

**Zpráva pro jednání Poslanecké sněmovny
Parlamentu České republiky
o vývoji situace a postupu řešení
stabilizace Investiční a Poštovní banky, a.s.**

červen 2000

Obsah zprávy:

Úvod – cíl předkládané zprávy

Shrnutí

Vlastní zpráva

Úvod – cíl předkládané zprávy

Cílem předkládané informace České národní banky (dále jen „ČNB“) a Ministerstva financí ČR (dále jen „MF“) je seznámit veřejnost se všemi podstatnými skutečnostmi, které předcházely zavedení nucené správy v Investiční a Poštovní bance, a.s., (dále jen „IPB“) a rozhodnutí správce pověřeného výkonem nucené správy v IPB o prodeji IPB jako podniku Československé obchodní bance, a.s., (dále jen „ČSOB“).

Záměrem předkladatelů je, aby se každý občan České republiky, bez ohledu na to, zda byl nebo nebyl klientem IPB, mohl seznámit s relevantními informacemi a učinit si svůj vlastní názor na způsob řešení. ČNB a MF věří, že tato informace přispěje k objektivnímu informování veřejnosti. ČNB a MF rovněž vítá jakékoliv náměty, doporučení a připomínky k informaci.

Veškeré níže uvedené skutečnosti a informace jsou doložitelné písemnými dokumenty. ČNB a MF jsou připraveny tyto podklady bezodkladně předat všem oprávněným orgánům a rovněž poskytnout maximální součinnost při jejich práci. ČNB je současně ve spolupráci se správcem pověřeným výkonem nucené správy v IPB připravena v odůvodněných případech předat podněty orgánům činným v trestním řízení.

Shrnutí

1. Privatizace Investiční a Poštovní banky, a.s. byla zahájena vložением části akcií tehdejší Investiční banky, a.s., do kupónové privatizace, přičemž státu zůstal majoritní podíl na bance. V důsledku následné neúčasti státu na některých zvyšováních základního jmění banky se majetkový podíl státu snížil až na 36,29 %. Vláda ČR rozhodla na svých zasedáních dne 23. 7. 1997 a dne 4. 3. 1998 o prodeji státního podílu v IPB ve výši 36,29 % společnosti Nomura Europe plc (dále jen „Nomura“) za kupní cenu 3 mld. Kč. Nomura v návaznosti na získání podílu na IPB zajistila posílení kapitálu banky zvýšením základního jmění o 6 mld. Kč a vydáním podřízených dluhopisů ve výši 6 mld. Kč. Posílení kapitálu bylo zcela nezbytné, neboť auditor následně při ověřování účetní závěrky za rok 1997 vyžádal takovou tvorbu opravných položek k pohledávkám banky, které znamenaly dosažení ztráty IPB za rok 1997 ve výši 11 mld. Kč. Tímto způsobem byla finanční situace IPB dočasně stabilizována. Majetkový podíl Nomury byl po splnění těchto podmínek formálně převeden na společnost Saluka Investments B.V., výkon akcionářských práv však zůstal Nomuře, včetně zastoupení v dozorčí radě IPB.
2. Po vstupu Nomury dosáhla IPB výrazného nárůstu vkladů klientů, které na počátku roku 1999 činily téměř 220 mld. Kč. Na druhou stranu se postupně prohluboval rozměr obtíží banky se špatnými úvěry a jinými klasifikovanými pohledávkami a nebonitními cennými papíry, jejichž objem v bilanci banky neustále narůstal. Reakcí banky byla snaha hledat různá krátkodobá řešení (odprodej pohledávek, převody cenných papírů apod.), která ČNB postupně identifikovala a vyžadovala k nim vysvětlení. Operace provedené bankou koncem roku 1998 a následně počátkem roku 1999, které navozovaly takovou situaci, aby banka nemusela tvořit opravné položky, byly auditorem akceptovány a v červnu 1999 jím vydaná zpráva k účetní závěrce roku 1998 obsahovala výrok bez výhrad. Z informací postupně vyžadovaných ČNB od IPB však vyplývalo, že prováděné operace mohou pouze zakrývat nedostatečnost opravných položek a rizika potenciálních ztrát mohou nadále zůstat na bance.
3. Bankovní dohled ČNB na základě uvedeného vývoje provedl v roce 1999 nejprve sérii informačních návštěv, které měly za cíl objasnění transakcí spojených s řešením klasifikovaných pohledávek a nebonitních cenných papírů a následně ve 2. pololetí komplexní kontrolu, zaměřenou na všechny významné oblasti činnosti IPB. Bankovní dohled rovněž po provedení analýzy finanční situace IPB a vyhodnocení dílčích zjištění z kontroly v říjnu 1999 vyžádal na bance a jejích akcionářích výrazné zvýšení základního jmění, které by umožnilo tvorbu dostatečného objemu opravných položek ke krytí úvěrového rizika bez negativního vlivu na finanční stabilitu banky. Banka na tento požadavek reagovala rozhodnutím valné hromady dne 16. 11. 1999 o zvýšení základního jmění v rozpětí 2,6-6,69 mld. Kč, které však bylo následně zablokováno žalobou minoritního akcionáře.
4. Výsledkem kontroly bankovního dohledu bylo zjištění závažných nedostatků v činnosti banky, zejména v oblasti klasifikace pohledávek a oceňování aktiv. Bylo zjištěno, že banka porušovala platné předpisy a v rozporu s nimi vykazovala uměle nadhodnocená aktiva. Kontrolní skupina kvantifikovala potřebu dodatečné tvorby opravných položek a rezerv jen ke kontrolovanému vzorku aktiv na cca 40 mld. Kč.

Minimálně o tuto částku tedy byly výsledky hospodaření IPB zkrusleny. Protokol z kontroly byl bance předán dne 25. 2. 2000.¹

5. IPB se zjištěním kontroly od počátku nesouhlasila a namítala, že bankovnímu dohledu nepředala veškeré dokumenty a že banka již provedla a dále provádí operace ke snížení kreditního rizika a potřeby tvorby opravných položek. V souladu se zákonem o státní kontrole pak banka podala písemné námítky proti jednotlivým částem protokolu postupně v březnu a v dubnu (celkem se jednalo o cca 270 stran textu a 9700 stran příloh). Zároveň banka sdělila, že jsou činěny kroky k posílení jejího kapitálu formou zvýšení základního jmění o 13,4 mld. Kč. Za této situace bankovní dohled neměl k dispozici dostatečnou oporu pro přijetí opatření daných zákonem o bankách, navíc by jejich případné neoprávněné uplatnění mohlo banku nenapravitelně poškodit. Rozhodujícím pro další kroky bankovního dohledu se v tomto směru stal očekávaný výrok statutárního auditora k účetní závěrce banky za rok 1999.
6. Z výsledků kontroly (jakkoliv se z nich kvůli nedokončenému námitkovému řízení nedalo oficiálně vycházet) bylo zřejmé, že v případě jejich potvrzení auditorem nastane zákonná povinnost ČNB odejmout IPB povolení působit jako banka z důvodu poklesu její kapitálové přiměřenosti pod 1/3 stanoveného limitu. Provedené analýzy národohospodářských následků případného kolapsu IPB současně prokazovaly nejen vážné ohrožení bankovního systému, ale rovněž zásadní dopady na ekonomiku ČR (mj. pokles HDP o 2 - 4 procentní body). Tyto skutečnosti znamenaly, že stabilizace IPB i za cenu poskytnutí záruk ze strany státu je řešením méně nákladným.
7. Na základě vyhodnocení situace byla počátkem března 2000 zahájena paralelní jednání ČNB s bankou a jejím auditorem o auditu účetní závěrky za rok 1999 a zástupců ČNB a MF ČR se zástupci hlavního akcionáře banky reprezentovaného Nomurou o možnostech tzv. kooperativního řešení, které by zajistilo stabilizaci banky. Jako cílové řešení, na jehož potřebě panovala shoda, byl stanoven vstup strategického investora. Nomura od počátku při jednáních podmiňovala svou účast na řešení situace banky „komerčními podmínkami“ takové transakce, tzn. zaručením návratnosti jejích dalších investic do IPB státem. Zásadní podmínkou zástupců státu pro případné poskytnutí veřejných prostředků bylo získání kontroly nad bankou tak, aby pomoc státu sloužila výhradně ke stabilizaci banky a ochraně vkladatelů, nikoliv ve prospěch akcionářů.
8. ČNB současně připravovala v souladu se svými zákonnými povinnostmi rovněž alternativní variantu nekooperativního řešení, tj. zavedení nucené správy jako krizového scénáře pro případ selhání dohody s hlavním akcionářem. V rámci této varianty byla posuzována rizika ekonomických dopadů nucené správy na banku, právní průchodnost forem převzetí banky investorem a otázka výběru investora. Na základě vyhodnocení těchto rizik za účasti externí právní firmy se jednoznačně prokázal klíčový význam rychlosti provedení celé operace.

