8

Efektívnosť SZRB pri poskytovaní jednotlivých produktov meraná koeficientom podporených úverov prostredníctvom záruk k zvereným zdrojom zo štátneho rozpočtu dosiahla hodnotu **7,52**. To znamená, že SZRB na 1 Sk zverenú zo štátneho rozpočtu na záruky podporila **7,52 Sk** úverov komerčných bánk. Obdobný pomer u príspevkových programov, meraný vzťahom na podporenú investíciu, činí **10,34**. To znamená, že SZRB na 1 Sk zverenú zo štátneho rozpočtu na príspevky podporila **10,34 Sk** investícií financovaných komerčnými bankami.

Vyššie uvedené výsledky SZRB potvrdzujú, že banka už dnes spĺňa všetky finančné, personálne, legislatívne, riadiace a organizačno – technické predpoklady byť „záručnou a rozvojovou bankou Slovenskej republiky“ hlavne z týchto dôvodov:

- ⇒ vykonáva svoju obchodnú a podnikateľskú činnosť na základe povolenia NBS pôsobiť ako banka a ako jediná inštitúcia na Slovensku sa plne sústreďuje na financovanie stavu MSP na bankových princípoch
- ⇒ plne podlieha kontrole a dohliadke svojej činnosti bankovému dohľadu NBS a nemá žiadnu výnimku zo systému kontroly a monitorovania sústavy pravidiel, opatrení a kritérií o obozretnom podnikaní bánk
- ⇒ poskytuje špecializované bankové služby pre segment MSP na báze Obchodného zákonníka a nadväzných ďalších legislatívnych opatrení
- ⇒ v dôsledku implementácie ustanovení zákona č. 231/1999 Z.z. o štátnej pomoci portfólio produktov banky je plne kompatibilné s finančnými produktami v rozvojových bankách členských štátov EÚ obdobného zamerania
- ⇒ vo svojej podnikateľskej činnosti využíva vo vlastnej réžii vyvinuté špecializované a praxou overené bankové procedúry na analýzu, monitorovanie a ošetrovanie rizika charakterizujúceho citovanú cieľovú skupinu podnikateľov
- ⇒ **na základe radikálneho ozdravenia a dynamickej konsolidácie finančnej a zdrojovej situácie za uplynulé tri roky z výsledkov „vlastného“ hospodárenia bez potreby intervencie štátu a z verejných finančných zdrojov dosiahla od auditora z „veľkej päťky“, KPMG, za roky 2000 a 2001 podľa tuzemských a medzinárodných účtovných štandardov čistý auditórsky výrok.**

1.2. Postavenie SZRB na trhu

Z desaťročnej skúsenosti SZRB pri financovaní segmentu MSP vyplýva, že cieľová skupina banky disponuje niektorými spoločnými znakmi, z ktorých za najdôležitejšie považujeme tieto:

- ⇒ dosahuje nízku kapitálovú vybavenosť, nedostatok vlastných zdrojov na rozvoj, nízke obraty
- ⇒ sektorovo je orientovaný predovšetkým do sféry obchodu a služieb, pričom prím v úverových produktoch hrá segment výroby
- ⇒ z hľadiska histórie ich podnikania tieto subjekty pôsobia na trhu krátko, bez strednodobej tradície v jednej oblasti podnikania, s veľkými medziročnými výkyvmi vo výsledkoch hospodárenia a s relatívne častými zmenami vo vlastníckej štruktúre

Je logické, že obchodným partnerom SZRB v poskytovaní bankových služieb sú práve tieto malé a stredné podnikateľské subjekty, ktoré bez obchodnej spoluúčasti SZRB na financovaní nespĺňajú kritériá solventných a relevantných klientov pre súkromné komerčné banky.

1.3. Vzťah SZRB a komerčných bánk

Komerčné bankové inštitúcie boli v uplynulých rokoch zdržanlivé k financovaniu segmentu MSP.

Celkový objem pôžičkových zdrojov pre MSP klesal zo **17,4 mld. Sk** v roku 1998 cez **12,1 mld. Sk** v roku 1999 na **6,5 mld. Sk** v roku 2000. Navyše, pokiaľ aj banky poskytovali úvery do MSP, jednalo sa o podnikateľov z minimálne 2 až 3 ročnou úverovou históriou s kladným hospodárskym výsledkom a veľkosťou ročného obratu 20 – 50 mil.Sk. Udelené kritériá spĺňa iba obmedzený počet MSP.

Financovanie začínajúcich (start-up) podnikateľov, teda MSP, ktorí nespĺňajú kritérium podnikat' aspoň 2-3 roky, realizovali len vybrané súkromné banky (napr. Tatrabanka a CITIBANK), avšak za podmienky poskytnutia záruky zo SZRB vo výške až **90-99%** istiny úveru a pri spolufinancovaní podnikateľa aspoň vo výške 25% z nákladov projektu.

Ak má SZRB obsluhovať sektor MSP a plniť tak úlohy hospodárskej politiky vlády SR pri zakladaní samozamestnania, malého podnikania a podporiť vznik a prvý rozvoj MSP, je potrebné si uvedomiť i dopady tohto spôsobu podnikania a správania sa na zábery obchodnej politiky a obozretného podnikanie banky hlavne v týchto oblastiach:

⇒ pri existujúcich produktoch

- ⇒ znášanie zvýšeného a sčasti nekvantifikovateľného rizika v záručných (potreba tvorby rezerv nad rámec 2%) a v úverových programoch. Potreba tvorby opravných položiek v rozpätí od **5% do 20 %** predstavuje zvýšený nápor na zverené a vlastné zdroje z dôvodu potreby krytia týchto rizík.
- ⇒ vyššie náklady na jeden úverový / záručný prípad (priemerná výška jedného obchodného prípadu v SZRB dosahuje: u záruk - hodnotu **3,1 mil. Sk**, u nepriameho úveru – hodnotu **6,9 mil. Sk** a u priameho úveru necelých **2,4 mil. Sk**) pri súbežnom spoločenskom tlaku zakladateľa a podnikateľov na lacné služby a nízke nákladové úročenie z pohľadu klienta.

