

# Mira Hajdić,

predsjednica Hrvatske udruge stečajnih upravitelja:

# PREDSTEČAJ JE BOGOMDANI INSTRUMENT ZA OTPIS VLASTITIH DUGOVA

**P**redsjednica Hrvatske udruge stečajnih upravitelja (HUSU) Mira Hajdić svjesna je da stečajni upravitelji ne uživaju popularnost u javnosti. No tristo-tinjak stečajnih upravitelja vodi više od 3000 tvrtki u stečaju, koje imaju više od 5700 zaposlenih, a 2022. ostvarile su više od 600 milijuna eura prihoda. Njihova važnost u poslovnoj zajednici još je veća kad se uzmu u obzir dugovi koje tvrtke u stečaju imaju prema vjerovnicima. Hajdić ističe da je prije svega poduzetnica i menadžerica, i ponosna je na to što je među stotinjak stečajnih postupaka koje je vodila desetak tvrtki nastavilo poslovati nakon što ih je provela kroz uspješne stečajne planove. Zato i može kvalificirano objašnjavati zašto previše stečajeva završava likvidacijom, predlagati kako smanjiti broj tvrtki koje idu u propast, upozoravati na sve opasnosti predstečajnih postupaka i obrazlagati s kojim se problemima susreću stečajni upravitelji. Uostalom, to su neki od razloga zbog kojih je cilj HUSU-a organiziranje stečajnih upravitelja u strukovnoj komori.

## • Kako se stečajni upravitelji osjećaju zato što ih se bira metodom slučajnog odabira?

– Stečajni predmeti raspoređuju se ravnomjerno, sukladno postavljenom algoritmu, rezultat odabira je transparentan. To je definitivno pravednije nego prije kada se imenovalo diskrecijski. Međutim, postoje manjkavosti, ali operativni propisi se sporo i nažalost paušalno mijenjaju i tako vuku za sobom cijeli niz nelogičnosti. Na taj način može se dogoditi da stečajni upravitelj početnik bude imenovan

razgovarao **GORAN LITVAN**  
goran.litvan@lidermedia.hr

u kompleksnom stečajnom postupku u kojemu je zaposlen veći broj radnika i postoji mogućnost za nastavak poslovanja, ali se ona ne iskoristi zbog nedovoljna iskustva stečajnog upravitelja. Taj je problem zakonodavac pokušao recentno riješiti formiranjem liste visokokvalificiranih stečajnih upravitelja, ali ona još nije profunkcionirala. Također, relativno recentnom odlukom Ministarstva pravosuđa iznenada je promijenjen način izračuna koeficijenta opterećenja za upravitelje, pa se konstantno događa da upravitelj iz Splita ima više predmeta u Osijeku nego u Splitu, a upravitelj iz Osijeka ima više predmeta u Splitu nego Osijeku. To pak znatno pokušuje postupke na štetu namirenja vjerovnika.

