

Konsolidační instituce a jejich historie v České republice

Pavel Řežábek
člen bankovní rady ČNB

Úvod

S blížící se terminací¹ existence České konsolidační agentury (dále jen „ČKA“), která je nástupnickou organizací federální Konsolidační banky, s.p.ú.² (dále jen „KOB“) a po rozdělení federace Konsolidační banky Praha, s.p.ú.³ (dále jen „KOBP“), se uzavírá poslední kapitola knihy nejen o konsolidaci českého bankovního sektoru, ale i některých významných podniků průmyslového sektoru. Z historického a dlouhodobého pohledu je však již dnes zřejmé, že tato kniha není knihou první a určitě ani poslední. Finanční trhy, bankovní sektor nevyjímaje, neustále procházejí různými více či méně turbulentními obdobími, které díky specifickým ekonomickým faktorům formují a přetvářejí mechanismy jejich fungování. Tato věčná evoluce nám dává možnost psaní nových knih a jejich kapitol a také nám dává možnost nahlédnout do těch již napsaných a poučit se z nich. Záměrem bylo věcně a stručně shrnout historii KOB, KOBP a částečně i ČKA. Cílem stati nebylo vyřknoutí kvalitativních soudů o vhodnosti použitých metod konsolidace bankovního sektoru v České republice (dále jen „ČR“), ale spíše popsání historického rámce a ekonomického prostředí fungování konsolidačních institucí (dále jen „KI“) v ČR na základě kvantitativních dat, včetně popisu tvorby a exitu jejich aktiv. Práce zabývající se mezinárodní komparací v oblasti konsolidace bankovního sektoru jsou k dispozici a v této stati s nimi nebude polemizováno.

¹ ČKA zaniká ze zákona dnem 31. 12. 2007 bez likvidace, tzn. doba její existence: 1. 9. 2001 - 31. 12. 2007

² existence od 25. 2. 1991 - 31. 12. 1992

³ existence od 1. 1. 1993 - 31. 8. 2001

Vzhledem k omezenému prostoru stat' především zachycuje hlavní aktivity a vazby KI.

Makroekonomické souvislosti vzniku KOB

V souvislosti s transformací české ekonomiky po roce 1989 se na počátku 90. let připravovaly a implementovaly také změny v bankovníctví, a to především jeho legislativního rámce a z něho vyplývajícího institucionálního uspořádání vztahů mezi bankovními institucemi od jednostupňového bankovního systému k dvoustupňovému bankovnímu systému (funkčně odděleno centrální a obchodní bankovníctví). Vzhledem k nastolené restriktivní měnové a fiskální politice se ekonomické prostředí v ČR profilovalo jako nízkoinflační v porovnání s vývojem jiných postkomunistických zemí. Nízkoinflační prostředí neznehodnotilo existující aktiva a tedy znemožnilo řešení, kdy vyšší inflace reálně znehodnotí existující podnikové dluhy⁴ tak, jak bylo možné pozorovat v jiných zemích.

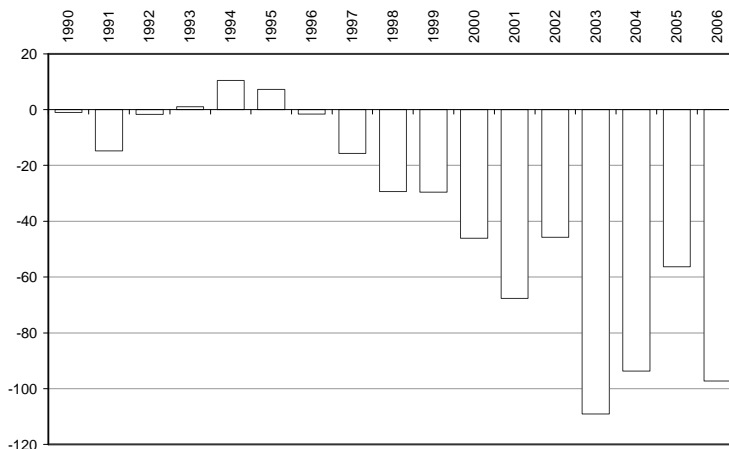
Tabulka 1: **Vývoj inflace v postkomunistických zemích;** zdroj: EIU

	ČR	Maďarsko	Polsko	Rumunsko	Lotyšsko	Litva	Estonsko	Bulharsko	Ruská federace
1990	9,9	28,8	585,8						
1991	56,7	34,0	70,3	133,3	91,7	91,7		419,2	
1992	11,1	23,1	43,0	225,0	960,9	960,9	1077,7	91,3	1571,1
1993	20,8	22,5	35,3	250,5	105,5	105,5	89,8	72,8	874,3
1994	9,9	18,8	32,2	137,9	35,8	35,8	47,6	96,0	307,5
1995	9,2	27,9	27,8	32,1	25,1	39,7	29,0	62,1	197,5
1996	8,8	23,7	19,9	39,0	17,6	24,6	23,0	121,6	47,9
1997	8,5	18,4	14,9	154,7	8,6	8,9	11,2	1058,4	14,7
1998	10,7	14,2	11,8	59,2	4,5	5,1	8,2	18,7	27,7
1999	2,1	10,1	7,3	45,8	2,4	0,8	3,3	2,6	85,7
2000	3,8	9,9	10,1	45,6	2,7	1,0	4,0	10,3	20,8
2001	4,7	9,2	5,5	34,5	2,5	1,3	5,8	7,4	21,5
2002	1,9	5,4	1,9	22,5	1,8	0,3	3,6	5,8	15,8
2003	0,1	4,9	0,8	15,3	2,9	-1,2	1,3	2,3	13,7
2004	2,8	6,8	3,5	11,9	6,2	1,2	3,0	6,1	10,9
2005	1,8	3,7	2,1	9,0	6,7	2,7	4,1	5,0	12,7
2006	2,5	4,1	1,0	6,6	6,5	3,8	4,4	7,3	9,7
Průměr	9,7	15,6	51,4	76,4	80,1	80,1	87,7	124,2	215,4

⁴ ... ale tím i úspory

Vzniklé nízkoinflační prostředí bylo z velké části dlouhodobě udržitelné také vzhledem k nastolené politice vyrovnaných rozpočtů, které nevytvářely poptávkové tlaky a fiskální politika působila v období 1990-1997 pozitivně na celkový stav ekonomiky.

Graf 1: **Bilance státního rozpočtu (příjmy - výdaje v mld. Kč); zdroj: ČSÚ**



Specifické problémy v oblasti bankovního sektoru byly spojeny s korporátním financováním, kdy stávající bankovní sektor nemohl odepisovat na počátku 90. let ve větší míře nebonitní úvěry a vytvářet rezervy (viz dále problematika „TOZ“). **Naopak bankovní sektor měl za úkol stabilizovat svou činnost v novém transformovaném prostředí, zvýšit tržní prostředí a konkurenci, nabízet nové bankovní produkty a začít fungovat jako spolehlivý partner pro financování operací v podnikové sféře.** Vzhledem k velmi dobrým výchozím makroekonomickým podmínkám (např. stabilní inflace, stabilní měna – viz tabulka 1 či graf 2) a specifickým problémům v rámci bankovního sektoru bylo založení KOB v daném kontextu

racionálním krokem a KOB měla za úkol procesu vytvoření fungujícího a stabilního ekonomického prostředí napomoci.