⇒ pri novozavedených produktoch

- ⇒ rozšírenie produktov banky do oblasti otvárania a vedenia vkladových účtov pre právnické osoby je nesporným prínosom pre SZRB z pohľadu diverzifikácie zdrojového zabezpečenia a znižovania závislosti na zverení zdrojov z verejných zdrojov. Ekonomická efektívnosť tohto produktu je pre banku veľmi nízka, lebo podnikateľská marža je nízka z dôvodu spoločenského tlaku na vysoké výnosové úroky z pohľadu vkladateľa a nízkymi výnosovými úrokmi pri obchodovaní s peniazmi z pohľadu banky.

- ⇒ perspektívne zapojenie sa SZRB do kapitálových obchodov, spolufinancovania rizikového kapitálu a sprostredkované financovanie MSP (s využitím fenoménu spolupracujúcich bánk) pri ich rozvojovej fáze podnikania nesie v sebe zvýšené riziko nových., resp. neznámych podnikov, čo sa prenáša do zvýšenej ceny zverených zdrojov o 200 až 300 bpi. Táto tendencia je kontraproduktívna so všeobecne prevládajúcim názorom laickej a odbornej verejnosti a je čiastočne riešiteľná doplnkovými bonifikačnými produktami.

Nový zákon o bankách ako aj nové bazilejské kritériá obozretného podnikania výrazne sprísňujú komplexnú politiku riadenia rizík úverových a záručných obchodov. U segmentu MSP je s ohľadom na výšku aktív, dosahované hospodárske výsledky a obraty takmer **80%** obchodov považovaných za obchody s vyšším ako priemerným rizikom.

To znamená, že SZRB musí byť dostatočne krytá likvidnými aktívami na krytie potenciálnych strát a taktiež musí udržať kapitálovú primeranosť na úrovni aspoň **12%** (zákonom povolená najnižšia hodnota tohto ukazovateľa je **8,0%**). Poznamenávame, že k ultimu roka 2001 bola kapitálová primeranosť banky **11,60%**.

2. Návrh zámerov stratégie banky

2.1. Obchodná politika a produkty banky

Vychádzajúc z doterajších skúseností banky, z výsledkov konkurencieschopnosti jej produktov a berúc do úvahy zábery hospodárskej politiky štátu, spoločenský dopyt, požiadavky stavu MSP a zábery obchodnej politiky SZRB plne sa sústrediť na financovanie tohto segmentu hospodárstva bude potrebné orientovať činnosť banky na poskytovanie už existujúcich, podnikateľskou praxou overených produktov v účelnej kombinácii s vývojom a uvedením na trh nových obchodných produktov:

2.1.1. Existujúce obchodné produkty:

- pokračovať v tradičných záručných produktoch SZRB i s ohľadom na ich dynamickú renesanciu po poslednej inovácii záručného mechanizmu a rozšíriť poskytovanie záruk na začínajúcich podnikateľov (tzv. start – up schémy) a zmenkové eskontné úvery v rozsahu zdrojov alokovaných na tento účel zakladateľom, Ministerstvom hospodárstva SR a Ministerstvom pôdohospodárstva SR
- pokračovať v alokácii nepriamych úverových programov (prostredníctvom spolupracujúcich, on-lending bánk) najmä formou produktu PODPORA, ktorý je medzi komerčnými bankami plne konkurencieschopný a zatriktívením programu ROZVOJ II., tranže pre malých a stredných podnikateľov, z dlhodobej úverovej linky Kreditanstalt für Wiederaufbau (ďalej „KfW“) pre komerčné banky.

- pokračovať v programe priamych úverov pre malých podnikateľov
- financovať rozvoj sociálnej infraštruktúry najmä v oblasti podpory výstavby sociálneho bývania z úverovej linky Rozvojovej banky Rady Európy (CEB).
- uplatniť dôslednú špecializáciu banky v oblasti poskytovania nenávratných finančných príspevkov:
- inovovať a ďalej rozvíjať príspevkové programy (program rozvoja cestovného ruchu, program ŠTART 2000, program OZÓN, program DREVO a pod.), ktoré sú racionálnym doplnením úverových produktov banky na zníženie ich úrokových sadzieb pre konečného dlžníka (MSP) a na úhradu časti investičných nákladov rozvojových projektov
- postupne utlmať a z portfólia obchodných produktov banky vylúčiť tie príspevkové programy, ktoré bezprostredne nesúvisia s hlavnou podnikateľskou činnosťou banky a jej cieľovou skupinou - MSP (program rozvoja kombinovanej dopravy, program obnovy vozového parku slovenskej autobusovej dopravy, program úspor energie a využitia alternatívnych zdrojov energie a program podpory exportu výrobkov).