## • Koliko je problematično kad povezane stečajne tvrtki iz iste grupacije vodi više stečajnih upravitelja?

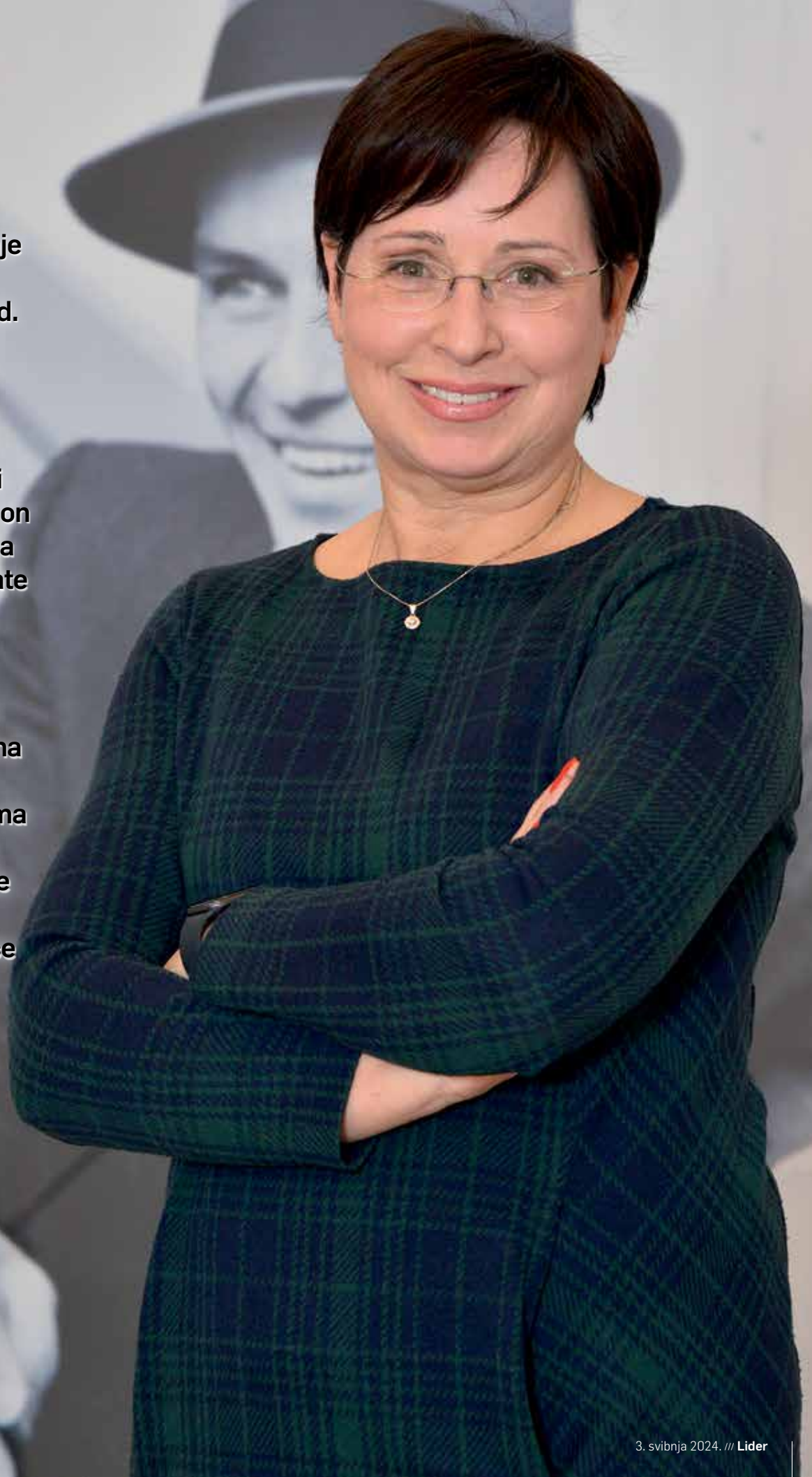
– Sve drugo bio bi izravni sukob interesa i čudilo bi me da postoje slučajevi u kojima jedan stečajni upravitelj vodi stečajne dviju ili više povezanih tvrtki. Bez obzira na to što to može uzrokovati nesuglasice među tim stečajnim upraviteljima, sve drugo bilo bi nezakonito.

## • Ali, kad bi jedan upravitelj vodio stečajne vlasnički povezanih tvrtki, mogao bi brže ustanoviti radnje na rubu zakonitosti, primjerice da isti subjekti igraju uloge međusobnih vjerovnika i dužnika...

– Vjerojatno ste u pravu, ali izostala bi transparentnost i otvorio bi se prostor za manipulacije. To što spominjete nema razloga ne ustanoviti i kod sadaš-



**Aktualno zakonsko rješenje predstečajeva najlošije je dosad. Primjerice, ako želite eliminirati vjerovnika koji upozorava da je vaš predstečajni plan neodrživ, a on nije banka i nema osiguranje naplate hipotekom, dovoljno je da mu osporite potraživanje. Za tu rabotu dovoljna vam je potpora vjerovnika koji ima pravo glasa bez obzira na to jeste li mu tražbinu osporili, najčešće banke**



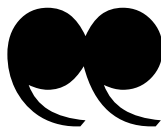
➔ njegov rješenje. Inače može se ponoviti situacija sa zakonskim zastupnikom koji je takve rabote i započeo.