¹ Podle platného zákona o bankách je ČNB povinná řídit se při výkonu kontrol na místě ustanoveními zákona o státní kontrole. To mimo jiné vede k neúměrnému prodlužování řízení o uzavření protokolu a vzhledem ke specifičnosti bankovního podnikání to může fakticky znamenat i znehodnocení kontrolních zjištění z důvodu dlouhého časového období od provedení kontroly do ukončení řízení o protokolu. Během tohoto období dochází samozřejmě k značným změnám v původně kontrolovaných skutečnostech a je prakticky nezbytné prověřit všechny skutečnosti znovu, příp. zahájit novou kontrolu, a to jen k identifikování rozdílů ke kterým došlo v průběhu námitkového řízení.

9. Na jednáních o kooperativním řešení, do kterých se návazně zapojily rovněž potenciální investoři se zájmem o převzetí IPB (Alianz-Unicredito a ČSOB, kteří vzešli z jednání vedených bankou a Nomurou v rámci hledání strategického investora), byly postupně diskutovány a vyhodnocovány různé varianty dalšího postupu. Všechny tyto varianty se však ukázaly jako neprůchodné z pozice Nomury (komerční podíl na transakci) nebo státu (získání dostatečné kontroly nad bankou), příp. investorů (zájem o převzetí IPB pouze formou prodeje podniku, nikoliv nabytím akcií). Vedle toho existovala u některých variant rovněž významná právní rizika jejich proveditelnosti. Navíc časový horizont pro nalezení řešení byl pevně ohraničen datem 26. 6. 2000, tedy dnem, kdy měl být nejpozději zveřejněn definitivní výrok auditora s ohledem na konání valné hromady IPB dne 28. 6. 2000.
10. Prezentované nabídky obou investorů se shodovaly v požadavku na formu převzetí IPB prodejem podniku nebo jeho části, zásadně se však lišily ve způsobu a rychlosti provedení. Nabídka Alianz-Unicredito přes částečnou znalost rizik vycházela z okamžitého manažerského převzetí banky následovaného až za několik měsíců po zjištění jejího skutečného stavu dohodou o majetkovém převzetí banky. Naproti tomu ČSOB byla připravena k okamžitému majetkovému i manažerskému převzetí banky s následným zjištěním stavu. Tento rozdílný přístup vycházel rovněž ze skutečnosti, že odkup podniku od IPB a provozování bankovních činností mohla uskutečnit pouze banka s odpovídajícím rozsahem povolení působit jako banka v ČR.
11. Časový prostor pro rozhodování o postupu stabilizace IPB se dále omezil v důsledku vývoje její likvidní situace. Po významném odlivu vkladů od února do začátku června (cca 34 mld. Kč) výběry vkladů dále zesílily a přerostly v týdně od 12. 6. v „run na banku“. Dne 15. 6. oznámila banka ČNB, že její likvidní situace se výrazně zhoršila a hrozí nebezpečí, že nebude schopna dostát svým závazkům. Na základě informací o vývoji likvidity IPB sdělil ministr financí téhož dne dopisem guvernérovi ČNB názor, že nastaly podmínky pro uvalení nucené správy, které předpokládá zákon. Kritická likvidní situace banky znamenala nezbytnost okamžitého rozhodnutí o řešení její stabilizace.
12. Na základě vyhodnocení situace IPB, dosavadních výsledků jednání s Nomurou a s potenciálními investory a s cílem minimalizovat riziko destabilizace bankovního sektoru vláda ČR na svém zasedání 15. 6. souhlasila se zavedením nucené správy v IPB se záměrem následného prodeje podniku ČSOB jako strategickému investorovi. Vláda ČR současně souhlasila s poskytnutím záruky ve prospěch strategického investora a doporučila guvernérovi ČNB postupovat dle tohoto usnesení. Dne 16. 6. dopoledne obdržela ČNB žádost IPB o poskytnutí úvěru v zájmu zachování likvidity banky s očekávaným čerpáním do výše 10 mld. Kč. Nucená správa byla v IPB zavedena rozhodnutím ČNB dne 16. 6. po obdržení souhlasného stanoviska MF.
13. Nucený správce dne 18. 6. obdržel zprávu auditora k účetní závěrce IPB za rok 1999, ze které vyplývala potřeba tvorby opravných položek přesahující významným způsobem vlastní jmění banky a závislost banky na trvalé finanční podpoře k pokračování její činnosti. Nucený správce téhož dne v souladu se zákonem o bankách oznámil ČNB skutečnost, že kapitálová přiměřenost banky poklesla pod 1/3 stanoveného limitu. ČNB plně své zákonné povinnosti zahájila vůči IPB správním řízením o odnětí povolení působit jako banka.

- 14. Výrok auditora o insolvenční IPB byl rozhodujícím pro další kroky nuceného správce. Vzhledem k pokračujícímu odlivu vkladů a hrozbě dalšího rychlého poklesu hodnoty banky při prodlužování nucené správy bylo logickým rozhodnutím jednání s ČSOB, která nucenému správci jako jediná předložila nabídku na koupi podniku. Za dané situace byl rychlý prodej podniku pozitivním řešením v zájmu zachování funkčnosti bankovní sítě IPB a ochranu jejích věřitelů. Právní a ekonomické analýzy ukázaly, že jakékoli jiné řešení nezaručuje nižší náklady státu ani stabilizaci banky vstupem strategického investora a může vést až k odnětí povolení působit jako banka s následnou likvidací. Na základě předložených žádostí IPB a ČSOB k uzavření smlouvy o prodeji podniku vydala ČNB příslušné souhlasy a dne 19. 6. byla smlouva podepsána. Na základě prodeje podniku převzala ČSOB veškerá aktiva a pasiva IPB, včetně poboček a zaměstnanců, a vstoupila do práv a závazků souvisejících s podnikem IPB.**
- 15. V návaznosti na uzavření smlouvy o prodeji podniku mezi IPB a ČSOB byly téhož dne uzavřeny smlouvy a poskytnuty záruky a sliby odškodnění ze strany MF ČR a ČNB vůči ČSOB. Následně MF ČR vydalo záruku ve prospěch ČNB ke krytí ztrát ze slibu odškodnění ČNB vůči ČSOB.**

Zpráva o vývoji situace a postupu řešení stabilizace IPB

1 Vstup společnosti Nomura do IPB

Privatizace IPB byla obdobně jako u ostatních velkých českých bank zahájena vložím částí akcií v té době ještě samostatné Investiční banky, a.s. do kupónové privatizace. Po kupónové privatizaci zůstal ve vlastnictví státu majoritní podíl v bance. V důsledku neúčasti státu na některých zvyšováních základního jmění banky se majetkový podíl státu snížil až na 36,29 % v roce 1998 a banka tak byla kontrolována soukromými akcionáři.