2.1.2. Novozavedené obchodné produkty:

Súbežne so zámermi stratégie aplikácie časti existujúcich produktov plánuje SZRB riešiť aj zámery a úlohy zamerané na rozpracovanie nových programov, hlavne v týchto oblastiach:

- rozšíriť angažovanosť banky v oblasti spolufinancovania (poskytovaním záruk a úverov) bytovej výstavby (do osobného vlastníctva a nájomného vzťahu) podľa požiadaviek trhu pre segment komunálnej sféry, obcí, miest, združení vlastníkov, stavebných podnikateľov a pod.
- pokračovať v činnosti zrušených štátnych fondov: Štátneho podporného fondu poľnohospodárstva a potravinárstva (ďalej „ŠPFPP“), Štátneho fondu životného prostredia (ďalej „ŠFŽP“) a Štátneho fondu rozvoja bývania (ďalej „ŠFRB“) v oblasti návratného financovania na bankových princípoch pri zachovaní pôvodného účelu financovania týchto fondov
- vstúpiť na trh spolufinancovania kapitálového posilnenia MSP vytvorením a uvedením na trh nového modelu záručného mechanizmu na spolufinancovanie rizikového kapitálu (joint-venture)
- spolufinancovať projekty ochrany životného prostredia v rámci predvstupového programu ISPA – časť životné prostredie vo vecnej a finančnej kombinácii s dlhodobou úverovou linkou od European Investment Bank (ďalej „EIB“) a Nordic Investment Bank (ďalej „NIB“).

- uviesť na tuzemský trh produkt poskytovania záruk na prevádzkový kapitál (zaplatenie colnej zábezpeky, DPH, predzásobenie materiálom a pod.) na základe vysokého spoločenského dopytu podnikateľskej praxe

2.1.3. Využitie zahraničného know - how

SZRB si pre časový horizont predkladanej stratégie vytvorila veľmi dobré predpoklady efektívneho, účinného **transferu know-how zo štátov Európskej únie** v segmente stredno – a dlhodobého financovania rozvojového a podporného typu na základe:

- ⇒ bilaterálnej spolupráce s bankovými inštitúciami obdobného zamerania v okolitých štátoch (**Bürgesförderungsbank Wien, Českomoravská záručná a rozvojová banka, Praha**)
- ⇒ už uzavretých a v praxi využívaných úverových liniek (**KfW a CEB**)
- ⇒ rozpracovaných rokovaní s ďalšími renomovanými bankovými inštitúciami (**EIB a NIB**)
- ⇒ pridruženým členstvom v medzinárodných záujmových a profesných združeniach (Asociácia záručných a garančných inštitúcií – **AECM** a Klub inštitúcií EU špecializujúcich sa na dlhodobé úverovanie – **ISLTC**)

2.2. Refinancovanie banky

2.2.1. Tuzemské zdroje refinancovania

Vyššie uvedené strategické zámery v obchodnej politike poskytovania záruk a úverov podporného charakteru sú realizovateľné za predpokladu **strategickej spoluúčasti tuzemských verejných financií na zdrojovom krytí podnikateľských potrieb banky podľa týchto zásad:**

- vystavovanie záruk za finančné úvery komerčných bánk je potrebné kryť objemom verejných zdrojov pri dodržaní bezpečného a dlhodobou praxou overeného záručného rámca s ráciom **1 : 2,5 až 1 : 3,0**
- zachovanie konkurencieschopnosti a podpornej funkcie poskytovaných úverov je možné zabezpečiť tak, aby cena kombinácie zdrojov získaných na medzibankovom trhu spolu s verejnými zdrojmi nepresiahla úroveň 6 mesačnej sadzby BRIBOR. To vyžaduje zhruba **25 %-ný** podiel verejných zdrojov na objeme príslušného úverového programu. Tento pomer je možné meniť a kombinovať rôznym spôsobom v závislosti od priority segmentu, účelu a objemu financovania.

Prevádzkovanie a rozvoj portfólia aktívnych obchodov najmä v oblasti poskytovania záručných a príspevkových programov je závislý výhradne od alokácie zdrojov zo štátneho rozpočtu prostredníctvom kapitol i VPS.

Do roku 2001 zastrešoval potrebu zdrojov pre záručné a úverové programy SZRB priamo zakladateľ banky. Systém získavania finančných zdrojov pre SZRB sa prijatím koncepcie programových rozpočtov skomplikoval. Prvé skúsenosti banky s individuálnymi a bilaterálnymi rokovaniami so správcami jednotlivých kapitol potvrdzujú, že presadzovanie záujmov SZRB je veľmi náročné, správcovia kapitol tieto požiadavky považujú za nepodstatné, pre nich okrajové, čo v konečnom dôsledku môže viesť k negatívnym dopadom na produktovú konzistentnosť banky a k nevyváženosti proporcionality finančného krytia obchodných produktov.

Za účelom predídenia tohto potencionálne nepriaznivého vývoja navrhuje SZRB koordinovať a kvantifikovať potreby zdrojového vybavenia svojej podnikateľskej činnosti zo štátneho rozpočtu len v súčinnosti so zakladateľom banky – Ministerstvom financií SR.

Kvantifikácia požiadaviek na doplnenie podporných fondov za banku ako celok a podľa typov produktov a podnikateľských segmentov banky na časové obdobie predkladanej stratégie je obsiahnutá v častiach **3.1. a 3.2.** materiálu.