Graf 2: **Vývoj kurzu koruny vůči DEM (1991-1998 CZK/DEM; 1999-2007 CZK/EURODEM - pře počítáno); zdroj: ČNB**



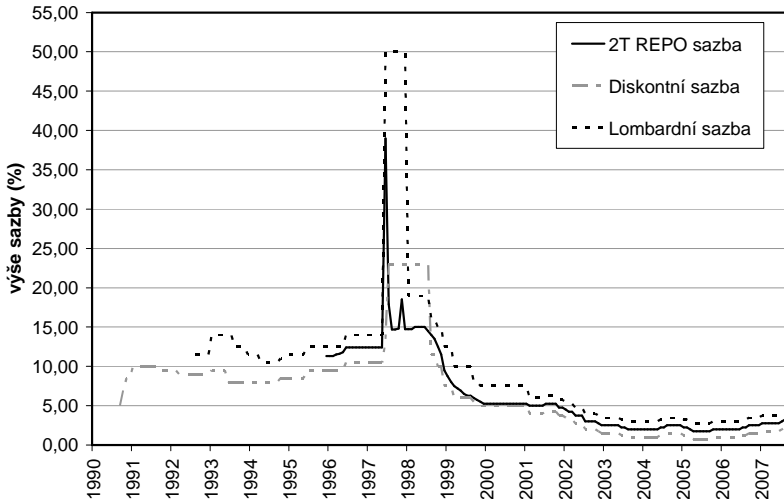
Bilanční suma KOB a posléze KOBP byla od vzniku KOB stabilizována⁵ a pohybovala se na úrovních kolem 100 mld. Kč(s). V souvislosti s finančními krizemi na konci 90. let se však v důsledku makroekonomických souvislostí (tzn. extrémně vysoké úrokové a volatilní úrokové sazby⁶ - viz graf 3), regulatorních opatření (např. dohledová opatření ČNB v roce 1999 v oblasti neakceptace zajištění nemovitostí u rizikových úvěrů), způsobu privatizace některých bank a dalších opatření vlády ČR (např. sanace zdravotního pojištění), bilanční suma KOBP a později ČKA od roku 1999 extrémně rostla

⁵ díky minimálním převodům dalších aktiv

⁶ lombardní sazba ČNB dne 16.5.1997 vzrostla na 50 % p.a., základní 2TREPO sazba byla dne 4.6.1997 zvýšena na 39 % p.a. (více viz graf 3)

v důsledku nových transferů nebonitních úvěrů a aktiv do bilance KOBP/ČKA.

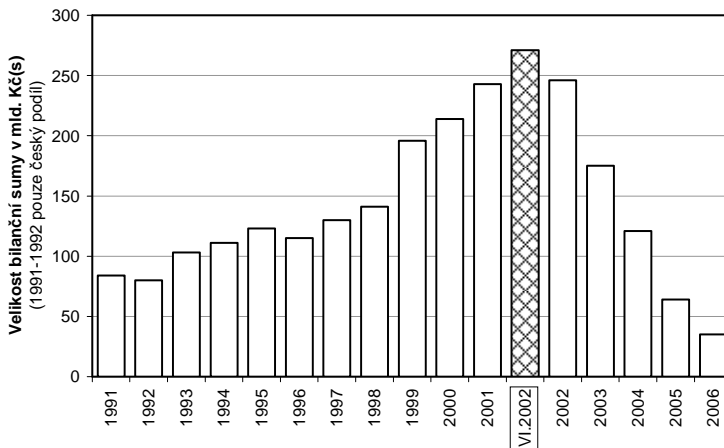
Graf 3: Vývoj sazeb ČNB; zdroj: ČNB



Nejvyšší úroveň dosahovala bilanční suma ČKA v polovině roku 2002, kdy v důsledku masivních transferů aktiv do ČKA dosahuje rekordních 271 mld. Kč (viz graf 4 a graf 10). Avšak vzhledem k nastartovanému procesu ukončení činnosti ČKA a aktivní politice správy portfolia (např. pouze inkaso v tomto roce bylo rekordní v historii KI – 58 mld. Kč) v roce 2002 zůstala bilanční suma na úrovni roku 2001 a v dalších letech již jen klesá.

Podrobněji se tvorbou bilanční sumy, transfery nebonitních aktiv a dalšími souvislostmi činnosti ČKA zabývají následující části stati (tzv. chronologie).

Graf 4: **Vývoj bilanční sumy KOB, KOBP a ČKA (1991-1992 KOB v mld. Kč; 1993-2000 KOBP v mld. Kč; 2001-2006 ČKA v mld. Kč); zdroj: ČKA**



Mimo správy aktiv byly v KOBP a ČKA drženy a spravovány podíly v účelových dceřiných společnostech:

- **Prisko, a.s.**

Posláním společnosti bylo zajistit na účet státu splnění Transakčních dokumentů uzavřených mezi vládou ČR a společností Volkswagen AG dne 16.4.1991 a Dodatku k Transakčním dokumentům ze dne 19.12.1994.

- **Revitalizační agentura, a.s.**

Revitalizační agentura byla založena v květnu 1999 prostřednictvím KOBP na základě usnesení vlády ČR č. 260 ze dne 30. března 1999 a č. 354 ze dne 14. dubna 1999 k řešení hospodářské situace některých průmyslových podniků především s cílem vyvést klasifikované úvěry z bilancí ztrátových bank a nalezení strategických investorů pro restrukturalizované podniky. Na základě vládního usnesení

však bylo posléze rozhodnuto o transformaci činnosti Revitalizační agentury do ČKA a na základě rozhodnutí jediného akcionáře (ČKA) při výkonu působnosti valné hromady vstoupila společnost Revitalizační agentura, a.s. od 1.10.2002 do likvidace. Dne 15.12.2004 byla společnost vymazána z obchodního rejstříku.

▪ **Sanakon, s.r.o.**

Společnost byla založena na počátku roku 2000 a byla zaměřena na řešení finančně ekonomických vztahů, poskytující administrativní, technický, ekonomický a poradenský servis. Mezi rozhodující aktivity patří součinnost společnosti při druhé fázi restrukturalizace komplexu Škoda Plzeň. Činnost společnosti Sanakon byla v průběhu let 2002 a 2003 transformována do ČKA a vymazána z obchodního rejstříku k 16. 10. 2003.

▪ **Konpo, s.r.o.**

Společnost byla založena Komerční bankou, a.s. za účelem řešení problematiky klasifikovaných pohledávek a byla odkoupena KOBP v roce 2000. Veškeré ztráty Konpo, s.r.o. byly hrazeny FNM prostřednictvím KOB.