Vláda ČR rozhodla na svých zasedáních dne 23.7.1997 a dne 4.3.1998 o privatizaci zbytkového státního majetkového podílu v IPB ve výši 36,29 % společnosti Nomura Europe plc (Nomura) za kupní cenu 3 mld. Kč. Toto rozhodnutí bylo výsledkem požadavku státu prodat zbývající akcie IPB na jedné straně, na druhé straně absencí jiné nabídky. Nomura se před svým vstupem do IPB zavázala posílit kapitál banky zvýšením základního jmění o 6 mld. Kč a zajištěním poskytnutí podřízeného dluhu rovněž ve výši 6 mld. Kč. Posílení kapitálu IPB bylo naprosto nezbytné, což bylo následně potvrzeno i auditem účetní závěrky za rok 1997, který byl však dokončen až po vstupu Nomury a zvýšení základního jmění. V souladu s rozhodnutím vlády o privatizaci státního podílu v IPB předložila Nomura ČNB žádost o předchozí souhlas s nabytím akcií v IPB ve výši 36,29 % a s následným nabytím akcií v rámci zvýšení základního jmění o 6 mld. Kč. Společně se žádostí o předchozí souhlas Nomura také ČNB předložila schéma rozdělení vlastnictví IPB v rámci skupiny Nomura. Podle tohoto schématu se konečným nabyvatelem akcií IPB v rámci skupiny Nomura měla stát holandská společnost Saluka Investments B.V., která měla vlastnit většinu akcií získaných Nomurou. Vzhledem k neobvyklosti tohoto majetkového uspořádání ČNB rozhodla, že v prvním kroku bude vydán souhlas s nabytím podílu v IPB pouze pro Nomuru. Případný souhlas s nabytím akcií IPB pro společnost Saluka Investments B.V. byl podmíněn splněním závazků Nomury ohledně zvýšení kapitálu banky a dále za podmínky, že veškerá práva vyplývající držení akcií IPB budou nadále v držení Nomury. Společnost Saluka Investments B.V. bude pouze pasivním vlastníkem akcií, výkonem akcionářských práv bude pověřena Nomura. Z důvodu potřeby rychlého zvýšení základního jmění banky a průchodnosti tohoto kroku na valné hromadě se Nomura současně vůči ostatním akcionářům IPB zavázala, že po zvýšení základního jmění o 6 mld. Kč bude provedeno další zvýšení základního jmění, kterého se již nezúčastní. Realizace tohoto kroku následně umožnila ostatním akcionářům dodatečně využít přednostní práva na úpis akcií a navýšit jejich podíly v IPB. V návaznosti na tento postup se podíl Nomury snížil pod 50 %.

Na základě těchto podmínek ČNB v březnu 1998 udělila společnosti Nomura předchozí souhlas s nabytím akcií IPB. Po vstupu Nomury do banky došlo k posílení kapitálu banky zvýšením základního jmění o 6 mld. Kč a vydáním podřízených dluhopisů v hodnotě 6 mld. Kč. Toto zvýšení kapitálu umožnilo dosáhnout toho, že ztráta banky za rok 1997 ve výši 11 mld. Kč, ke které došlo vlivem tvorby opravných položek, neměla negativní vliv na plnění ukazatelů obezřetného podnikání bank, zejména kapitálové přiměřenosti. Provedení kapitálového posílení tak dočasně stabilizovalo finanční situaci IPB, z hlediska dalšího vývoje však dostatečně neřešilo špatnou kvalitu aktiv banky.

K 31. 12. 1997 banka vykazovala objem standardních úvěrů 116 mld. Kč, zatímco celkový objem klasifikovaných úvěrů činil 33 mld. Kč, tj. 22 % všech poskytnutých úvěrů. Angažovanost banky v české ekonomice vedla k nárůstu podílu cenných papírů, dlouhodobých finančních investic a pohledávek z obchodování s cennými papíry na aktivech

banky z 8,6 % v roce 1994 až na 13,6 % v roce 1997, kdy aktiva související s cennými papíry (bez státních dluhopisů a pokladničních poukázek ČNB) dosáhla objemu 35 mld. Kč. K těmto aktivům banka vytvořila opravné položky pouze v objemu 2,5 mld. Kč

Po splnění závazků ze strany Nomury ČNB v září 1998 udělila společnosti Saluka Investments B.V. předchozí souhlas s nabytím akcií IPB. Společnost Saluka Investments B.V. se stala držitelem 38,3 % akcií IPB a v držení Nomury zůstalo 8,3 % akcií, tj. celkem účast ve výši 46,6 % pod kontrolou Nomury.

V době prodeje akcií státu Nomura bylo zřejmé, že Nomura vzhledem k svému profilu a prohlášením patrně nebude dlouhodobým strategickým investorem, předpokládalo se však, že bude mít v souladu se svou celosvětově uplatňovanou strategií zájem na maximalizaci hodnoty banky, resp. její skupiny, aby realizovala zisk z proklamovaného prodeje IPB konečnému investorovi, tj. některé komerční bance. Pokud by byl tento postup realizován, bylo by to výhodné i pro stát, protože Nomura měla pro provedení restrukturalizace banky a zhodnocení majetkových účastí banky lepší předpoklady než stávající akcionáři banky nebo stát. Pokud by se tento scénář podařil, stát by ušetřil náklady a Nomura by realizovala oprávněný zisk z investice. Potenciál majetkových účastí dával předpoklady pro to, aby jejich zhodnocením bylo možno řešit problematická aktiva banky. Tohoto potenciálu si byla vědoma i Nomura, která při vstupu do banky nepožadovala její předchozí očištění.

Tato konstrukce současně obsahovala riziko pro stát vyplývající z toho, že v případě příliš velkých nákladů na přípravu banky pro prodej konečnému investorovi, se mohla Nomura spokojit s tím, že bude profitovat na zhodnocení majetkových účastí IPB a její skupiny a očištění IPB o nebonitní aktiva bude dříve nebo později požadovat od státu.

2 Vývoj IPB po dokončení její privatizace

Do začátku roku 1999 tato již zcela privátní banka vstoupila s bilanční sumou dosahující téměř 289 mld. Kč, což bylo o cca 51 mld. Kč více oproti roku 1997. Tento nárůst byl způsoben především nárůstem vkladů klientů, které se v průběhu roku 1998 zvýšily o cca 41 mld. Kč na částku přesahující 184 mld. Kč. Takto se na číslech banky projevila především skutečnost, že banka dokázala nejen poskytovat veřejnosti zajímavé služby, ale také vhodně prezentovat dokončenou privatizaci zbývajících státního podílu. Přestože se dynamika nárůstu vkladů klientů v průběhu roku 1999 poněkud zpomalila a přírůstek činil necelých 36 mld. Kč, ke konci roku již vklady klientů dosáhly částky bezmála 220 mld. Kč.

Jakkoli byla banka úspěšná v získávání vkladů v důsledku své razantní obchodní strategie, při řešení problematiky klasifikovaných úvěrů a ostatních nekvalitních aktiv její postup tak razantní nebyl. Místo očekávaného vlivu know how nového vlastníka a jeho manažerské podpory, které by se pozitivně odrazily v úvěrové politice a řešení nakumulovaných problémů i ve zkvalitnění portfolia výnosových aktiv banky, se rozměr obtíží banky dále prohluboval.

Tento vývoj lze dokumentovat mimo jiné i tím, že k závěru let 1997, 1998 a 1999 činil objem bankou vykazovaných standardních úvěrů 116 mld. Kč, 134 mld. Kč a 124 mld. Kč, zatímco celkový objem klasifikovaných úvěrů činil 33 mld. Kč, 38 mld. Kč a téměř 52 mld. Kč. Manažeři a zástupci akcionářů v dozorčí radě banky, se místo snahy skutečně řešit narůstající problémy banky zaměřili na řešení, která pouze zakrývala nedostatečnost opravných položek a rizika nadále zůstávala v modifikované podobě na bance. Tím se navíc snižovala transparentnost banky.