• **Stečajne mahom podnosi Fina, nakon zakonskog roka od četiri mjeseca neprekidne blokade računa. Je li to ubrzalo proceduru 'čišćenja' poslovnog okoliša?**

– Da, ta je odredba definitivno dinamizirala spomenutu problematiku. Smatramo da bi taj rok trebalo dodatno smanjiti, na recimo 90 dana blokade. Osim toga, prethodni stečajni postupci i dalje često traju predugo. Međutim, ostala je jedna velika rupa u zakonskoj odredbi koju 'kreativni poduzetnici' rado iskorištavaju: Fina ne predlaže stečajni postupak ako dužnik uopće nema žiroračun, odnosno ako ga je prigodno zatvorio prije blokade računa, a nastavio raditi plaćajući cesijama komu hoće i ako hoće. Na to smo više puta skretali pozornost mjerodavnom ministarstvu u posljednjih nekoliko godina, u kojem se slažu da je to problem. Iako je bilo više prilika da se to izmijeni, ostala je ta siva zona.

• **Međutim, prije Fine u pravilu ne reagira nitko od vjerovnika. Zašto?**

– Razlozi su nedovoljna fiskalna odgovornost i kultura davanja robe na odgodu, često bez garancija, pa onda iracionalna nada da će se situacija ipak nekako riješiti. No garancija vam u slučaju da netko blokira dužnika prije vas ionako ništa ne vrijedi. I sama kao poduzetnik sudjelujem u tom igrokazu. Poduzetnici su na tržištu, trebaju se izboriti za



**'Kreativni poduzetnici' rado iskorištavaju jednu veliku rupu u zakonskoj odredbi. Fina ne predlaže stečajni postupak ako dužnik uopće nema žiroračun, odnosno ako ga je prigodno zatvorio prije blokade računa, a nastavio raditi plaćajući cesije komu hoće i ako hoće. Iako smo predlagali da se to izmijeni, ostala je ta siva zona**

promet, iz njega pokrivaju troškove poslovanja... i pritom se onda često zaboravi na ranjivost i pitanje održivosti likvidnosti u svakom trenutku.

• **Najveći vjerovnik je država, odnosno Porezna uprava. Ne bi li poreznici trebali brže reagirati, primjerice ranijom blokadom računa?**

– Svakako, samo trebali bi reagirati konstruktivno, s prijedlogom rješenja, odgode, upravnog sporazuma: najprije razgovor s dužnikom na prvo kašnjenje, pa upozorenje... Nije razumno baš svakog poduzetnika koji se muči s naplatom nekog potraživanja dotući blokadom zbog poreznog duga, koji dopijeva bez obzira na to je li se posao naplatio ili nije.

• **Kako vjerovnike potaknuti da brže prijavljuju neplaćanje, kako bi se neuredni platiše što prije isključili iz nabijanja dugova?**

– Sigurno ne poticanjem da pokrenu stečajni postupak, jer 120 dana blokade plus minimalno tri mjeseca za ispitivanje uvjeta za otvaranje stečaja sasvim su dovoljni za izigravanje vjerovnika s pomoću instituta predstečaja i/ili 'sklanjanjem' imovine. Rješenje? Postupna promjena poduzetničke kulture. Možda nacionalna kampanja 'biti uredan platiša je super', tko zna, možda bi se nakon nje i bolnice prema veledrogerijama ugledale na to...

• **Gotovo je isključivi povod za stečaj nelikvidnost, no koji su glavni uzroci nelikvidnosti? Svojedobno je to bila Agrokorova propast, pa posljedice COVID-19... Što je aktualni bauk?**

– Smatramo da bi dobar dio problema s likvidnošću nestao uvođenjem plaćanja obveza za PDV metodom naplaćene realizacije za sve sudionike na tržištu. Državi je to što se tiče likvidnosti proračuna gotovo svejedno: subjekt koji ne plaća PDV jer još nije naplatio izdanu fakturu s druge strane ima subjekt koji ne može odbiti pretporez jer fakturu nije platio. Osim toga, poduzetništvo nedovoljno pridaje pozornost novčanom toku, precjenjuje očekivane prihode i rok realizacije te pogrešno procjenjuje naplatu. Nije dovoljno brza reakcija kad stvari krenu nizbrdo...