▪ **Česká finanční, s.r.o.**

Společnost vznikla 2. července 1992 a byla převedena z majetku ČNB do KOBP v roce 2000. Hlavním předmětem činnosti společnosti Česká finanční, s.r.o. byla správa aktiv (tj. úvěrových pohledávek, cenných papírů a majetkových účastí), které společnost převzala v rámci programu k posílení stability bankovního sektoru České republiky, schváleného usnesením vlády ČR ze dne 16. října 1996 č. 539 (tzv. Stabilizační program) a programu, který byl vyhlášen Českou národní bankou (dále jen ČNB) zejména z důvodu konsolidace bankovní sféry a v souvislosti s fúzí menších bank (tzv. Konsolidační program).

Na základě usnesení vlády zanikly obě dceřiné společnosti Konpo, s.r.o. a Česká finanční, s.r.o. bez likvidace převodem obchodního jmění do ČKA a byly vymazány z obchodního rejstříku k 31.8. 2006.

Stručná historie Konsolidační banky

Založení federální KOB a rozdělení federální KOB (1991-1993)

KOB byla založena 25. února 1991 federálním Ministerstvem financí. KOB vznikla primárně za účelem řešení důsledků z doby centrálně plánované ekonomiky, a to úvěrů na trvale se obracející zásoby (TOZ - pohledávky z úvěrů na trvale se obracející zásoby a „staré“ úvěry Komerční a Investiční banky). Důvodem byla situace na československém finančním trhu, kdy po cenové liberalizaci v lednu 1991 byly úvěry na trvale se obracející zásoby podřízeny režimu standardních krátkodobých a střednědobých komerčních úvěrů s vysokými tržními úrokovými sazbami (20-24 % p.a.). To neúměrně zatěžovalo podniky v době transformace a zvyšovalo úvěrové riziko bank.

KOB tedy odkoupila na žádost klientů úvěry na trvale se obracející zásoby, které v minulosti podniky obdržely po odebrání obratových fondů, od Komerční a Investiční banky v souvislosti s oddlužením a restrukturalizací těchto bank. Celková velikost převzatých úvěrů se pohybovala kolem 110,8 mld. Kč (český podíl viz dále) a počet klientů se blížil 6 tisícům. Při vzniku KOB se očekával postupný odliv dobrých klientů k jiným bankám, které jim nabídnou lepší podmínky⁷. Rozšiřování činnosti v oblasti podpory nebonitních klientů nebylo v roce 1991 považováno za účelné. Jako účelná se jevila⁸ pouze pomoc při vyčištění bilancí komerčních bank.

⁷ podmínky TOZ v KOB byly: 12-13 % p.a. se splatností 8 let

⁸ viz např. materiál pro Finanční radu, „*Rekapitalizace Konsolidační banky*“, duben 1992

1991 25. února 1991 je Ministerstvem financí ČSFR založena Konsolidační banka jako banka speciální, pracující bez pobočkové sítě a převážně pro právnické osoby. KOB působí s omezenou bankovní licencí (přijímání vkladů od právnických osob, poskytování a správa úvěrů v rozsahu obchodního plánu a bilance banky, schválené SBČS, platební styk a zúčtování bez platebního styku se zahraničím, poskytování poradenství ve věcech podnikání a poskytování bankovních informací).

KOB přebírá pohledávky na tzv. trvale se obracející zásoby v celkovém rozsahu 110,8 mld. Kč za více než 6 tis. klientů.

TVORBA AKTIV 1991 (V MLD. KORUN)	
PŘEVOD ÚVĚRŮ NA TOZ	
	nom.
KB	79,20
IB	00,40
ČSOB	00,30
SBČS	00,20
ČS	00,03
Celkem	80,10
Bilanční suma 1991: 83,5 (český podíl)	

1992 KOB odkupuje od Komerční banky a Investiční banky v souvislosti s oddlužením a restrukturalizací těchto bank další méně bonitní pohledávky s původem před rokem 1990 v celkovém objemu 14,7 miliardy Kč.

TVORBA AKTIV 1992 (V MLD. KORUN)		
PŘEVOD NEBONITNÍCH AKTIV (ZA 80% NOMINÁLE)		
	nom.	úhrada
KB, IB	14,70	11,80
Celkem	14,70	11,80
Bilanční suma 1992: 79,90 (český podíl)		

1993 V souvislosti s rozdělením ČSFR dochází k zániku Konsolidační banky, s.p.ú. a vzniku Konsolidační banky Praha, s.p.ú. a k dělení majetku banky.

Bilanční suma 1993: 103,10

Rozvoj banky a rozšíření její působnosti (1994-2001)

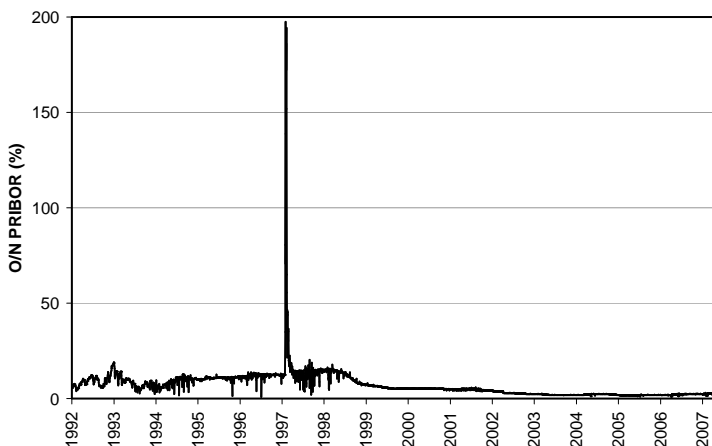
KOBP rozšířila svou působnost na další oblasti (restrukturalizace, rozvojové programy). Pro tyto účely rozšířila bankovní licenci o další

činnosti a angažovala se v restrukturalizačních operacích konkrétních podniků⁹. Deklarovaným cílem těchto operací bylo maximálně zefektivnit činnost podniků, nalézt klíčové části výroby a následně strategického partnera. Pro specifické vybrané případy KOBP založila v roce 1999 Revitalizační agenturu, a.s.

V důsledku finanční krize v roce 1997 se v bankách nahromadily problémy a nebonitní úvěry. Došlo ke značným výkyvům na peněžním trhu (jednodenní PRIBOR se například dostává až k hranici 200 %; ze střednědobého hlediska bylo možné sledovat zvýšenou nestabilitu a volatilitu sazeb až do druhé poloviny roku 1998 – viz graf 5).

KOBP hrála výraznou roli při přípravě privatizace českých bank a přebrala velké množství nebonitních pohledávek.