Mezi tyto operace lze zařadit jak odprodej úvěrových pohledávek banky společností NIPB, a.s., v roce 1998, tak postoupení vybraných aktiv, zejména pohledávek z cenných

papírů na zahraniční podílové fondy, případně založení komanditních společností v roce 1999. Celkem se uvedené operace týkaly aktiv banky v objemu cca 64 mld. Kč. Bankou přijímaná a zástupci akcionářů v dozorčí radě odsouhlasená řešení nebyla nikdy přes opakovaná vyžádání dostatečně prezentována ČNB, v některých případech banka jejich skutečný charakter a podobu skrývala. Přesné schéma operací s uvedením všech věcných i právních aspektů není u některých výše uvedených operací známo ČNB dodnes. Operace prováděné bankou v roce 1998 však byly statutárním auditorem banky, společností Ernst & Young Audit, s.r.o. Praha, akceptovány a v červnu 1999 jím vydaná zpráva k účetní závěrce roku 1998 obsahovala výrok bez výhrad, čímž potvrdil její věrohodnost. Teprve z trojstranných jednání mezi ČNB, bankou a jejím auditorem vedených ve druhém pololetí roku 1999 vyplynulo, že banka neposkytla auditorovi všechny potřebné informace.

3 Kontrola ČNB v IPB

Přestože auditor bez výhrad ověřil účetní závěrku za rok 1998, ČNB dále pokračovala ve snaze rozkrýt povahu bankou prováděných operací. Vzhledem k složitosti této problematiky a tomu, že banka neposkytovala ČNB adekvátní podklady, rozhodla se ČNB uskutečnit sérii informačních návštěv, které měly sloužit k objasnění prováděných transakcí. Tyto návštěvy byly realizovány od poloviny dubna až do konce června 1999 a výsledná zjištění byla použita jako hlavní podklad pro došetření těchto transakcí v rámci komplexní kontroly činnosti banky plánované na 3. čtvrtletí roku 1999.

Bankovní dohled rovněž po provedení analýzy finanční situace IPB a vyhodnocení dílčích zjištění z kontroly vyžádal v říjnu 1999 na bance a jejích akcionářích výrazné zvýšení základního jmění, které by umožnilo tvorbu dostatečného objemu opravných položek ke krytí úvěrového rizika bez negativního vlivu na finanční stabilitu banky. Banka na tento požadavek reagovala rozhodnutím valné hromady dne 16. 11. 1999 o zvýšení základního jmění v rozpětí 2,6-6,69 mld. Kč, které však bylo následně zablokováno žalobou minoritního akcionáře.

Vlastní kontrola proběhla v období od 30.8.1999 do 5.11.1999 a týkala se všech významných oblastí činnosti banky, zejména: úvěrové činnosti banky, investičního bankovníctví (včetně všech operací týkajících se restrukturalizace portfolia cenných papírů), systému řízení rizik banky, finančního řízení banky, vnitřního kontrolního systému banky a dodržování zákona č. 61/1996 Sb.

Při kontrole byla zjištěna řada nedostatků v činnosti banky:

Úvěry (oblast řízení kreditního rizika):

Údaje uvedené v hlášeních banky pro ČNB o objemu a klasifikaci úvěrů poskytnutých bankou byly zkreslené a neodpovídaly skutečné situaci. Banka při klasifikaci úvěrů nerespektovala příslušná pravidla ČNB, zejména v tom, že nezohledňovala při hodnocení kreditního rizika finanční situaci klientů nebo časovou restrukturalizaci pohledávek při finančních potížích klientů. Dále banka pro účely výpočtu opravných položek používala původní vysoké odhady zástav (nemovitostí), přestože měla k dispozici nové znalecké posudky nebo vlastní analýzy, které udávaly podstatně nižší hodnotu zástav, stejným způsobem postupovala i v případě určení hodnoty „zástav“ movitými věcmi, a to i v těch případech, kdy zástavní právo nevzniklo, a dále pak banka akceptovala v neadekvátně vysoké hodnotě zajištění instrumenty, jejichž reálná hodnota byla buď nulová nebo velmi blízká nule, jako jsou vlastní směnky klientů ve velmi špatné finanční situaci, záruky klientů ve velmi špatné finanční situaci nebo akcie společností ve velmi špatné finanční situaci nebo v konkursu.

ČNB kontrolovala úvěrové pohledávky 186 klientů banky, které k 30.6.1999 dosáhly objemu 59,5 mld. Kč. Banka vykazovala 79 % objemu těchto pohledávek jako standardní, ale provedená kontrola zjistila, že jejich klasifikace neodpovídala stanoveným pravidlům. V případě správného postupu při jejich klasifikaci, by jako standardní byly vykázány úvěrové pohledávky pouze v objemu 10 %. Zbývající objem kontrolovaných pohledávek měl být v souladu s pravidly klasifikován, přičemž pohledávky v objemu 24,6 mld. Kč (41 % kontrolovaného vzorku) měly být zařazeny do nejrizikovější kategorie, tj. jako ztrátové pohledávky. V návaznosti na výše uvedené ČNB konstatovala, že podle jejího názoru bance ke kontrolovanému vzorku úvěrů chybí 22,7 mld. Kč opravných položek.

Operace související s restrukturalizací aktiv:

ČNB dále zjistila, že banka v úvěrovém portfoliu vykazuje řadu pohledávek, které souvisely s prodejem většinou špatných aktiv třetím osobám a proto tyto úvěry nebo pohledávky hodnotila samostatně. Celkem se jednalo o pohledávky v nominální hodnotě k 30. 6. 1999 v objemu 24,2 mld. Kč a ČNB konstatovala, že dle jejího názoru k nim bance chybí 11,8 mld. Kč opravných položek.

Operace související s restrukturalizací portfolia cenných papírů:

ČNB dále konstatovala, že k pohledávkám nebo k jiným aktivům souvisejícím s operací restrukturalizace portfolia cenných papírů v objemu 22,4 mld. Kč, které byly v IPB kontrolovány, bance chybělo min. 4,6 mld. Kč opravných položek. Současně ČNB konstatovala v protokolu řadu nedostatků souvisejících s uvedenou operací. ČNB např. zjistila, že banka používala zcela identická znalecká ocenění cenných papírů vystavená dvěma různými na sobě „nezávislými“ znalci.

Podrozkahové operace banky:

ČNB se také zabývala některými podrozkahovými operacemi banky, jako jsou záruky a úvěrové přísliby a konstatovala, že k pokrytí rizik spojených s těmito operacemi by banka musela dotvořit rezervy cca 1,6 mld. Kč.

Systemy řízení rizik:

ČNB v uvedené oblasti shledala závažné systémové nedostatky v metodice a postupech banky, zejména v oblasti limitů a konstatovala, že stávající informační systémy nepodporují dostatečně oblast řízení rizik. Dále ČNB konstatovala, že banka není schopna kvantifikovat rozsah své rizikové expozice. Banka rovněž neprováděla analýzy dopadů možných změn podmínek na finančních trzích do svého hospodaření (stressové testování).

Vnitřní kontrolní systém banky:

ČNB konstatovala na základě zjištění v jednotlivých odborných oblastech, že vnitřní kontrolní systém banky není funkční a neodpovídá jejím potřebám vzhledem k rozsahu jejích činností a podstupovaným rizikům.

Dodržování zákona o opatřeních proti legalizaci výnosů z trestné činnosti (č. 61/1996 Sb.):

ČNB konstatovala nedostatky v metodice banky, které mohou vést i k tomu, že nedojde k identifikaci neobvyklého obchodu bankou, neboť předložené předpisy například nestanovily postup pro analýzu neobvyklých obchodů při bezhotovostních operacích.