Banka má vypracované Registračné listy podprogramov a programov programového rozpočtovania pre záručné a príspevkové produkty banky na roky 2003 – 2005 s kvantifikovanými požiadavkami na refinancovanie podnikateľskej činnosti banky. Z týchto formulárov je evidentné, že **banka tuzemské refinančné zdroje na roky 2002 – 2005 z verejných financií požaduje v časovej a vecnej štruktúre zodpovedajúcej metodike programového rozpočtovania vlády SR.**

Nové zámery banky vyžadujú aj nové tuzemské prístupy a formy riešenie zdrojového vybavenia banky, ktorého hlavným cieľom bude diverzifikácia daného procesu tak, aby sa postupne znižovala závislosť banky od ročného prídelu a zverenia priamo zo štátneho rozpočtu, resp. iných foriem a zdrojov verejných financií. Riešenie tejto problematiky na tuzemskom trhu vidíme nasledovne:

- obchodmi na medzibankovom trhu: táto forma sa bude sústreďovať na krytie zdrojových potrieb banky na úrovni jedno až dvojročných zdrojov.
- získaním primárnych vkladov od právnických osôb: jedná sa o zriadenie vkladových účtov a ich vedenie a správu na úrovni strednodobých zdrojov (dvoj – až štvorročné). Táto forma nového produktu je ekonomicky reálna v spolupráci so stavebnými bytovými družstvami, ktorých dlhodobú dlhovú službu (až do roku 2035) spravuje práve SZRB. Technicky je riešiteľná veľmi prakticky formami elektronického bankovníctva.
- emisiou dlhopisov SZRB: uplatnenie tejto formy získania zdrojov by bolo použité hlavne na krytie nárokov SZRB v oblasti dlhodobých zdrojov (10 a viacročné) a je závislé na zjednotení obchodnej stratégie banky so zakladateľom.

2.2.2. Zahraničné zdroje refinancovanie

V roku 1998 a 2000 získala banka dlhodobé cudzie zdroje prostredníctvom dvoch úverových liniek od KfW v objeme **50 mil. DEM a 40 mil. EURO** na financovanie stredno – a dlhodobých investičných zámerov MSP a bytovej výstavby na báze malých a stredných stavebných podnikateľov. Obe úverové linky boli zabezpečené vydaním explicitnej štátnej záruky Slovenskej republiky.

V roku 2001 SZRB rozšírila škálu získavania zdrojov o úverovú linku v objeme **8 mil. EURO** z CEB na sociálnu bytovú výstavbu pre obce a mestá. Táto úverová linka nie je krytá explicitne vystavenými štátnymi zárukami.

Niekoľkoročné skúsenosti so správou zahraničných zdrojov sú veľmi dôležitým nástrojom diverzifikácie závislosti banky od tuzemských verejných zdrojov. Poukazujú na reálny predpoklad, že SZRB bude aj naďalej významným bankovým kanálom Slovenskej republiky pre zdroje EÚ, európskych nadnárodných finančných inštitúcií, akými sú najmä EIB, CEB, KfW, NIB so súbežným využívaním programov EU, najmä záručných a úverových schém (guarantee and loan windows) pre MSP s názvom SME Financial Facility II.

2.3. Posilnenie základného imania banky

Všetky formy rozvoja obchodných produktov a ich krytie získavaním zdrojov je integrované posudzované v nadväznosti na záväzné pravidlá obozretného podnikania banky, hlavne **udržania pre banku akceptovateľnej, stabilnej a „bezpečnej“ úrovne kapitálovej primeranosti banky na úrovni oscilácie okolo 12,0% (jej úroveň k ultimu roka 2001 je 11,60%).**

Ekonomické prepočty banky preukazujú, že zvyšovanie základného imania banky iba zo zisku nie je postačujúce, lebo výnosovosť banky sa v dôsledku konsolidácie bankového sektora a medzibankového trhu každoročne znižuje.

Tento proces je potrebné riadiť a projektovať kombináciou vlastných zdrojov banky (z rozdelenia hospodárskeho výsledku za bežný rok) a zdrojov.

Pre úplnosť uvádzame, že nárast aktív SZRB po prevzatí úverov družstevnej bytovej výstavby vzrástol v roku 2001 takmer dvojnásobne (**o 104%**) a plánované požiadavky na plynulé zabezpečenie záruk a úverov pokračovaním činnosti zrušených štátnych fondov návratným spôsobom na bankových princípoch spôsobí **nárast aktív zo 14,16 mld. Sk k ultimu roka 2001 na 24,3 – 27,4 mld. Sk k ultimu roka 2005.**

Z vyššie uvedených argumentov vyplýva jednoznačná požiadavka pre vlastníka a jediného akcionára banky **ešte v roku 2002 vykonať opatrenia na zvýšenie kapitálu SZRB.**

Pre rok 2002 je možné pristúpiť k zvýšeniu základného imania SZRB z dvoch ekonomicky reálnych zdrojov:

- ⇒ z nerozdeleného zisku banky za hospodársky rok 2001 o **100 mil. Sk**
- ⇒ v druhom polroku zo zdrojov PHARE z ukončeného Projektu záruk na úvery č. T9106-03-01-L001, v znení dodatkov č. 1 a 2 zo dňa 21.8.1992 v objeme **128 mil. Sk**, ktoré sú majetkom Slovenskej republiky a podľa zmluvných podmienok podliehajú vráteniu na účty Národnej agentúry pre rozvoj malého a stredného podnikania.

Konkrétny návrh obchodného plánu banky so zohľadnením viacvariantných možností refinancovania zdrojového krytia, s kvantifikáciou požiadaviek na doplnenie podporných fondov banky a s potrebou navyšovania základného imania banky až do roku 2005 sú uvedené **v časti 3.1., 3.2. a 3.3.1** dokumentu.