• **U posljednjih godinu i pol dana udeseterostručio se broj blokiranih mikrotvrtki, na više od 4000. To su podaci na uzorku posljednjega radnog dana u mjesecu, pa neki i izađu iz blokade. No među njima svakako ima i vaših budućih 'mušterija'. Osjećate li taj trend u broju stečajeva?**

– Taj trend na stečajne postupke utječe tako da stečajni upravitelji dobivaju vrlo ozbiljno opterećenje 'pokopavanja' takvih poduzeća gotovo bez nagrade, jer dobiju 200 eura neto za nekoliko mjeseci posla istog kao i kod 'pravih' stečajeva. Tvrtke o kojima govorite uglavnom su korisnici proračunskih sredstava za samozapošljavanje, i mnogi moji kolege, pa i ja, smatramo da bi trebalo naći neki jeftiniji način zatvaranja tvrtki otvorenih 'da se djeca malo igraju'.

## Dio sudaca zna prepолоviti propisanu nagradu za vođenje stečaja

• **Koliko stvarno zarađuju stečajni upravitelji?**

– Vrlo je malo stečajnih postupaka, usudila bih se reći samo nekoliko posto, koji uprihodovanim iznosom opravdavaju uloženo vrijeme i trud. Biranje upravitelja metodom slučajnog odabira barem osigurava da se takvi stečajevi raspodijele nasumce. Naime, stečajni upravitelji ne primaju nikakvu 'plaću' sve dok u cijelosti ne dovrše stečajni postupak, a iznos nagrade trebao bi biti postotak od unovčene imovine u stečaju. Do tog trenutka financiraju se sami. Primarna ideja kod donošenja sadašnjega Stečajnog zakona bila je da zakon vjerojatnosti osigura svakom upravitelju dio predmeta u kojima će se naraditi uza simboličnu kompenzaciju te jedan ili dva lukrativnija predmeta u nekoliko godina. Međutim, zbog nespretno riješena teksta Uredbe o nagradi stečajnim upraviteljima, kad napokon dobijete takav predmet, dio sudaca smatra da im Uredba daje diskrecijsko pra-

vo da tu nagradu drastično smanje, često prepолоve, prema vlastitom osjećaju. Zakonodavac je svjestan problema, ali iz nekog razloga ne reagira.

Također, minimalna nagrada upravitelju od 273,78 eura neto za najmanje tri mjeseca rada i tablica prema kojoj se nagrada računa već godinama nisu mijenjane, iako se dogodila velika inflacija, znatno su porasle plaće srodnim djelatnostima (suci, tajnice), koeficijent odvjetničkih usluga za 50 posto, a povećane su plaće i svim djelatnicima Ministarstva pravosuđa, što pozdravljamo.

I nije problem samo u zaradi, propisi se mijenjaju kako naiđe koja europska direktiva, bez prethodne analize posljedica kod njihova provođenja. Sve su to razlozi zbog kojih se dio stručnih i vrijednih kolega odlučuje potražiti drugi posao, a na liste se prijavljuju novi ljudi, kojima treba vremena da upotpune znanje i steknu iskustvo. I tako se malo-pomalo među stečajnopraviteljskom populacijom stvara negativna selekcija.

Ima među njima i onih koje se 'puštaju u stečaj' da se ne prijeđe prag za ulazak u PDV, pa se otvara nova tvrtka, a lakše je pustiti da za prigodno nisku cijenu stečaja likvidaciju tvrtke za vas odradi netko drugi.

• **Institucija predstečaja postoji već 12 godina. Cijelo vrijeme bilo je velikih kritika, pogotovo od vjerovnika koji bi ostajali bez dijela potraživanja, a ostatak dobivali sa zadržkom. Ipak, dosta tvrtki tako se uspjelo spasiti.**

– Predstečaj je institut, bez obzira na plemenite namjere zakonodavca, koji je dušu dao za zloupotrebu na teret vjerovnika. Predstečajni sporazumi su generalno neuspješni jer izostaje operativno restrukturiranje, tj. nakon otpisa dugova nastavlja se isti model poslovanja koji na kraju vodi u stečaj. Analizu uspješno provedenih predstečajnih postupaka s financijskim efektima na sve sudionike možda će netko jednom i napraviti, a do tada se on najbolje može opisati kao bogomdani insolventni instrument za otpis vlastitih dugova: 'Eto, bio sam ti dužan, a sad ti zakonito više ne dugujem. I ja nastavljam život, a s tobom što bude.' Dostupni podaci upućuju na činjenicu da je vrlo malo tvrtki koje su sklopile predstečajnu 'nagodbu' uistinu spasilo svoje poslovanje. Mišljenja sam da bi se ti jednako uspješno izvukli i institutom stečajnog plana.