Na základě zjištění z kontroly došla ČNB k závěru, že banka při výkonu své činnosti nepostupuje obezřetně a provádí obchody způsobem, který poškozuje zájmy jejích vkladatelů a ohrožuje bezpečnost a stabilitu banky. Celkově ČNB identifikovala potřebu další tvorby opravných položek a rezerv v objemu cca 40 miliard Kč. K předání protokolu bance, který obsahoval podrobný popis jednotlivých zjištění došlo 25.2.2000. Tímto okamžikem byl v

souladu se zákonem o státní kontrole zahájen náročný proces námitkového řízení k protokolu. Banka proti zjištěním ČNB v oblasti nedostatečné výše opravných položek následně namítala, že neposkytla veškeré informace (třebaže to bylo její povinností) a že provedla a provádí další operace, které povedou ke snížení kreditního rizika a tím i nutnosti tvořit opravné položky a rezervy. Podle názoru banky tak byl nedostatek opravných položek a rezerv nižší než ČNB uvedla v protokolu. V souladu se zákonem o státní kontrole pak banka podala písemné námitky proti jednotlivým částem protokolu postupně v březnu a v dubnu (celkem se jednalo o cca 270 stran textu a 9700 stran příloh). Zároveň banka sdělila, že jsou činěny kroky k posílení jejího kapitálu formou zvýšení základního jmění o 13,4 mld. Kč.

Vzhledem k dosud neukončenému námitkovému řízení nebylo znění protokolu definitivní a bance tudíž nebylo možné uložit na jeho základě opatření k nápravě. Navíc by jejich případné neoprávněné uplatnění mohlo banku nenapravitelně poškodit.

4 Hledání řešení

Komplexní kontrola IPB provedená ČNB a z ní vyplývající závažná zjištění vedla k jednoznačnému závěru, že finanční síla banky, její stabilita a zájmy vkladatelů jsou významně ohroženy. Vzhledem k rozsahu a povaze zjištění ČNB z provedené kontroly se jako nezbytné ukázalo získání stanoviska auditora banky k účetní závěrce za rok 1999, které by umožnilo nezávislé ověření názoru ČNB. Pokud by auditor zjištění ČNB v oblasti nedostatečných opravných položek potvrdil, znamenalo by jejich vytvoření takovou ztrátu, která by způsobila významný pokles kapitálové přiměřenosti, že by ČNB v souladu s ustanovením § 34 odst. 3 zákona o bankách musela bance odejmout povolení působit jako banka. Analýza dopadů tohoto kroku ukázala, že význam banky pro bankovní sektor a ekonomiku státu dává oprávněné důvody pro účast státu na řešení situace banky, nebudou-li akcionáři schopni nebo ochotni tak učinit sami.

4.1 Možné varianty řešení

Situace banky mohla být řešena v zásadě třemi způsoby:

- vlastními silami akcionářů (zvýšením základního jmění),
- s pomocí státu,
- odejmutím povolení působit jako banka a následným konkursem.

4.1.1 Řešení vlastními silami akcionářů

Řešení vlastními silami akcionářů bylo reálné pouze za podmínky, že akcionáři budou ochotni ztráty banky uhradit. Banka v této souvislosti navrhla zvýšení základního jmění, které bylo schváleno valnou hromadou akcionářů banky. Zvýšení základního jmění banky však nebylo možné uskutečnit, neboť bylo opakovaně zablokováno žalobami minoritních akcionářů. Ochota akcionářů realizovat jiná opatření, která by transparentním a pro auditora přijatelným způsobem posílila kapitál banky (např. odkupem nebonitních aktiv) za této situace nebyla vůbec projevena.

4.1.2 Pomoc státu

Pokud by se ukázalo, že akcionáři banky její ztráty nevyřeší, a to z jakéhokoliv důvodu, musel by zasáhnout stát. Takový zásah byl v případě IPB komplikován tím, že banka byla již řadu let kontrolována soukromými akcionáři. Zásadní podmínkou pomoci státu IPB byl proto požadavek, aby ztráty v první řadě hradili akcionáři, a to buď snížením základního jmění nebo předáním akcií státu za symbolickou cenu. Splnění této podmínky bylo možné

dosáhnout dohodou s akcionáři v tzv. kooperativní variantě nebo využitím existujících zákonných možností při odmítání spolupráce v tzv. nekooperativní variantě (nucená správa).

4.1.3 Odnětí povolení působit jako banka a následný konkurs

S tímto postupem bylo s ohledem na jeho očekávané negativní důsledky uvažováno vždy jako se zcela krajní variantou za situace, kdy ani akcionáři ani stát svými opatřeními nezabrání kolapsu IPB nebo mu přes veškeré úsilí nebudou schopni zabránit. Je třeba opětovně zdůraznit, že ČNB má zákonnou povinnost odejmout povolení působit jako banka, jestliže zjistí pokles kapitálové přiměřenosti banky pod 1/3 stanoveného limitu, tj. pod 2,67 %, a to bez ohledu na to, zda je banka v nucené správě či nikoliv. Splnění této povinnosti za výše uvedených okolností by neodvratně vedlo k zániku IPB, výplatě náhrad za pojištěné vklady z Fondu pojištění vkladů a konkursu na majetek IPB z titulu předlužení.

Pro ilustraci nepřijatelnosti tohoto postupu jsou níže uvedeny důsledky odnětí povolení působit jako banka, které mají destabilizující vliv nejen na bankovní sektor, ale i celou ekonomiku státu:

Odejmutí povolení jako banka znemožňuje zachránit banku nebo její část, neboť na rozdíl od jiných podniků, které mohou fungovat i v režimu konkursu a být prodány, banky po odejmutí povolení působit jako banka nesmí bankovní činnosti vykonávat. Zároveň v režimu konkursu výrazně klesá hodnota aktiv a zhoršuje se jejich výtěžnost ve srovnání se stavem, kdy jsou aktiva vymáhána ve fungující bance.

Kromě přímých nákladů spojených s nižší výtěžností aktiv v konkursu, což dokládají výsledky mnoha konkursních řízení vedených v ČR (důsledkem by např. byla nižší návratnost pohledávky Fondu pojištění vkladů vzniklé z titulu výplat náhrad za pojištěné vklady, která by patrně nepřesáhla 10 – 20 %), však odejmutí povolení působit jako banka přináší řádově ještě větší nepřímé náklady spojené s tím, že banka s významným podílem na trhu přestane vyplácet vklady a provozovat platební styk. Některé přímé i nepřímé náklady spojené s odnětím povolení působit jako banka jsou uvedeny v následujícím rámečku.

Náklady spojené s odnětím licence a následným konkursem lze odhadnout takto:

a) **Přímé a okamžité náklady**, které zahrnují výdaje na výplatu náhrad z Fondu pojištění vkladů, by podle údajů k 30.4.2000 činily cca 140 mld. Kč. Při nedostatku prostředků na výplatu vkladů, což by byl tento případ, je stát společně ČNB povinen poskytnout návratnou finanční výpomoc ve formě bezúročného úvěru, a to ve stejném poměru.

b) **Nepřímé náklady:**

- (i) Náklady na stabilizaci části bankovního systému spojeného s IPB – konkurs IPB by velmi pravděpodobně ovlivnil důvěru klientů v Českomoravskou stavební spořitelnu, a.s., a Českomoravskou hypoteční banku, a.s.,
- (ii) Náklady na stabilizaci celého bankovního systému – konkurs na banku typu IPB, která je obecně považována za příliš velkou na selhání, by negativně ovlivnil důvěru ve všechny bankovní, ale i ostatní finanční instituce, nejenom ty, které jsou přímo spojené s IPB, jako např. Českomoravský penzijní fond, a.s., IPB Pojišťovna, a.s., RM-Systém, a.s. Zhroucení systému pojištění vkladů (deficit ve Fondu pojištění vkladů) by jednak na dlouhá léta zatížil banky zvýšenou výplatou pojistného, jednak dále snížil důvěru vkladatelů. To by mohlo vyústit až v kolaps celého finančního sektoru a měny,
- (iii) Náklady na stabilizaci rozpočtových a příspěvkových organizací - banka vede účty řadě organizací (městské úřady, školy, zdravotnická zařízení), které však, s ohledem na jejich výši, nepodléhají výplatě z Fondu pojištění vkladů. Proto, aby bylo zabráněno kolapsu i v dalších odvětvích bylo by nutné všechny tyto organizace finančně posílit ze státního rozpočtu,
- (iv) Náklady na stabilizaci ostatních vybraných subjektů – banka vede účty České pošty, prostřednictvím kterých dochází k výplatě důchodů. Přestože by vklady na těchto účtech byly velmi pravděpodobně z velké části uhrazeny v rámci výplat z Fondu pojištění vkladů, bylo by u této sociální skupiny obyvatel

možné počítat s negativním vlivem způsobeným časovou prodlevou při výplatách náhrad. Současně IPB vede část účtů Všeobecné zdravotní pojišťovny a jejich zablokováním by mohlo dojít ke značným rizikům v systému financování zdravotnictví,