2.4. Vlastnícke vzťahy v banke

Za účelom plynulého poskytovania obchodných produktov banky, dynamického a bezpečného rozvoja jej obchodnej a podnikateľskej činnosti a zabezpečovania strategickej úlohy nástroja podpory MSP na bankových princípoch považujeme za racionálne, **aby štát, reprezentovaný Ministerstvom financií SR, vlastnil 100% akcií banky.**

Uvedené vzťahy voči štátu umožnia banke získať refinančné zdroje za cenovo výhodných podmienok, za cenu na úrovni vládou ručených cenných papierov, poskytovať produkty prostredníctvom komerčných bánk za zvýhodnenú, konkurencieschopnú úrokovú sadzbu (tzv. promotional loans) a v konečnom dôsledku financovať programy v rámci predvstupovej stratégie SR do EÚ v oblasti podpory rozvoja celého segmentu MSP, angažovať sa v projektoch začínajúcich (start –up) podnikateľov a spolufinancovať aj ich strategický rozvoj formou zapojenia rizikového kapitálu (joint – venture).

Taktiež to umožní, prostredníctvom vystavovaných záruk, získať úverové zdroje na projekty podnikateľov z nižšími obratmi, s podnikateľskou históriou menšou ako dva roky a financovať zámery, kde nie je dostatočné zabezpečenie vlastným majetkom.

Tento systém synergicky pozitívne ovplyvní aj komerčné banky znížením a zdieľaním ich úverového a obchodného rizika, znížením úrokovej sadzby o rizikovú prirážku v pomere k výške vystavenej záruky k celkovej istine a úroku (riziková váha SZRB je výrazne nižšia ako riziková váha podnikateľov).

3. Návrh obchodného a finančného plánu banky

3.1. Obchodný plán na roky 2002 až 2005

Nižšie uvedený návrh obchodného plánu je kvantifikáciou vecnej a produktovej stratégie SZRB.

	Plán 2002	Plán 2003	Plán 2004	Plán 2005 (v mil. Sk)
Úvery PODPORA	150,0	150,0	150,0	150,0
Úvery ROZVOJ	279,0	300,0	321,5	239,5
Priame úvery SZRB	200,0	200,0	200,0	200,0
Priame úvery (ROZVOJ)	100,0	200,0	200,0	100,0
Úvery (MP SR): Variant A Variant B	750,0 1 556,0	750,0 1 556,0	750,0 1 556,0	750,0 1 556,0
Priame úvery CEB	131,1	122,4	100,0	100,0
Úvery ŠFRB (MVRR SR)	-	2 700,0	2 700,0	2 700,0
Úvery celkom:	3 166,1	5 978,4	5 977,5	5 795,5

Príspevky	135,0	290,0	290,0	290,0
-----------	-------	-------	-------	-------

Záruky univerzálne	840,0	840,0	1 000,0	1 000,0
Záruky za kapitál	0,0	100,0	150,0	300,0
Záruky (MP SR)	770,0	770,0	770,0	770,0
Záruky (MŽP SR)	-	250,0	250,0	250,0
Záruky celkom:	1 610,0	1 960,0	2 170,0	2 320,0

V uvedenom návrhu plánu na roky 2002 – 2005 sú zapracované ako existujúce produkty, tak aj nové produkty zrušených štátnych fondov, v ktorých bude SZRB pokračovať už na bankovom princípe.

Dvojvariantný objem aktívnych obchodov týkajúcich sa poľnohospodárstva vyplýva z pripravovaného výnosu MP SR a zo schváleného rozpočtu MP SR na nové programy, ktorých vykonávateľom má byť SZRB:

- ⇒ Variant A: predpokladá zverenie rozpočtových zdrojov z kapitoly MP SR
- ⇒ Variant B: predpokladá zapojenie aj mimorozpočtových zdrojov MP SR do programov SZRB

Objemy aktívnych obchodov po zrušení ŠFRB vychádzajú z pripravovaného materiálu MVRR SR.

3.2. Požiadavka na doplnenie podporných fondov banky na roky 2002-2005

SZRB predkladá aj kvantifikovanú požiadavku na doplnenie podporných fondov na roky 2002 – 2005 vrátane transformovaných štátnych fondov podľa jednotlivých rokov nasledovne:

	rok 2002	rok 2003	rok 2004	(v mil. Sk) rok 2005
<u>Záruky</u>				
Na záruky MSP (kapitola VPS)	-	450,0	550,0	700,0
Na univerzálne záruky MP SR (kapitola MP SR)	385,0	385,0	385,0	385,0
Na záruky pre MSP v pôdohospodárstve (doplnenie z kapitoly MP SR)	128,0	-	-	-
Na záruky na zmenky (kapitola MP SR)	200,0	-	-	-
Na záruky MŽP SR (kapitola MŽP SR)	-	100,0	100,0	100,0
<u>Úvery</u>				
Na úvery ŠFRB (kapitola MVRR SR)	-	2 000,0	2 000,0	2 000,0
Na úvery PODPORA (kapitola VPS)	-	150,0	150,0	150,0

Na úvery MP SR:

Variant A	375,0	375,0	375,0	375,0
Variant B	1 181,0	1 181,0	1 181,0	1 181,0
(kapitola MP SR)				

Príspevky

Kapitola MF SR	81,9	80,0	80,0	80,0
Kapitola MH SR	45,0	85,0	145,0	145,0
Kapitola MŽP SR	-	10,0	10,0	10,0

Zdroje na krytie príspevkových a záručných programov vychádzajú zo schváleného rozpočtu na rok 2002, vrátane výhľadu na roky 2003-2004 a boli odkonzultované so správcami kapitol MP SR, MŽP SR, MH SR.