• **Unatoč kritikama, predstečajni nisu ukinuti, ali su propisi u više navrata mijenjani. Koji su glavni nedostaci današnjih pravila igre?**

– Postojeće zakonsko rješenje predstečajnog postupka je, prema mišljenju mnogih mojih kolega, kojem se pridružujem, do sada najlošije od ustanovljenja tog postupka, sa svim ondašnjim početnim dječjim bolestima. Toliko je toga loše riješeno da je to teško sažeti u rečenicu-dvije.

• **Je li još prisutna pojava da kao veliki vjerovnici figuriraju vlasnici i povezane tvrtke, kako bi izglasali nagodbu što povoljniju za dužnika?**

– Ne samo da je to još prisutna pojava, ona je usavršena do perfekcije i ima zakonski blagoslov. Naravno, postoje preventivne i korektivne mjere da se to ne dogodi, ali su uvelike onemogućene drugim člancima u Stečajnom zakonu, koji ih čine gotovo neprovedivima. Stoga se posebno divim sucima koji se ne libe reagirati kad vide takvu rabotu na djelu.

• **Koje konkretno zadnje promjene Stečajnog zakona posebno favoriziraju dužnike?**

– Predstečajni postupak i jest uveden da pogoduje dužnicima, da im osigura 'slamku spasa', omogućujući predah od pritiska starih obveza dok se ne restrukturiraju i stabiliziraju. Naravno, dužnici bi se pritom trebali korektno i odgovorno ponašati. Problem je u tome što predstečaj jednako tretira i one 'neozbiljne' igrače koji su taj postupak prepoznali kao sredstvo za kupovanje vremena za sklanjanje imovine. Prema novim rješenjima, ako želite eliminirati vjerovnika koji upozorava da je vaše rješenje



**Velik dio problema s likvidnošću nestao bi uvođenjem plaćanja obveza za PDV metodom naplaćene realizacije za sve tržišne sudionike. Državi je to što se tiče likvidnosti proračuna gotovo svejedno. Osim toga, poduzetništvo nedovoljno pridaje pozornost novčanom toku, procjenjuje očekivane prihode i rok realizacije te pogrešno procjenjuje naplatu. Nije dovoljno brza reakcija kad stvari krenu nizbrdo...**

spašavanja poslovanja neodrživo, a on nije banka i nema osiguranje naplate s pomoću upisane hipoteke, dovoljno je da mu osporite potraživanje. Time ste ga eliminirali iz utjecaja na neusvajanje neodrživa stečajnog plana, jer vama održivost poslovanja i nije cilj, već, rekli smo, samo dobivanje vremena u vidu počeka, nakon kojeg vam, eto, predstečaj nije uspio, nije vašom krivnjom... Za tu rabotu dovoljno je da vam podršku da vjerovnik koji ima pravo glasa bez obzira na to jeste li mu tražbinu osporili, najčešće banka. Ono što je stvarno žalosno je to što se u velikom broju slučajeva taj dogovor postiže uza svesrdnu pomoć jedne specifične, državne financijske institucije.

• **Zloupotrebe se često vezuju uz predstečajeve, ali ima ih i u klasičnim stečajnim postupcima. Kad vlasnik već zna da tvrtka ide u stečaj, izvuče iz nje svu imovinu, ostavi porezne i druge dugove i prepíše vlasništvo na 'manekene', nerijetko iz susjednih non-EU država, a on sam otvara novu tvrtku i opet sve ispočetka. Kako to spriječiti? Možda nekim provizornim dubinskim snimanjem ili potvrdom revizora prije promjene vlasništva?**

– Učinkovitijim zakonskim okvirom koji treba prepoznati da se te aktivnosti provode prije pokretanja stečajnog postupka i koji nakon otvaranja stečajnog postupka omogućuje uspješno pobijanje takvih pravnih radnji uz istodobno pokretanje kaznenih postupaka u takvim slučajevima prema službenoj dužnosti tijela državne vlasti.