Graf 5: Vývoj O/N PRIBOR; zdroj: ČNB



KOBP na základě rozhodnutí vlády financovala a podporovala rozsáhlé rozvojové projekty velkých českých podniků, dlouhodobé a veřejně prospěšné projekty z oblasti dopravní, spojové a

⁹ příklady restrukturalizovaných podniků: Tatra, Zetor, Vítkovice, Škoda Holding, Spolana, ČKD Dopravní systémy, atd.

vodohospodářské infrastruktury a ochrany životního prostředí. Zpočátku se zaměřovala na síť mezinárodních silnic a dálnic mající vazbu na evropskou dopravní síť. Po povodních v roce 1997 vznikly další programy zaměřené na obnovu a rozvoj poškozených dopravních a vodohospodářských staveb. KOBP plnila funkci finančního manažera a přijímala na rozvojové programy úvěrové zdroje od Evropské investiční banky a prostředky státního rozpočtu. V roce 2000 byly aktivity v oblasti rozvojových programů z KOBP vyvedeny za úplatu na základě rozhodnutí vlády do Českomoravské záruční a rozvojové banky.

chronologie

1994 KOBP odděluje na přelomu let 1994-

- 1995 tzv. starý blok převzatých a

1997 odkoupených pohledávek od ostatní úvěrové činnosti a postupně přechází na aktivní režim jeho správy.

KOBP odkupuje v roce 1994 pohledávky **Aero Holding** v celkové hodnotě 1,6 miliardy korun a převádí nebonitní aktiva z IPB a AGB (0,7 mld. Kč).

KOBP přistupuje k individuální správě objemově významných pohledávek, u drobných pohledávek uplatňuje skupinový přístup podle ekonomických odvětví.

KOBP směřuje nové úvěry na financování sektoru průmyslu a do oblasti **rozvojového financování**. Součástí rozvojového financování banky jsou majetkové účasti banky, do nichž vstupuje buď na základě pověření vlády ČR nebo z vlastní iniciativy.

KOBP se účastní programu stabilizace některých českých **zdravotních pojišťoven** poskytnutím dlouhodobých úvěrů (600 mil. Kč) pro zajištění

TVORBA AKTIV 1994 (V MLD. KORUN)		
ODKUP	POHLEDÁVEK	AERO
HOLDING		
	nom.	úhrada
IB	01,22	00,80
ČSOB	00,20	00,14
KB	00,02	00,01
AGB	00,03	00,02
ČSOB	00,11	00,07
PGBA	00,01	00,01
Celkem	01,60	01,05
PŘEVOD NEBONITNÍCH AKTIV (ZA 80% NOMINÁLE)		
IB2,AGP,		
PGBA	00,90	00,70
ODKUP NEBONITNÍCH POHLEDÁVEK ZA NOMINÁLE		
ČS	03,00	03,00
Celkem	05,50	04,75
Bilanční suma 1994: 110,50		
Bilanční suma 1995: 123,30		

¹⁰ do té doby byly využívány pouze půjčky na mezibankovním trhu

likvidity těchto pojišťoven. Dále KOBP poskytuje střednědobý překlenovací úvěr 29 **státním zdravotním zařízením** (500 mil. Kč).

V roce 1996 KOBP poprvé **emituje dluhopisy** v celkové výši 2 mld. Kč (splatné 2001). V roce 1997 KOBP uspokojuje nároky¹⁰ na financování druhou emisí dluhopisů v celkové výši 7 mld. Kč (splatné 2004).

KOBP se účastní řady **konkurzních a vyrovnávacích řízení**, v jejichž rámci jsou vymáhány pohledávky z převzatých úvěrů, jejichž návratnost nebylo možno řešit jiným způsobem. KOBP uplatňuje aktivní politiku správy pohledávek i ve vztahu k převzatým problémovým úvěrům. Výsledkem tohoto úsilí je poměrně vysoký počet individuálně restrukturalizovaných úvěrových pohledávek starého bloku.

Dochází k postupnému **rozšiřování oprávnění k bankovním činnostem**.

1998 Platební disciplína klientů KOBP se zhoršuje. KOBP proto razantněji přistupuje k vymáhání pohledávek soudní cestou nebo prostřednictvím návrhů klientů do konkurzu.

KOBP přebírá od **Investiční a Poštovní banky** pod svou správu financování a úvěrování družstevní a bytové výstavby (16,1 mld. Kč).

Od **České spořitelny** KOBP přebírá klasifikované úvěry v celkovém nominálním objemu 10,4 mld. Kč.

KOBP realizuje vládní program na posílení stability bankovního sektoru (ozdravný program pro malé banky). Celkový rozsah prostředků poskytnutých v rámci tohoto programu činí ke konci roku 1998 téměř 15 mld.

Bilanční suma 1996: 114,80

Bilanční suma 1997: 129,70

TVORBA AKTIV 1998 (V MLD. KORUN)

ODKUP POHLEDÁVEK

	nom.	úhrada
ČS2	10,40	06,50

PŘEVZATÉ POHLEDÁVKY

	nom.	úhrada
IPB(DBV)	16,10	16,10
Celkem	26,50	22,60

Bilanční suma 1998: 141,10

Kč.

Nárůst bilanční sumy KOBP zvyšuje nároky na financování, které jsou uspokojovány již třetí emisí dluhopisů (5 mld. Kč se splatností v roce 2005).

1999 V souvislosti s **privatizací České spořitelny a Komerční banky** jsou do KOBP převedena aktiva v celkové hodnotě 56,4 mld. Kč.

KOBP plní roli manažera **rozvojových programů** (silnice, koridory) investovaných Evropskou investiční bankou s výhledem na převedení těchto aktivit na jinou instituci.

2000 KOBP se výraznou měrou podílí na předprivatizační očištění portfolií velkých bank. KOBP odkupuje společnost KONPO, s.r.o. - nově založenou dceřinou společností KB, a.s. za 36 miliard korun (60 % její nominální hodnoty 60 mld. Kč).

Z majetku ČNB je do KOBP převedena Česká finanční, s.r.o. (úhrada za 100% podíl představuje 1,- Kč).

Dochází k uzavření garanční smlouvy mezi KOBP a KB, na jejímž základě je na konci roku 2000 zajištěno 20 mld. Kč nebonitních aktiv v bilanci KB, a.s.

Bankovní rada KOBP odsouhlasila prodej 30% majetkového podílu banky v akciové společnosti ŠKODA AUTO, a.s. majoritnímu akcionáři Volkswagen AG (12,1 mld. Kč).

KOBP oficiálně oznamuje vyzvání k účasti na externím řešení portfolia nebonitních aktiv (tzv. Pilotní balík).

V návaznosti na záměr konsolidovat transformační instituce dochází k **vyvedení financování rozvojových**



TVORBA AKTIV 1999 (V MLD. KORUN)

ODKUP POHLEDÁVEK

	nom.	úhrada
KB2	23,10	13,60
ČS3	33,30	20,10
Celkem	56,40	33,70

Bilanční suma 1999: 195,70

TVORBA AKTIV 2000 (V MLD. KORUN)

PŘEVOD POHLEDÁVEK BANK

	nom.	úhrada
Konpo	60,00	36,00
Česká finanční	45,00	00,00
Celkem	125,00	

Garance KB 20,00

projektů (přímá podpora a investice do veřejně prospěšných projektů v oblastech dopravní, spojové a vodohospodářské infrastruktury a ekologie) do Českomoravské záruční a rozvojové banky. Tento transfer snižuje bilanční sumu o 30 mld. Kč.