Celková potreba zdrojov na záručné programy pri zohľadnení vyššej rizikovitosti cieľovej skupiny, „ekonomickej a právno - legislatívnej sily“ nového záručného systému a pri zohľadnení štruktúry v poskytovaných typoch záruk (univerzálne MSP, poľnohospodárstvo, bývanie) bez prevzatých štátnych fondov dosahuje potrebu zdrojov v objeme **650 mil. Sk** ročne na nasledovné dva roky a v rokoch 2004 a 2005 požadovaný ročný objem **850 mil. Sk**. V predloženej kvantifikácii požiadaviek nie sú zohľadnené požiadavky na záruky pre predvstupové fondy ISPA – časť životné prostredie.

Pri poskytovaní úverových programov na báze zrušených štátnych fondov bankovým spôsobom zameraných na podporu ekológie, pôdohospodárstvo a bývanie bude potrebné zabezpečiť zdroje na dosiahnutie **tzv. multizdrojového mixu**. To znamená, že časť zdrojov si požičia SZRB na medzibankovom trhu a druhá časť sa doplní (pooluje) v pomere závisiacom od požiadaviek a priorít vlády SR a príslušných ústredných orgánov štátnej správy.

Prepočty SZRB ukazujú, že pri súčasnej výške ceny zdrojov na medzibankovom trhu:

- u programov životného prostredia tento pomer predstavuje **25 % až 30 %** verejných zdrojov
- u programov bývania obdobný pomer činí až **75%** verejných zdrojov.

Podporné programy úverového produktu PODPORA a priamych úverov si vyžadujú cudzie zdroje v plnej plánovanej výške ich poskytovania a tieto bude SZRB i naďalej získavať na medzibankovom trhu.

Platobný a zúčtovací styk u priamych úverov po transformovaných štátnych fondoch bude realizovaný v etapách. V prvej etape bude SZRB využívať služby spolupracujúcich bánk na zmluvnom základe, ktoré s predmetnou činnosťou už majú dlhoročné skúsenosti. V druhej etape banka prejde na vlastný systém realizácie platobného a zúčtovacieho styku po udelení povolenia NBS na túto bankovú činnosť.

Vstup banky do segmentu kapitálového rozvoja MSP a podpory financovania rizikového kapitálu (joint - venture) bude vyžadovať potrebu verejných zdrojov v objeme **100 až 150 mil. Sk ročne** a po organizačno – legislatívnej stránke **pravdepodobne založenie dcérskej spoločnosti banky – podniku bankových služieb.**

Príspevkové programy si vždy vyžadovali priame finančné zdroje z verejných rozpočtov, ich financovanie sa obdobne plánuje aj v budúcnosti.

3.3. Finančný plán na roky 2002 až 2005

Uvedené projekcie sa premietnu do návrhu strednodobého finančného plánu banky, ktorého kvantifikáciu v rozsahu hlavných účtovných položiek Výkazu ziskov a strát a Súvahy uvádzame v nižšie uvedených tabuľkách aj so stručným komentárom.

3.3.1. Výkaz ziskov a strát

U k a z o v a t e ľ	(v tis. Sk)		
	Skutočnosť 2001	Plán 2002 Variant A	Plán 2002 Variant B
Náklady	456 539	769 330	788 230
z toho: náklady na finančné činnosti	216 946	523 930	523 930
všeobecné prevádzkové náklady	118 010	132 400	139 300
tvorba zákonných rezerv	81 290	83 000	95 000
ostatné náklady	40 293	30 000	30 000
Výnosy	728 528	1 240 100	1 288 600
z toho: výnosy z finančných činností	506 164	687 100	735 600
výnosy za poskytnuté záruky	18 656	20 000	20 000
ostatné výnosy	203 708	533 000	533 000
Hospodársky výsledok 1	271 989	470 770	500 370
Výsledok z devízových operácií	18 484	-30 000	- 30 000
Výsledok z tvorby a použitia OP a ostatných rezerv	-119 009	-50 000	- 50 000
Hospodársky výsledok 2	171 464	390 770	420 370
Daň z príjmu právnických osôb	35 439	98 000	105 000
Zisk	136 025	292 770	315 370

Dvojvariantnosť finančného plánu korešponduje s variantami obchodného plánu banky v závislosti od objemu zverených finančných zdrojov z kapitoly MP SR.

Projekcia hlavných položiek Výkazu zisku a strát na roky 2002 – 2005 tvorí **prílohu č. 2** materiálu. Predkladaná projekcia abstrahuje od nákladov a výnosov pri obchodovaní s cennými papiermi.

Hospodársky výsledok banky za rok 2002 bude ovplyvnený výsledkom z devízových operácií a tvorbou opravných položiek na rizikové aktíva. Banka predpokladá realizáciu z bankových záruk vo výške **80 mil. Sk**. Konverzia niektorých mien na EUR, ale aj pohyb kurzu, zapríčiní záporný výsledok z devízových operácií, ktoré očakávame na úrovni **30 mil. Sk**. Zdôrazňujeme, že sa nejedná o realizovanú

stratu z tejto činnosti, ale o prepočet kurzu a zrealizovanie hodnoty majetku a záväzkov SZRB ku koncu roka.

Vyššia plánovaná hodnota čistého zisku je spôsobená aj znížením daní z príjmu právnických osôb z doterajších 29 % na 25 %.

Nárast v oblasti nákladov na finančné činnosti je spôsobený správou portfólia úverov na družstevnú bytovú výstavbu (ďalej „DBV“).