• **Postoje i svojevrсни 'pogrebници' – poput onog koji je imao u vlasništvu 195 mahom ugašenih tvrtki, a trenutačno je vlasnik još 29, od kojih je većina u raznim fazama prije gašenja – od blokade do stečaja... Kako tomu stati na kraj?**

– Od početka ove godine napokon se počeo primje- ➔

## Stečajni upravitelji objektivniji su od poduzetnika

• **Imate iskustvo upravljanja vlastitom tvrtkom i stotinjak stečajnih postupaka. Koje su razlike u pristupu?**

– Prije svega sam poduzetnik po vokaciji i menadžer po obrazovanju. U poduzetništvu sam krenula 1993. godine s posuđenih 5000 njemačkih maraka. Država ne da tada nije nudila nepovratne poticaje za poduzetništvo, nego su i teško dostupna bankovna sredstva imala kamatu od minimalno 12 posto na mjesec. Tadašnja Financijska policija nas privatne poduzetnike 'posjećivala' je barem jednom u dvije godine i još s vrata nam jasno davala do znanja da smo 'sigurno nešto utajili'. Na prethodnom poslu, u jednoj od onih velikih proizvodnih tvrtki koje su pale kao žrtve privatizacije, naučila sam što je to industrijska, odnosno poslovna kultura. Upravo to moje korporativno iskustvo u kombinaciji s poduzetničko-menadžerskim iskustvima navelo me da se zainteresiram za stečajnopravateljski posao. Zašto neke tvrtke ne plaćaju račune? Kako su i

zašto došle u probleme? Može li se pomoći da se neke od njih spase? Koje resurse imaju, prije svega nematerijalne? Ako su pak ostale bez intelektualnog i reputacijskoga kapitala, kako njihove materijalne resurse barem brzo prodajom što prije ponovno staviti u funkciju? Nema velikih razlika u pristupu, s tim što ste kao stečajni upravitelj, kao osoba sa strane, objektivniji, mirnije sagledavate stvari. U oba slučaja važno je da ste u situaciji da donosite odluke o poslovanju tvrtke i za njih snosite odgovornost. U stečaju je ponešto lakše: predlažete rješenja, a odluke donose vjerovnici. Na uspjeh neke tvrtke ne utječu samo subjektivni faktori, samo dobre ili loše odluke. Postoji cijeli niz faktora na koje ne možete utjecati, možete ih samo pokušati predvidjeti.

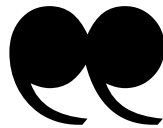
• **Što je najkompleksnije?**

– Najkompleksnije je baviti se posljedicama odluka da pomogneš ljudima koji u uvjetima kad nastupi kriza prestanu pokazivati ljudske osobine.

➔ njivati propis prema kojem osoba koja je ostala dužna po osnovi poreza ne može otvarati nova poduzeća. Pazite, samo po osnovi poreza, po osnovi dugovanja 'običnim smrtnicima' nema takvih ograničenja. Mnogi mi se 'kreativci' hvale da su, vidjevši propis koji se, eto, tek sad počeo primjenjivati, a na snazi je već nekoliko godina, otvorili odmah desetak tvrtki, 'da se nađe' ako se slučajno Europa sjeti da done-seni propis ne primjenjujemo. I sad su takvi mirni. Ma mirni su i inače, otvore novu tvrtku na muža/ženu, punicu, partnera/icu, brata... I opet, stvari nisu tako crno-bijele. Baš zato većina europskih zemalja razlikuje 'pošteni' od 'nepoštenog' stečaja i ograničenja kod otvaranja novih poduzeća uvodi u odnosu na tu kvalifikaciju.