KOBP poskytuje na základě usnesení vlády garanci za riziková aktiva KB (klasifikovaná k 31.12.2000 dle metodiky ČNB jako nestandardní, pochybná nebo ztrátová) **ve výši 20 mld. Kč.**

Bilanční suma 2000: 214,20

2001 V důsledku uvalení nucené správy na **Investiční a Poštovní banku, a.s.** 19. června 2000 a poskytnutí státní záruky Československé obchodní bance budou do KOBP (a posléze do ČKA) transferována nebonitní aktiva¹¹.

V rámci Smlouvy o restrukturalizaci a ručení, která byla uzavřena mezi Českou spořitelnou, a.s., CORFINOU, a.s. a KOBP dochází k postoupení pohledávek České spořitelny, a.s. na KOBP v celkové nominální hodnotě 7,9 mld. korun (úhrada banky 4,9 mld. Kč). Další aktiva jsou garantována na základě Smlouvy o restrukturalizaci a ručení.

KOBP přebírá podle rozhodnutí vlády pohledávky pěti zdravotních pojišťoven v celkové výši 5,1 miliardy korun (VZP 4,6 mld. Kč).

KOBP se na základě zákona transformuje na ČKA.

TVORBA VYBRANÝCH AKTIV 2001
(V MLD. KORUN)

	účetní	nom.
ČS-Corfina	0,30	0,30
ČS 4	4,70	7,90
KB-call op.	0,20	0,20
ČSOB/IPB	25,70	24,90
ZP	5,01	5,01*

Bilanční suma 2001: 243,00

¹¹ Aktiva byla rozdělena na „bílá“, „šedá“ a „černá“. Černá aktiva byla určena k převodu do ČKA, bílá naopak ponechána v ČSOB a šedá ponechána k rozhodnutí ČSOB o jejich přefazení do „bílých“ či „černých“.

Transformace KOBP na ČKA

Uplynutím lhůty vymezené zákonem o bankách skončila 1. září 2001 existence KOBP a vznikla nástupnická instituce nebankovního charakteru - ČKA. ČKA byla zřízena zákonem č. 239/2001 Sb.¹². ČKA je právnická osoba, zapsaná do obchodního rejstříku, hospodařící s majetkem státu a stát také ručí za její závazky. ČKA však není bankou podle zvláštního zákona, tudíž nesmí přijímat vklady od veřejnosti a poskytovat úvěry. Je však povinna dokončit veškeré aktivity a obchody, které převzala od KOBP, k čemuž může využít všechna práva, možnosti a nástroje, jimiž banka disponovala. Majetek, se kterým ČKA hospodaří, podléhá kontrole Nejvyššího kontrolního úřadu.

Statutárním orgánem ČKA je pětičlenné představenstvo jmenované vládou na návrh ministra financí. Představenstvo je na základě rozhodnutí vlády povinno uskutečnit i takovou obchodní operaci, kterou by vzhledem k rizikům z ní plynoucím nemohlo uskutečnit z důvodu obezřetného podnikání. Významné pravomoci získala devítičlenná dozorčí rada, volená Poslaneckou sněmovnou. Dozorčí rada schvaluje mimo jiné finanční a majetkové operace převyšující 500 milionů korun v jednotlivém případě nebo rozhodnutí, která jsou nad rámec ročního finančního plánu a rozpočtu.

Samotný proces transformace na ČKA proběhl bezproblémově jak z hlediska vnitřního fungování banky, tak i z hlediska vztahů ke všem dalším zainteresovaným stranám. Většinu úkolů řešila KOBP v úzké součinnosti s Ministerstvem financí a Českou národní bankou. V rámci KOBP byla zřízena pracovní skupina, která pravidelně projednávala vnitřní, vnější i technické podmínky přípravy transformace KOBP na ČKA. V rámci transformace KOBP na ČKA byly řešeny zejména tyto problémové okruhy:

- **příprava a projednání statutárních a dalších norem ČKA** - byl připraven a projednán s Ministerstvem financí a členy dozorčí rady návrh Stanov ČKA a zpracován harmonogram vzniku předpisové

¹² zákon schválen 21. června 2001 – na jeho implementaci bylo velmi málo času

základny ČKA, který předpokládal, že k 1.9.2001 byly nově vytvořeny a schváleny rozhodující normy a ostatní normy byly postupně změněny do 31.12. 2001;

- **platební styk a clearingový účet** - KOBP připravila pro ČKA smlouvu s ČNB o podmínkách přístupu ČKA do zúčtovacího centra
- **ukončení poskytování některých bankovních produktů** (ČKA již není bankou)
- **mimořádná účetní závěrka** - byl vydán příkaz generálního ředitele, podle kterého byla k 31.8.2001 provedena mimořádná účetní závěrka, celková inventarizace majetku a závazků KOB a bylo sestaveno daňové přiznání k dani z příjmů; k témuž datu byl proveden plný audit KOBP společností PricewaterhouseCoopers Audit, s.r.o. Auditovaná účetní závěrka byla připravena v prosinci 2001;
- **účetnictví v ČKA** - s Ministerstvem financí byla projednána otázka vedení účetnictví v ČKA - na základě rozhodnutí ministra financí ČKA do vydání nových předpisů postupovala dle účtové osnovy pro banky, později dle účtové osnovy pro finanční instituce.

Stabilizace, segmentace a nová strategie ukončení činnosti ČKA

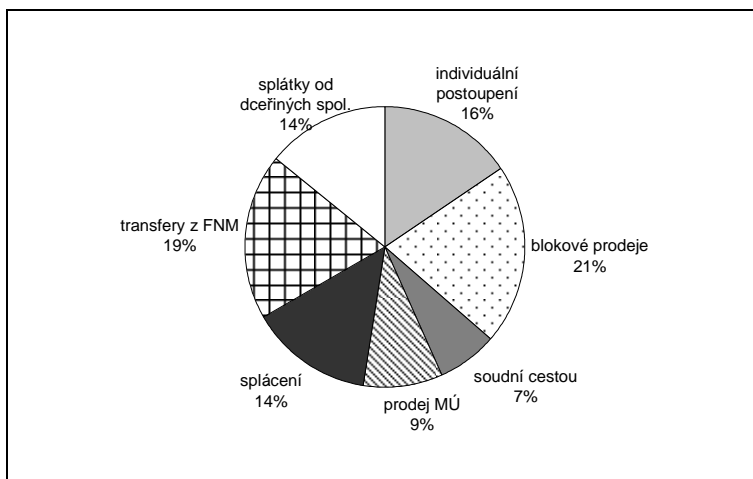
ČKA, vědoma si svého nového postavení nebankovní instituce a nutnosti rychlého ukončení své činnosti, stabilizovala své činnosti, provedla segmentaci portfolia, stanovila strategii exitu a implementovala nástroje exitu aktiv. **Na začátku roku 2002 byla představenstvem ČKA připravena a dozorčí radou ČKA a ministrem financí schválena strategie rychlého exitu aktiv z portfolia ČKA.** Hlavním nástrojem pro realizaci rychlého exitu aktiv bylo určeno využití blokových prodejů aktiv v řádu desítek miliard korun. V roce 2002 byl připraven a úspěšně realizován blokový prodej aktiv v celkové hodnotě 37,8 mld. Kč. Výtěžnost prodaných aktiv byla 14,6 % z účetní hodnoty a 9 % z celkové hodnoty¹³. Následně byl