Z hodnoty kapitálu a rezerv a z hodnoty rizikovo vážených aktív je vypočítaná predbežná kapitálová primeranosť k ultimu roka 2002 vo výške **8,65 % (pri variante A), resp. 8,17 % (pri variante B).**

www.euroekonom.sk

3.3.2. Súvaha

(v tis. Sk)

U k a z o v a t e ľ	Skutočnosť 2001	Plán 2002 Variant A	Plán 2002 Variant B
Aktíva celkom	14 260 612	14 904 260	15 759 860
1. hmotný a nehmotný investičný majetok	186 633	185 000	185 000
2. zásoby	950	1 000	1 000
3. pohľadávky	480 176	280 000	280 000
4. finančný majetok (BÚ, TV, úvery nepriame, PMR)	5 702 755	5 506 560	5 506 560
5. klasifikované pohľadávky	188 064	15 000	15 000
6. cenné papiere	1 272 825	1 555 000	1 555 000
7. štandardné úvery poskytnuté klientom a obciam	6 371 623	7 301 700	8 157 300
8. ostatné aktíva	57 586	60 000	60 000
Pasíva celkom	14 260 612	14 904 260	15 759 860
1. vlastné zdroje	2 673 381	2 878 260	2 900 860
a) základné imanie	800 000	800 000	800 000
b) fondy tvorené zo zisku	1 631 866	1 680 000	1 680 000
c) HV minulých rokov	100 000	100 000	100 000
d) zisk bežného obdobia	136 025	292 770	315 370
e) ostatné kapitálové fondy	5 490	5 490	5 490
2. cudzie zdroje	11 587 231	12 026 000	12 859 000
a) rezervy	944 492	940 000	967 000
b) prijaté úvery od bánk	7 629 332	7 480 000	7 480 000
c) TV iných bánk	130 000	575 000	575 000
d) zverené zdroje	2 609 882	2 500 000	3 681 000
e) ostatné pasíva	273 525	156 000	156 000

Projekcia hlavných položiek Súvahy na roky 2002 – 2005 tvorí **prílohu č. 3** materiálu.

Očakávaná a plánovaná bilančná suma banky ku koncu roka 2002 zohľadňuje plánované poskytnutie priamych a nepriamych úverov, plánované splácanie uvedených úverov (aj splácanie úverov družstevnej bytovej výstavby), investovanie do nákupu cenných papierov, obstaranie investičného majetku, tvorbu fondov z rozdelenia zisku a zúčtovanie poskytnutých prostriedkov z PHARE (v hodnote 128 mil. Sk). V danej projekcii nie je zohľadnené možné posilnenie kapitálu SZRB zo zdrojov PHARE, nakoľko realizácia tohto kroku vyžaduje uznesenie vlády SR.

Výška prijatých úverov od bánk vychádza z plánovaného čerpania zdrojov zo zahraničia a splácania zdrojov úverovej linky KfW a tiež plánovaného splácania redistribučného úveru na krytie úverov DBV voči NBS.

4. Návrh systému organizácie a riadenia banky

4.1. Organizačná štruktúra banky

Zmeny organizácie a riadenia banky v nadväznosti na dva na seba nadväzujúce transformačné kroky i na zákonné požiadavky kladené na komplexný systém riadenia rizík a obozretného podnikania banky budú vykonané **v dvoch etapách** nasledovne:

V prvej etape v súlade s ustanovením § 121 zákona č. 483/2001 Z.z. o bankách bude SZRB transformovaná z právnej formy štátneho peňažného ústavu na právnu formu akciovej spoločnosti.

V tejto etape, časovo vymedzenej do 30.6.2002, budú vykonané všetky potrebné právne, legislatívne, personálne a technicko – organizačné kroky a opatrenia majúce za cieľ zosúladiť pôsobenie banky s požiadavkami citovaného zákona o bankách a jednak k vypracovaniu základných písomných dokumentov (stanovy banky) pre vydanie rozhodnutia NBS, ktorým sa predmetná zmena právnej formy banky prakticky uskutoční.

V tejto prvej etape orgánmi novovzniknutej akciovej spoločnosti budú valné zhromaždenie, predstavenstvo a dozorná rada. Organizačná štruktúra spoločnosti je navrhnutá ako centrála so sídlom v Bratislave a regionálne zastúpenia.

Centrála sa bude členiť na úseky (úsek generálneho riaditeľa, úsek obchodný a úsek ekonomický a likvidity) a na útvar vnútornej kontroly a auditu. Úseky budú vnútorne členené na odbory, samostatné oddelenia, oddelenia a sekretariát generálneho riaditeľa.

Regionálne zastúpenie je vnútrobanková organizačná zložka, ktorá plní funkciu zastúpenia spoločnosti vo vymedzenom územnom regióne SR. Organizačne sa ďalej nečlení. Regionálne zastúpenie sa nezapisuje do obchodného registra. Pôsobnosť a kompetencie regionálneho zastúpenia upravuje organizačný poriadok banky.

Grafická schéma návrhu organizačnej štruktúry banky pre prvú etapu transformácie SZRB je uvedená **v prílohe č. 4** dokumentu.

V druhej etape transformácie banky predpokladáme zvýšenie počtu členov štatutárneho orgánu banky – predstavenstva, upresnia sa priority jej obchodnej a podnikateľskej politiky a prijme sa vecný a časový harmonogram komplexných opatrení, činností a postupov nevyhnutne potrebných na zabezpečenie výkonu nových, resp. rozšírených funkcií banky.