- (v) Ostatní národohospodářské a sociální náklady - tyto náklady představují celou škálu obtížně kvantifikovatelných nákladů, které by například mohly souviset se zastavením financování výroby řady podniků a jejich následnými konkursy, které by vedly k růstu nezaměstnanosti.

Pád banky by tak podle expertních odhadů vedl k poklesu HDP o 2 až 4 %. Celkové přímé náklady konkurzu by převýšily 100 mld. Kč, a to i při zohlednění výtěžnosti aktiv v očekávané výši 10 – 20 %. Tento odhad přitom nezohledňuje faktor času, tj. s úrokové náklady související se získáním potřebných zdrojů na výplatu náhrad pojištěných vkladů. Výplaty náhrad z Fondu pojištění vkladů by rovněž měly negativní dopad na ostatní banky, protože by došlo k automatickému, ze zákona vyplývajícimu zvýšení povinných příspěvků do fondu na dvojnásobek procentní sazby, která by platila až do úplného splacení poskytnuté finanční výpomoci. Vyšší náklady bank by se následně odrazily v růstu úrokových sazeb, snížení dostupnosti úvěrů v ekonomice a dopadu do vývoje HDP.

I když celkové náklady konkursu nebylo možné přesně kvantifikovat, jejich odhadovaná výše by významně převýšila náklady spojené se zachováním činnosti banky o desítky až stovky miliard Kč, a to zejména z titulu nepřímých nákladů, které při zachování činnosti banky odpadají. Náklady na udržení banky v činnosti, jakkoli mohou být velké, jsou proto stále mnohem menší ve srovnání s náklady hrozícími v případě odejmutí povolení působit jako banka.

4.2 Příprava možných řešení

Vzhledem k potenciálním rizikům bylo nutno začít intenzivní přípravu možných řešení tak, aby v případě potřeby nebyla ČNB ani státní orgány zaskočeny vývojem situace. Zároveň však bylo nutno učinit vše pro to, aby únik informací neodstartoval masivní výběry vkladů (run na banku), které by mohly jakýkoli pokus o řešení zkomplikovat nebo alespoň prodražit.

Riziko spojené s nastartováním nevratných procesů, které by ohrozily banku a ztížily řešení situace (např. i tak, že by bylo mnohem obtížnější nalézt investory v případě, že by banka ztratila své postavení na trhu) do značné míry omezilo manévrovací prostor a rozsah možných řešení. Zejména se to týkalo kapacit, které mohly být přípravě řešení věnovány, neboť bylo nutno velmi striktně omezit počet osob na straně ČNB a státu, které budou plně nebo částečně seznámeny se situací.

Zásadní informace z ČNB proto v přípravné fázi směřovaly zejména na předsedu vlády, místopředsedu vlády a ministra financí a předsednictvo vlády. Na úrovni předsednictva vlády byly vyjasňovány zejména podmínky případné státní pomoci při sanaci banky, které stanovily základní mantinely pro možná řešení.

Jako cílové řešení byl definován vstup strategického investora, jemuž by případně byla poskytnuta státní podpora. K tomuto cíli bylo možno dojít buď ve spolupráci s akcionáři v kooperativní variantě nebo bez jejich podpory v nekooperativní variantě. Spolupráce s akcionáři za podmínek přijatelných pro stát by byla výhodnější, neboť by snížila nebezpečí vzniku paniky mezi vkladateli a umožnila dosáhnout lepších podmínek (resp. snížení nákladů státu na sanaci banky).

Snaha o nalezení řešení vyústila v řadu jednání, která byla vedena paralelně a v řadě míst se prolínala. Šlo o jednání, jichž se účastnili akcionáři, investoři, vedení banky a zástupci

státu (vláda, MF, ČNB, FNM) a auditoři banky. Cílem bylo nejen nalézt optimální postup, ale rovněž připravit se na nejrůznější krizové varianty vývoje.

Základem bylo jednání s akcionáři o možnostech kooperativního řešení, které by dovolilo vyřešit problémy banky s minimálním negativním dopadem pro banku. Spolupráce s akcionáři by totiž dovolila vstup strategického investora bez nežádoucí negativní publicity, která by mohla nejen ztížit vyjednávání, ale i výrazně ovlivnit cenu prodeje a tedy i náklady státu na ozdravení banky.

Zároveň však bylo nutno připravovat i krizovou variantu pro případ, že by buď jednání s akcionáři ztroskotala nebo by vývoj situace nedovolil realizovat kooperativní řešení v zamýšlené podobě. Touto krizovou variantou je nutno rozumět použití institutu nucené správy (nekooperativní varianta).

Kromě jednání s akcionáři a investory probíhala rovněž jednání s bankou, která se týkala zejména dokončení procesu kontroly, provedení statutárního auditu z hlediska kvantifikace ztráty banky a přípravy opatření na straně banky, která by dovolila realizovat státní pomoc.

Jednání s akcionáři o kooperativním řešení a s investory o podmínkách státní pomoci probíhala ve spolupráci MF a ČNB s tím, že ČNB se rovněž zaměřila na jednání s bankou a přípravu nekooperativní varianty.

4.3 Jednání s IPB a jejím auditorem

Od února probíhala společná jednání ČNB (bankovní dohled), banky (členové představenstva a zástupci Nomury v dozorčí radě) a auditora (Ernst & Young Audit s.r.o. Praha) o postupu auditorských prací v bance. Třebaže z jednání vyplynulo, že postup auditorských prací je brzděn nedostatečnou podporou ze strany banky (neustálé opožďování při předávání podkladů, předávání nekompletní dokumentace), auditor již dne 22.3.2000 ČNB informoval o potenciálním riziku nedodržení ukazatele kapitálové přiměřenosti IPB, a to s odvoláním na znění § 22 odst. 6 zákona o bankách. Auditor zároveň během dalších navazujících jednání kvantifikoval postupně v květnu a červnu t.r. svá dílčí zjištění o výši chybějících opravných položek, přičemž jejich výše potvrzovala zjištění učiněná bankovním dohledem během kontroly na místě.

Vedení banky, dozorčí rada a někteří akcionáři (zejména Nomura) si byli vědomi potíží, kterým banka čelí. Tato znalost vyplývala nejenom z účasti zástupců představenstva a dozorčí rady IPB na jednáních s auditorem v ČNB, ale rovněž ze znalosti povahy operací, které banka v roce 1998 a 1999 prováděla a jejichž cílem bylo vyhnout se regulatorním požadavkům ČNB na tvorbu opravných položek. Po skončení kontroly na místě se však stupňoval tlak ČNB na hledání skutečných řešení vedoucích k posílení kapitálové přiměřenosti banky.

Určitou reakcí na kladené požadavky bylo zveřejnění záměru Nomury a IPB podílet se na privatizaci České spořitelny v prosinci 1999. V té době již zřejmě vedení banky a Nomura přinejmenším tušili, že k záchraně banky bude nutná pomoc státu. Výhody vyplývající ze spojení obou bank byly proto prezentovány jako protihodnota za pomoc státu pro stabilizaci obou bank, navíc by se tím, že přebírá Českou spořitelnu, banka prezentovala jako silný subjekt.