¹³ pro srovnání pilotní blokový prodej, který se uskutečnil v roce 2001 obsahoval aktiva ve výši 19,1 mld. s výtěžností 11,4 % z účetní hodnoty a 7,1 % z celkové hodnoty

v roce 2003 realizován specifický blokový prodej konkurzních pohledávek¹⁴. K realizaci byl připraven záměr dalších blokových prodejů. Záměr vycházel ze zkušeností z předchozích blokových prodejů a reagoval na doporučení Evropské komise a ostatních mezinárodních institucí na rychlé a transparentní snížení bilanční sumy ČKA. Záměr plánoval posloupnost dalších blokových prodejů v horizontu let 2003 a 2004. Cílem záměru bylo podstatně snížit bilanční sumu ČKA na minoritní úroveň pomocí několika následných blokových prodejů¹⁵ s tím, že může dojít k ukončení existence ČKA v horizontu let 2005-2007 v závislosti na rozsahu a časovém harmonogramu převodů aktiv z ČSOB.

Jako další efektivní nástroj realizace aktiv ČKA používala individuální postupování pohledávek (výťažnost z individuálního postupování v roce 2002 byla 28,5 % z účetní hodnoty; **přičemž bez započítání operací, které je ČKA povinna uskutečnit na základě usnesení vlády 37 %**).

Graf 6: **Metody řešení problémových aktiv ČKA v období 1.9.2001 - 31.7.2003** (v % podílu na celkových vyřešených aktivech); zdroj: ČKA

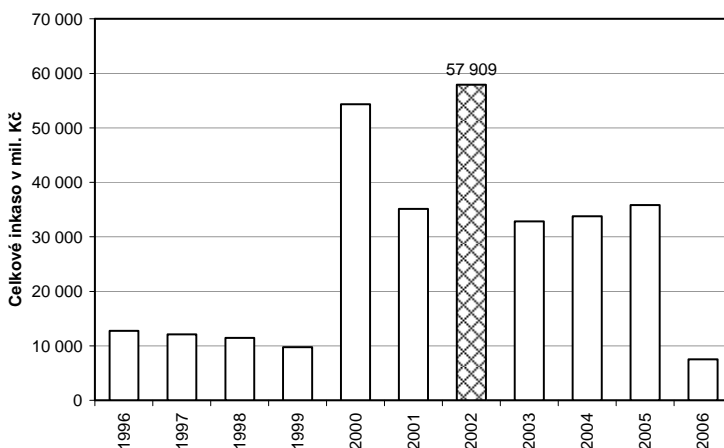


¹⁴ o celkovém počtu 2 773 dlužníků v účetní hodnotě 42,0 mld. Kč a nominální hodnotě 62,3 mld. Kč

¹⁵ do konce roku 2003 zrealizovala ČKA 12 blokových prodejů

ČKA v roce 2002 aktivně spravovala klienty s cílem optimalizovat výtěžnost pohledávek. ČKA využívala kromě postupování pohledávek těchto dalších metod řešení aktiv: prodej majetkových účastí a cenných papírů, realizace zajištění, likvidace, konkurzy, exekuce, žaloby, restrukturalizace a prodej vybraných podniků strategickým partnerům v souladu s usneseními vlády. Aktivní správa portfolia umožnila dosahování vysokého inkasa (viz graf 7).

Graf 7: Vývoj výše ročního inkasa KOB/ČKA; zdroj: ČKA



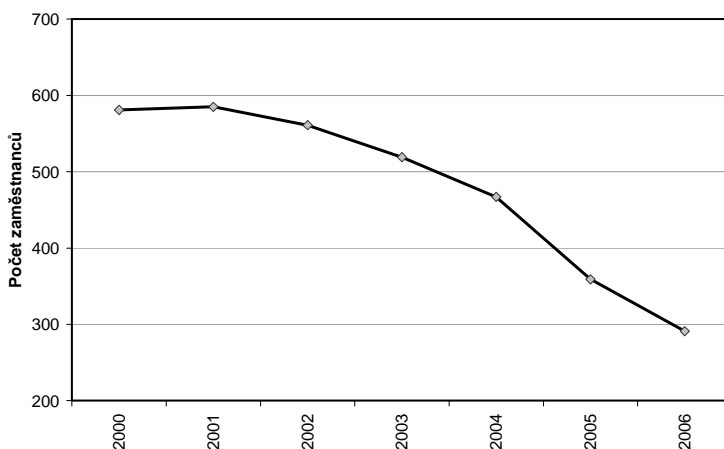
V roce 2003 je z celkového počtu 4997 klientů ČKA 2667 v konkurzu nebo návrhu na konkurz. ČKA vede (mimo konkurzů) 2431 soudních sporů, což znamená více než jeden soudní spor na jednoho nekonkurzního klienta.

Aktivní obchodní politika ČKA se také projevila v podstatném snížení bilančních sum v dceřiných společnostech Konpo, s.r.o. (pokles z 23,8 mld. Kč na 18,6 mld. Kč) a Česká finanční, s.r.o. (pokles z 38,8 mld. Kč na 9,7 mld. Kč). V případě schválení dalšího pokračování blokových prodejů ze strany Ministerstva financí byla ČKA připravena realizovat i závěrečný blokový prodej portfolia dceřiné společnosti Konpo, s.r.o. v druhé polovině roku 2003. U ostatních dceřiných společností se předpokládalo dokončení jejich likvidace.

V oblasti starých úvěrů ČKA ve spolupráci s Ministerstvem financí připravila a postupně realizovala systémové řešení pohledávek vyplývajících z úvěrů na TOZ (v souladu s usnesením vlády ČR č. 59+P ze dne 13.1.2003). **Tím byla v roce 2003 ukončena kapitola úvěrů z minulosti – tedy TOZ.**

ČKA také v souladu se záměrem ukončení své činnosti postupně snižuje počet zaměstnanců i přesto, že na základě komparativních analýz vychází, že průměrná aktiva na jednoho zaměstnance jsou přibližně 6x vyšší než u komerčních bank.

Graf 8: Vývoj počtu zaměstnanců KOB/ČKA; zdroj: ČKA



chronologie

2002 ČKA v rámci efektivního a rychlého řešení svého portfolia dosáhla

2003 rekordního inkasa ve výši 57,9 mld. Kč, které umožnilo vrátit aktiva z portfolia ČKA do české ekonomiky a minimalizovat dopady do veřejných financí. I přes masivní transfery aktiv v rámci přebírání pohledávek z České spořitelny (dokončení ring-fencingu a převzetí aktiv v nominální hodnotě 6,6

TVORBA VYBRANÝCH AKTIV 2002 - 2003

(V MLD. KORUN – DATA NEJSOU ÚPLNÁ!)