• **Međutim, i stečajni su upravitelji u 90 posto slučajeva 'pogrebniči' i prodavači imovine. Zašto je tako malo stečajeva nakon kojih tvrtka nastavlja poslovanje?**

– Razlozi su mnogi: gubitak kontinuiteta poslovanja jednog subjekta dovodi do uskakanja konkurenata u njegovu nišu; prezađuzenost subjekta ne omogućuje namirenje vjerovnika s pomoću stečajnog plana radi nastavka poslovanja; kvalitetni zaposlenici prvi napuštaju brod koji tone, lojalnost je pojam koji se zagubio u 'bespućima povijesne zbiljnosti'... Vrlo važan razlog je što stečajni upravitelj nema baš nikakva motiva uopće razmatrati mogućnost izrade stečajnog plana, čak i kad ima potrebna znanja i vještine. Osim toga, dužnike bi zakonski trebalo usmjeravati da sami pokreću stečaj, prethodni postupci trebali bi trajati kraće te se stečajevi otvarati brže,



**Zbog drastičnog porasta blokada mikrotvrtki stečajni upravitelji dobivaju vrlo ozbiljno opterećenje 'pokopavanja' takvih poduzeća gotovo bez nagrade. To su uglavnom korisnici proračunskih sredstava za samozapošljavanje, i mnogi moji kolege, pa i ja, smatramo da bi trebalo naći neki jeftiniji način zatvaranja tvrtki otvorenih 'da se djeca malo igraju'**

dok se još što ima sanirati, prije nego se dogodi scenarij sa zloupotrebama koje ste spominjali.

• **Kako motivirati stečajne upravitelje da više budu krizni menadžeri, a ne pogrebniči?**

– Kao prvo, novčanom stimulacijom takvog rješenja. Naime, stečajni upravitelj koji se odluči nastaviti poslovanje tvrtke u stečaju navalio je sebi na vrat težak menadžerski posao, odgovoran je (kao i direktor) za sve što se u poduzeću događa, za svaku pogrešku ili propust koje je počinio bilo koji zaposlenik. Nagrada mu je ista kao u slučaju kad predlaže prodaju imovine i likvidaciju društva. S tim da za posao upravljanja društvom, osim plaćanja raznih prekršaja koje njegovi djelatnici i nehotice počine, ne dobiva ništa. Baš ništa. Također, ne manje važno, strožim uvjetima za upis i ostanak na listi stečajnih upravitelja, kako bi oni koji su na listi bili adekvatni i za zaključenje stečaja s pomoću nekog od oblika stečajnog plana.

• **No ima i stečajnih upravitelja koji su uhvaćeni 's prstima u pekmezu'...**

– I ne samo stečajnih upravitelja, složiti ćete se. Ali, ako je sustav transparentan, dobro zakonski i operativno posložen te dovoljno dinamičan, takve individue u stečajnom poslu neće nalaziti interes za svoje nečasne aktivnosti ili će u njima vrlo brzo biti razotkrivene. I primjereno procesuirane. Velika većina stečajnih upravitelja časno i pošteno obavlja vrlo složen posao i nama 'pekmezari' rade samo štetu.

• **Što u tom smislu, a i šire, poduzima Hrvatska udruga stečajnih upravitelja?**

– Maksimalno što može u postojećim uvjetima. Članstvo u Hrvatskoj udruzi stečajnih upravitelja dobrovoljno je, a rad Udruge ovisi o radu nekolicine volontera entuzijasta. Udruga se financira iz uplaćenih članarina, pa nedostaje sredstava za kontinuirano aktivno djelovanje. S jedne strane imamo mjerodavno Ministarstvo pravosuđa i uprave (MPU), koje donosi zakone i propise prema kojima radimo i koje je na sebe preuzelo brinuti se o stvaranju uvjeta za obnašanje naše dužnosti. S MPU-om nastojimo asertivno komunicirati: šaljemo prijedloge, probleme s prijedlozima rješenja, tražimo da nas se uključi kod donošenja propisa bitnih za naš rad. S druge imamo sudbenu vlast, s kojom, rado vjerujem, u suradnji provodimo stečajne postupke. Stečajni upravitelji, kao i poduzetnici te još neka zanimanja, nisu popularni u široj javnosti. Ne bih ulazila ni u subjektivne ni u objektivne razloge. Međutim, smatramo da obje prethodno navedene strane i ostala vezana stručna javnost imaju prostora poraditi na uvažavanju rada stečajnih upravitelja. Naš cilj je organiziranje stečajnih upravitelja u strukovnoj komori, koja bi imala legitimitet i zaštite i sankcioniranja, i obučavanja i umrežavanja svojih članova, i to svih, ne samo onih koji su se dobrovoljno učlanili. ■