Z hlediska státu by šlo o velmi špatnou variantu, neboť místo silného strategického partnera pro Českou spořitelnu by přinejlepším (pokud by se podařilo zvládnout spojení obou bank) vznikla mnohem větší problémová banka, jejíž akcionáři se již neosvědčili v případě IPB.

Po rozhodnutí vlády ČR o privatizaci České spořitelny prodejem akcií Erste Bank, předložila banka ve spolupráci s Nomurou během února a března obdobný plán, tentokrát na fúzi s Komerční bankou. Výsledkem celé transakce by opět byl konglomerát dvou bank vyžadujících ozdravení (u Komerční banky již čištění bilance značně pokročilo) a konsolidaci, přičemž podíl státu by se rozředil a vstup strategického investora by se odsunul o několik let. Tyto návrhy byly ze strany státu zamítnuty.

V návaznosti na výše uvedené oznámení auditora z 22.3.2000 požádala ČNB počátkem dubna banku, aby připravila variantní techniky posílení kapitálu v případě, že nebude kvůli žalobám minoritních akcionářů možno zvýšit základní jmění. Pokud by totiž došlo k dohodě o kooperativním řešení, mohli by akcionáři spolu se státem provést takové operace (záruky, vyvedení nebonitních aktiv), které by snížily požadavky na tvorbu opravných položek a umožnily auditorovi vydat výrok bez výhrad. Takový výrok by byl velmi podstatný v případě hledání strategického investora i pro posílení postavení banky.

V polovině dubna banka předložila ČNB návrh materiálu pro vládu, v němž informovala o složité situaci banky, která může vést až k ohrožení stability a existence IPB, s tím, že tato situace přesahuje možnosti představenstva banky řešit ji bez dohody státu (MF a ČNB) s hlavním akcionářem Nomurou o konkrétních krocích a opatřeních.

ČNB doporučila bance materiál urychleně dopracovat a postoupit vládě. Jakmile však ČNB zjistila, že banka nedokončila materiál do konce dubna, informovala alespoň počátkem května MF o jeho přípravě. Zmíněný materiál banka předložila až na konci května, přičemž v této verzi materiálu již byly obsaženy informace o probíhajících jednáních s investory a návrhy techniky státní pomoci. Tyto techniky byly orientovány jednak na to, aby umožnily bance vytvořit opravné položky a získat výrok auditora, jednak na cílové čištění portfolia banky.

Během dubnových i květnových jednání ČNB na představenstvu banky vyžádala projednat účast ostatních významných akcionářů na řešení situace. Podle sdělení banky však jednání vedla pouze Nomura a nebylo vhodné do něho zapojovat další akcionáře pro příliš vysoké riziko úniku informací.

Banka stanovila termín řádné valné hromady na 28. června 2000 s tím, že oznámila nejzazší datum pro zveřejnění výroku auditora na 26. června 2000. Tímto datem zároveň určila mez pro nalezení řešení, neboť bez nalezení dohody by auditor buď musel vydat výrok s výhradou chybějících opravných položek ve výši, která ohrožuje pokračování činnosti banky, nebo by výrok nevydal či by bylo nutno valnou hromadu odložit. Jakákoli z těchto skutečností by vedla minimálně ke znejistění klientů a vzniku runu na banku, který by si vynutil zásah státu a zavedení nucené správy.

4.4 Jednání s akcionáři – kooperativní varianta

4.4.1 Východiska státu

Východiska zástupců ministerstva financí a ČNB, kteří začali v březnu s největším akcionářem vyjednávat o variantách, které by zajistily stabilizaci banky, však byla odlišná. Základním předpokladem bylo, že musí-li vložit stát, ve veřejném zájmu, do stability soukromé banky finanční prostředky, měla by její kontrola přejít v mezidobí na stát tak, aby bylo zajištěno efektivní využití veřejné podpory, tedy aby sloužila primárně k zajištění stability banky a ochraně vkladatelů, nikoli k podpoře vlastníků, kteří svůj kapitál prohospodařili.

Jako nejlogičtější varianta se zástupcům státu jevil postup, při kterém by rozhodující akcionáři, vědomi si stavu v bance a své určité „morální zodpovědnosti“, předali státu za symbolickou cenu akcie a umožnili státu získat i manažerskou kontrolu banky. Následně, pokud by výnos z prodeje akcií strategickému investorovi převýšil náklady státu na sanaci banky, obdrželi by adekvátní podíl na výnosu z prodeje akcií.

I tato struktura transakce přinášela řadu úskalí. Nomura nedisponovala dostatečným objemem akcií k zajištění plné majetkové kontroly banky. Zbývající část akcií k zajištění majority (51%), resp. supermajority (66,7 %), by zřejmě musely být koupeny na volném trhu za burzovní cenu, a to bez ohledu na jejich ekonomickou hodnotu. Dalším problémem se jevil fakt, že samotné převzetí akcií by nezajistilo dostatečně rychlou kontrolu na řízení banky zejména s ohledem na nutné procedury vedoucí ke změně vedení. Již tyto skutečnosti vedly ke značným komplikacím této varianty a k poměrně vysokým nákladům na její realizaci. Přesto byla tato varianta až do poslední chvíle státem preferována s cílem vyhnout se rizikům souvisejícím se zavedením nucené správy.

4.4.2 Pozice Nomury

Vzhledem ke struktuře akcionářů probíhala jednání s Nomurou, která kontrolovala cca 46 % akcií banky, měla zastoupení v dozorčí radě a nominovala některé členy představenstva banky. Ačkoli neměla formálně ani majetkovou, ani manažerskou kontrolu nad bankou, při jednáních argumentovala svým vlivem a možnostmi v případě potřeby jednak získat od ostatních akcionářů potřebné akcie popř. prosadit určité změny v dozorčí radě nebo v představenstvu banky. Navíc bez dohody s Nomurou bylo prakticky nemožné získat v bance majoritní podíl a jako největší akcionář banky měla největší odpovědnost. ,

Při jednání Nomura podmiňovala svou účast na řešení situace banky „komerčními podmínkami“ takové transakce, tzn. v případě jakýchkoli dalších investic do banky by měl stát Nomuře zaručit návratnost investic včetně přiměřeného zisku. Veškeré předložené návrhy Nomury však v sobě obsahovaly navíc i mechanismy, které by Nomuře umožnily zhodnotit na úkor státu i její předchozí investice do banky. Představu zástupců státu (převod akcií za symbolickou cenu) proto ani po opětovných jednáních neakceptovala s poukazem na svá východiska a rozdílný přístup státu při privatizaci bank (očistění státem).

Ještě na počátku června Nomura navrhovala tři možná řešení umožňující vstup strategického investora:

- Nomura převede na stát 51 % akcií s tím, že si ponechá upisovací práva (46 % za 1 euro, zbytek za tržní cenu). Stát bude sanovat banku, Nomura se bude podílet na výběru strategického investora, který zvýší základní jmění prostřednictvím upisovacích práv kontrolovaných Nomurou.
- Nomura prodá státu cca 46 % akcií za jejich pořizovací cenu a cca 5 % akcií za tržní cenu.
- Nomura zvýší základní jmění až o 20 mld Kč s tím, že stát vystaví záruky a bude sanovat banku a Nomura akcie prodá strategickému investorovi.

Ve všech variantách Nomura slibovala státu vstup do dozorčí rady (2 místa ze 12) a podporu vstupu státem navržených manažerů do představenstva banky (na 2 uvolněná místa ze 7). Součástí návrhů byl i požadavek Nomury, aby se podílela na výběru strategického partnera.