	účetní	nom.
ČS – CORFINA	0,30	0,30
ČS 5	4,10	6,60
KB-CALL OP.	2,60	2,40
ČSOB/IPB	84,80	75,90
ČS - KONTOK.	1,00	0,90
KB - CALL OP.	0,05	0,09

mld. Kč) a dokončení přebírání aktiv z ČSOB (v roce 2002 převzata aktiva v čisté účetní hodnotě 75,9 mld. Kč; celkově z ČSOB převzata aktiva v čisté účetní hodnotě 103,8 mld. Kč) se ČKA podařilo dodržet cíl zachování bilanční sumy na úrovni k 31.12.2001. ČKA plánuje další podstatné snižování bilanční sumy. ČKA v roce 2002 plní úkoly dané rozhodnutími vlády vůči Českým drahám a u vládou vybraných podniků realizuje restrukturalizační programy EXIT a ROZVAHA, v rámci kterých ČKA řeší cca 20 klientů. Mimo jiné jsou vyřešeny obchodní případy Tusculum, a.s., Praga Hostivař, a.s. a Hutní montáže Ostrava, a.s.

V roce 2002 pokračuje proces revitalizace firem, který je v případě Zetoru, a.s. úspěšně završen v červenci 2002 jeho prodejem investorovi HTC holding a.s. Současně je v únoru 2003 dokončen prodej všech aktiv vlastněných ČKA ve skupině ŠKODA HOLDING a.s. investorovi Appian-Machinery AG. V červnu 2002 je úspěšně dokončeno soudní vyrovnání společnosti VÍTKOVICE, a.s. Následně byla dokončena i související majetková restrukturalizace spočívající ve vyčlenění jednotlivých podnikatelských aktivit do samostatných dceřiných společností s cílem jejich prodeje strategickým investorům, z nichž nejvýznamnějším byl prodej společnosti VÍTKOVICE STEEL, a.s. společnosti OSINEK, a.s. V lednu 2003 je dokončen proces prodeje společnosti NOVÁ HUŤ, a.s. strategickému investorovi LNM Holdings NV.

Nejvyšší bilanční suma
2002 (červen): 271,00

K 31.12.2003 jsou naposledy vyčíslovány vysoké ztráty ČKA. V následujících letech budou ztráty, které bude muset hradit státní rozpočet, téměř nulové, neboť vyplývaly z reálného ohodnocení přebíraných nebonitních aktiv a transfery jsou již utlumeny.

Bilanční suma 2002:
246,00

Bilanční suma 2003:
175,00

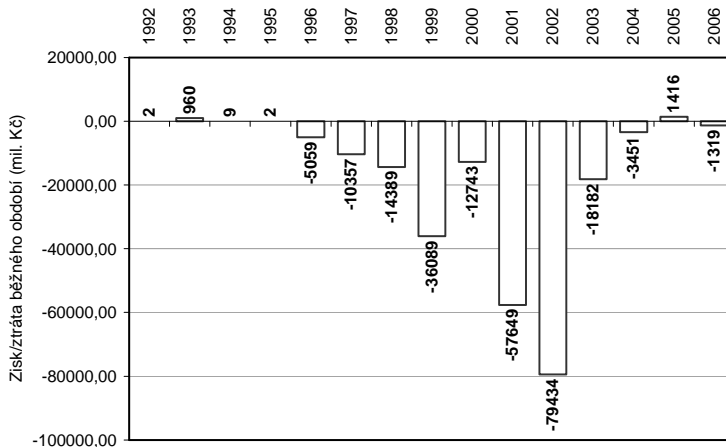
ČKA se dále i v letech 2004-2007 soustředila na efektivní a rychlé snižování bilanční sumy pomocí výše nastíněných nástrojů exitu aktiv. Česká konsolidační agentura zanikne podle zákona o ČKA dnem 31. 12. 2007 bez likvidace a jejím právním nástupcem bude stát, zastoupený Ministerstvem financí, na který přejdou práva a závazky České konsolidační agentury ke dni jejího zániku. Bilanční suma ČKA se pohybovala k 31.12.2006 kolem 35 mld. Kč.

Ztráty KI

Za celou dobu své existence vykázaly KI ztrátu v celkové kumulované výši 236 mld. Kč. Ztráty byly především způsobeny transfery z bank a dalšími transfery nebonitních aktiv z ostatních státních institucí. Transfery byly na základě politických rozhodnutí odkupovány KI za ceny mnohonásobně převyšující jejich tržní cenu. K transferovaným aktivům byly vytvářeny rezervy a opravné položky, které v daném fiskální roce tvořily ztrátu KI. Asi nejviditelnější jsou ztráty v období 2001-2002, kdy byla do ČKA převáděna¹⁶ aktiva z ČSOB. Celková ztráta pouze z převodů z ČSOB se pohybuje kolem 120 mld. Kč.

¹⁶ dále byla také převáděna aktiva z Komerční banky a České spořitelny

Graf 9: **Hospodářský výsledek KOB/KOBP/ČKA v letech 1992-2006;**
zdroj: ČKA



Dalším významným faktorem při tvorbě ztráty byly náklady na refinancování, které v letech 1991-2003 činily celkem 117 mld. Kč, protože KI si neustále musely na realizaci transakcí uložených vládou opatrovat zdroje na peněžním trhu vlastními silami.

Vzhledem ke státní záruce za ztráty ČKA byla koncem roku 2003 evidována v účetnictví ČKA **pohledávka za státem z titulu neuhrazené ztráty ve výši 81 mld. Kč. Tato pohledávka tvořila největší položku v rámci bilanční sumy a významně opticky zvyšovala množství „aktiv k řešení“.** **Ve skutečnosti však v bilanci ČKA zbývalo pouze cca 12 mld. Kč nekonkurzních aktiv k řešení.** Zbytek aktiv byly úvěry podnikům v konkurzu a v likvidaci (cca 67 mld. Kč), úvěry podnikům v restrukturalizaci (5,8 mld. Kč), úvěr Správě železniční a dopravní cesty (4,2 mld. Kč), dceřiným společnostem Konpo a Česká finanční (18,4 mld. Kč), družstevní bytová výstavba (9,5 mld. Kč), financování „Osinek“¹⁷ (2,3 mld. Kč),

¹⁷ používáno pro financování výroby Vítkovic, Nové Hutě a dalších dceřiných společností v režii vlastníky, kterým byl Fond národního majetku

Integrovaný záchranný systém (2,8 mld. Kč) a zápočty¹⁸ (12,9 mld Kč). Majetkové účasti a cenné papíry dosahovaly výše skoro 30 mld. Kč. Opravné položky byly ve výši 88,1 mld. Kč.