4.2. Riadenie banky

Právomoci a zodpovednosť predstavenstva, dozornej rady, vedúcich zamestnancov spoločnosti, útvaru vnútornej kontroly a vnútorného auditu sú v rozhodujúcich výkonných oblastiach **prvej etapy** transformácie banky rozdelené nasledovne:

- a) za tvorbu obchodných zámerov spoločnosti je zodpovedný obchodný úsek a odbor bankovej stratégie a marketingu,
- b) za uskutočňovanie sledovanie obchodných zámerov spoločnosti je zodpovedný obchodný úsek,
- c) za kontrolu obchodných zámerov spoločnosti je zodpovedná dozorná rada a útvar vnútornej kontroly a vnútorného auditu,
- d) za systém riadenia spoločnosti pri dodržaní pravidla podľa § 27 ods.1 písm. d) zákona o bankách je zodpovedné predstavenstvo
- e) za systém vnútornej kontroly je zodpovedný útvar vnútornej kontroly a vnútorného auditu
- f) za oddelené riadenie rizík od bankových činností, vrátane systému identifikácie, sledovania, merania a riadenia významných rizík, ktorým je spoločnosť riadená je zodpovedný odbor vnútornej ekonomiky
- g) za oddelené vykonávanie úverových obchodov a investičných obchodov je zodpovedný obchodný úsek a úsek ekonomický a likvidity,
- h) za oddelené sledovanie rizík, ktorým je spoločnosť vystavená pri vykonávaní bankovej činnosti s osobami s osobitným vzťahom k spoločnosti je zodpovedný útvar vnútornej kontroly a vnútorného auditu,
- i) za primeraný informačný systém vo vnútri i navonok je zodpovedný úsek generálneho riaditeľa a úsek ekonomický a likvidity.

V druhej etape transformácie banky sa postupne bude meniť a prispôbovať organizačná štruktúra banky tak, aby každý člen predstavenstva bol zároveň aj líniovým manažérom jedného z rozhodujúcich úsekov podnikania banky a tomu zodpovedajúcej forme útvaru organizačnej štruktúry (divízie). Jednotlivé činnosti budú realizované priebežne v nadväznosti na udelenie príslušných povolení NBS.

Osobitná pozornosť bude venovaná najmä posilneniu komplexného systému riadenia rizík a bezpečnostnej politiky banky, čo bude zabezpečované vzájomnou deľbou kompetencií a zodpovednosti medzi valné zhromaždenie, štatutárny orgán, dozornú radu banky, útvar vnútorného auditu a kontroly spolu s adresnou a presne kvantifikovateľnou zodpovednosťou vedúcich a ostatných vedúcich pracovníkov banky.

System riadenia banky v druhej etape jej transformácie bude výkonne zabezpečovaný súčinnosťou piatich divízií SZRB, a to:

- Divíziou generálneho riaditeľa,
- Divíziou záručných a príspevkových programov,
- Divíziou úverových obchodov,
- Divíziou investičného bankovníctva,
- Divíziou ekonomiky a prevádzky.

Celková koncepcia, vecné a hospodárske priority tejto druhej etapy transformácie banky budú predložené na rokovanie valného zhromaždenia banky v treťom štvrtroku roku 2002. Súbežne s týmito krokmi bude prehodnotené postavenie a kompetencie, právomoci a personálne obsadenie regionálnych zastúpení SZRB.

5. Návrh legislatívnych a technicko – organizačných opatrení na implementáciu stratégie banky

Praktická realizácia stratégie banky uvedená v predkladanom dokumente v spojení s koncepčnými zmenami jej transformácie v zmysle ustanovení nového zákona č. 483/2001 Z.z. o bankách je jednou z najväčších a rozhodujúcich zmien v celej desaťročnej histórii jej pôsobenia na slovenskom finančnom trhu.

V čase predkladania tohto dokumentu je veľmi obtiažne s určitosťou prehlásiť vecný a časový harmonogram komplexných krokov, činností, opatrení a postupov, ktoré banku čakajú v nastávajúcich piatich rokoch, do roku 2005.

Pri súčasnom stave poznania predmetnej problematiky predkladáme len základné ideové tézy legislatívnych a technicko – organizačných opatrení, ktoré budú v rozhodujúcej miere ovplyvňovať obchodnú politiku a podnikateľské aktivity SZRB ako modernej bankovej inštitúcie rozvojového typu:

- dôsledné uskutočnenie transformácie banky na akciovú spoločnosť v úzkej súčinnosti výkonného manažmentu banky s jej budúcim akcionárom – Ministerstvom financií SR v zmysle metodických postupov stanovených NBS
- začatie činnosti novokonštituovaných riadiacich a výkonných orgánov banky tak, aby nebola ohrozená ekonomická reálnosť a opodstatnenosť splniteľnosti jej obchodného a finančného plánu na rok 2002
- vypracovanie a postupné schvaľovanie tých základných strategických dokumentov ku organizácii a riadeniu stratégie banky, ktoré budú zabezpečovať implementáciu ustanovení nového zákona č. 483/2001 Z.z. o bankách do komplexného prehodnotenia, inovácie a modifikácie všetkých vnútrobankových procedúr, postupov, opatrení a činností SZRB.

Zoznam príloh dokumentu:

- | | |
|---------------------|---|
| Príloha č. 1 | Hlavné ukazovatele obchodnej činnosti podľa jednotlivých produktov v členení za posledných 5 rokov. |
| Príloha č. 2 | Portfólio obchodných produktov SZRB, š.p.ú. platné pre rok 2002 |
| Príloha č. 3 | Projekcia hlavných položiek Výkazu zisku a strát banky na roky 2002 – 2005 |
| Príloha č. 4 | Projekcia hlavných položiek Súvahy banky na roky 2002 – 2005 |
| Príloha č. 5 | Schéma platnej organizačnej štruktúry banky |

www.euroekonom.sk