Po dvouletých jednáních se podařilo v prosinci 2004 uvést v účinnost zákon o státním dluhopisovém programu na úhradu části ztráty ČKA, který umožnil v následujících letech snížit pohledávku za státem a tím i výrazně snížit bilanční sumu ČKA. V dalších letech bylo pokračováno v aktivní politice exitu aktiv z bilanční sumy ČKA pomocí standardních nástrojů. I přes snahu ČKA skončit k 31.12.2007 bude však nutné transferovat aktiva¹⁹ v účetní hodnotě cca 17 mld. Kč na Ministerstvo financí včetně cca 60 zaměstnanců.

Závěr

KOB byla založena jako pomocný nástroj na řešení přechodu ekonomiky na tržní prostředí. Po roce 1997 však začala být KOBP zneužívána na řešení neduhů ekonomiky a zejména k saturaci státního rozpočtu, neboť KOBP či ČKA odkupovaly a saturovaly vládou rozhodnuté ztrátové transakce, které byly potom ze státního rozpočtu hrazeny s několikaletým zpožděním. Je otázkou, zda přes všechna negativa možnosti rychlejší privatizace na počátku devadesátých²⁰ let by v porovnání s takzvanou privatizací bank sociálnědemokratickými či úřednickými vládami nebyla privatizace na počátku 90. let nakonec lepší i za cenu určité stagnace rozvoje podnikového sektoru a jeho financování. I přesto je český bankovní sektor jeden z nejmodernějších a nejrozvinutějších ve střední Evropě včetně vysokého stupně konkurence a otevřenosti. Ke konci roku 2006 působilo na českém finančním trhu 24 bank a stavebních spořitelů, 20 družstevních

¹⁸ právní spory, tzv. Némethovu pohledávku uplatnily některé subjekty k započtení vůči ČSOB-ČKA

¹⁹ jedná se především o aktiva, která trpí právními vadami

²⁰ jsem si vědom historického odporu zejména opozice proti privatizaci bank a tzv. „českého zlata a stříbra“ zahraničním vlastníkům, tzn. velkých podniků, jejichž pohledávky byly po několika letech převáděny do ČKA

záložen, 33 pojišťoven, 13 investičních společností, 11 penzijních fondů, 9 depozitářů, 77 otevřených podílových fondů, 33 nebankovních obchodníků s cennými papíry, téměř 3000 nebankovních devizových míst a 29 zahraničních poboček bank a pojišťoven.

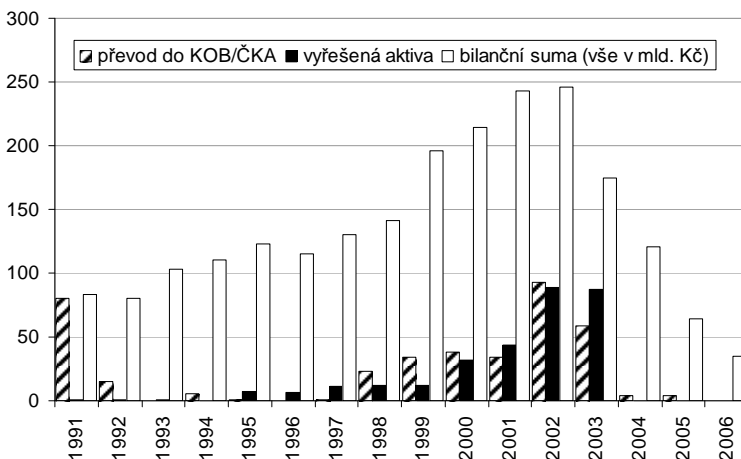
Z historického pohledu se v ČR díky dobré strategii a pevným základům položeným na začátku 90. let podařilo vytvořit v porovnání s jinými transformujícími ekonomikami stabilní makroekonomické prostředí včetně stabilních úrokových sazeb (až na určité excesy v 1997):

Tabulka 2: Vývoj průměrných sazeb bankovního sektoru ve vybraných postkomunistických zemích; zdroj: EIU

	ČR	Estonsko	Maďarsko	Litva	Lotyšsko	Rumunsko	Polsko	Ruská federace	Bulharsko
1990			28,8				504,2		
1991			35,2				54,6		52,5
1992		32,6	33,0				39,0		74,1
1993	14,1	33,7	25,4	91,8	86,4	58,9	35,3		76,9
1994	13,1	24,7	27,4	62,3	55,9	91,4	32,8		102,5
1995	12,8	19,0	32,6	27,1	34,6	48,9	33,5	320,3	79,4
1996	12,5	14,9	27,3	21,6	25,8	55,3	26,1	146,8	291,1
1997	13,2	11,8	21,8	14,4	15,3	72,5	25,0	32,0	213,0
1998	12,8	15,1	19,3	12,2	14,3	55,4	24,5	41,8	14,1
1999	8,7	11,1	16,3	13,1	14,2	65,6	17,0	39,7	13,5
2000	7,2	7,4	12,6	12,1	11,9	53,8	20,0	24,4	11,3
2001	7,2	7,8	12,1	9,6	11,2	45,4	18,4	17,9	11,1
2002	6,7	6,7	10,2	6,8	8,0	35,4	12,1	15,7	9,2
2003	5,9	5,5	9,6	5,8	5,4	25,4	7,3	13,0	8,5
2004	6,0	5,7	12,8	5,7	7,4	25,8	7,6	11,4	8,9
2005	5,8	4,9	8,5	5,3	6,1	19,6	6,8	10,7	8,7
2006	5,6	5,0	8,1	5,1	7,3	14,0	5,5	10,5	8,9
Průměr	9,4	13,7	20,1	20,9	21,7	47,7	51,1	57,0	61,5

Částečně se na tomto úspěchu podílely i konsolidační instituce – Konsolidační banka, Konsolidační banka Praha a Česká konsolidační agentura.

Graf 10: **Transfery, bilanční suma a vyřešená aktiva do KOB/KOBP/ČKA v letech 1991-2006 v mld. Kč(s)**; zdroj: ČKA a vlastní výpočty (údaje o vyřešených aktivech v letech 2004-2006 nejsou k dispozici)



Akademickou otázkou však zůstává, jaký by byl vývoj v druhé polovině 90. let, kdyby nedošlo k výše zmiňovaným otřesům na finančním trhu a uspěchané privatizaci některých bank, které by **neztrojnásobily transfery do ČKA** a nezpůsobily nezanedbatelné materiální a morální ztráty. Celkem bylo totiž transferováno do KI v rámci privatizace bank přes 400 mld. Kč (celkem přes 500 mld. Kč). Z této sumy tvoří téměř polovinu²¹ aktiva transferovaná z ČSOB. Ztráta by bez transferů z ČSOB byla poloviční a ČKA by zanikla již před několika lety.

²¹ cca 190 mld. Kč

Zdroje

- <http://www.czka.cz>
- <http://www.czso.cz>
- <http://www.cnb.cz>
- <http://www.vlada.cz>
- <http://www.mfcr.cz>
- databáze EIU
- vlastní výpočty a zkušenosti