Tyto návrhy však obsahovaly značná rizika pro stát, který by nezískal dostatečnou kontrolu nad bankou. Podle stanov je totiž třeba pro změny v dozorčí radě 2/3 hlasů na valné

hromadě a rovněž 2/3 hlasů v dozorčí radě jsou nutné pro změny v představenstvu. Navíc jakákoli valná hromada může být napadena pro neplatnost, což se v případě IPB stalo na dvou předcházejících valných hromadách.

Přijetím jakéhokoli z těchto návrhů by se stát dostal do pozice, kdy by sice v lepším případě vlastnil více než polovinu akcií, neměl by však faktickou kontrolu nad bankou, musel by hradit veškeré její ztráty a náklady na ozdravení, neboť návrhy Nomury nezajišťovaly podíl akcionářů na úhradě ztrát banky, a neměl by ani plnou kontrolu nad procesem výběru strategického investora.

Během dalších jednání se však ukázalo, že potenciální investoři ztratili zájem o vstup do banky formou nákupu akcií a odmítali vzít na sebe rizika s tím spojená. .

4.4.3 Vytipování potenciálních strategických investorů

V rámci hledání potenciálních strategických investorů Nomura oslovila řadu možných zájemců včetně těch, kteří mohou mít zájem o vstup do Komerční banky, a.s.. Přestože na různých úrovních byla projevena snaha motivovat i jiné banky k zájmu o transakci, ukázalo se, že ačkoli některé banky měly zájem o nákup částí skupiny IPB, návrh komplexní transakce však nebyly schopny předložit. V průběhu května tak zůstali pouze dva vážní zájemci: Allianz-Unicredito a ČSOB-KBC.

Jakožto strategického partnera prosazovala Nomura původně společenství Allianz-Unicredito, nevyklučovala však ani jednání s ČSOB. Pod následujícím časovým tlakem docházelo k rychlým změnám v tomto stanovisku na jednu či druhou stranu, dle toho jak postupovala jednání.

Na počátku června pak došlo k přímým jednáním zástupců státu a těchto investorů, během nichž byly zjišťovány podmínky jejich případného vstupu do banky a jejich připravenost na převzetí IPB. Při jednání oba investoři potvrdili, že převzetí banky chtějí realizovat formou koupě podniku nebo části podniku. Tento postup považovali za výhodnější z hlediska určitého vymezení nabývané části banky, omezení právních rizik i vyloučení vlivu existujících akcionářů IPB. Tento požadavek komplikoval vstup zahraničního investora, neboť s koupí podniku nebo jeho části nezíská kupující povolení působit jako banka. Tímto způsobem může převzít banku pouze ten, kdo již sám povolení působit jako banka v ČR má, a to minimálně ve stejném rozsahu jako banka, kterou přebírá. Obdobně dle devizového zákona může nabývat nemovitosti, které jsou součástí prodeje podniku nebo jeho části, pouze devizový tuzemec. Zahraniční zájemce by tedy musel nejprve založit nebo získat v ČR banku, což samo o sobě by znamenalo nemalé časové nároky.

Na jednáních byly rovněž prezentovány postupy jednotlivých investorů při převzetí IPB. Při analýze pozic těchto reálných zájemců byly zřejmé filozofické i technické odlišnosti návrhů. Jejich vyhodnocení vedlo k poznání, že transakci v horizontu několika dní je z technických důvodů schopna zvládnout pouze ČSOB (je již bankou se znalostí českého trhu, deklarovala připravenost provést majetkové převzetí IPB rychle, jakožto český subjekt by uzavírala smlouvy v českém jazyce a podle českého práva, což by neobyčejně usnadnilo jednání zejména o formě státní pomoci).

Naopak druhý ze zájemců byl připraven rychle převzít pouze manažerskou kontrolu nad bankou a teprve následně, v horizontu několika měsíců, provést její prověrku a nabídnout podmínky převzetí banky. Přístup Allianz-Unicredito však znamenal pro stát větší riziko. Ponecháním manažerské kontroly jednomu z potenciálních investorů by de facto znamenalo jeho výběr a ztížilo by státu vyjednávací pozici při dohadování podmínek majetkového převodu. Délka procesu by znamenala nutnost banku ozdravit ještě před jejím prodejem, pro

vstup strategického investora by proto bylo nutno prodat podnik nejprve Konsolidační bance Praha, s.p.ú. a teprve potom strategickému investorovi, což by přinášelo další právní a organizační potíže. Navíc nejistota o tom, zda a kdy bude situace banky s konečnou platností dořešena, by ztěžovala, ne-li znemožňovala obnovení důvěry klientů.

Pokud jde o možné rozšíření počtu zájemců a zorganizování výběrového řízení obdobného těm, která se prováděla v případě ČSOB, České spořitelny, a.s. a budou se pravděpodobně provádět v případě Komerční banky, a.s., byla de facto vyloučena tím, že stát banku nevlastnil a to, zda a v jaké formě nad ní získá kontrolu, nebylo jasné.

Při snaze přejít na tento postup by bylo nutno postupovat následovně. Nejprve by bylo nutno banku ovládnout majetkově i manažersky, poté ji očistit do stavu, v němž by byla způsobilá být předmětem prodeje. Musela by následovat velmi důkladná právní a finanční due diligence, která by rozkryla majetkové vztahy a definovala strukturu finanční skupiny, která je velmi nepřehledná. Právě finanční skupina je to, co dělá banku zajímavou a zvyšuje její hodnotu. Bez naprosto přesné znalosti toho, co se vlastně prodává, by bylo velmi obtížné uspořádat seriózní výběrové řízení a očekávat nabídky.

Z ekonomického hlediska je přinejmenším velmi nejisté, zda by výběrové řízení vedlo k výrazně lepším podmínkám pro stát, který by navíc jen velmi obtížně zajišťoval manažerskou kontrolu banky (nebylo ani jednoduché získat manažery pro Komerční banku, a.s.). Pokud by se nepodařilo udržet tržní pozici banky, což by v přechodném období bylo velmi obtížné, mohly by naopak být konečné podmínky horší než při včasném prodeji.

4.4.4 Závěry jednání o kooperativní variantě

V reakci na požadavek potenciálních investorů převzít IPB formou prodeje podniku nebo jeho části navrhla Nomura ve spolupráci s bankou upravenou strukturu transakce, o níž bylo jednáno až do posledních hodin před zavedením nucené správy. Poslední návrh předpokládal urychlené rozdělení podniku a prodej části podniku na základě rozhodnutí představenstva IPB se souhlasem dozorčí rady Konsolidační bance Praha, s.p.ú. (dále též „KoB“) s tím, že KoB zajistí stabilitu banky a následně její prodej strategickému investorovi.

Prodávaná část podniku měla obsahovat prakticky vše, s výjimkou cenných papírů zahraničního podílového fondu v nominální hodnotě desítek miliard Kč. Přestože rozdělení podniku mělo proběhnout podle plánu velmi rychle, nebyl uvedený postup okamžitě realizovatelný, a proto byl založen na smlouvě o budoucí smlouvě. Vzhledem k již probíhajícímu runu na banku by bylo nutno poskytnout bance likviditu ještě před převodem části podniku na KoB, přičemž stát by měl mít v rukou právě jen smlouvu o smlouvě budoucí.

I tento poslední návrh obsahoval pro stát významná právní, ekonomická a organizační rizika, navíc neřešil situaci z časového hlediska.

V oblasti právní došlo při posouzení schématu externím právním týmem k jednoznačnému názoru, že v rámci právního řádu ČR je navrhované schéma oproti prodeji podniku přímo strategickému investorovi natolik rizikové, že jeho realizaci právní tým jednoznačně nedoporučuje. Rizikovost spočívala zejména v možnosti zablokovat transakci účelovým napadáním rozdělení podniku, navíc by stát neměl možnost zásahu v případě, že by z jakéhokoli důvodu k prodeji nedošlo. Návrh nerespektoval ustanovení obchodního zákoníku vymezující část podniku a jeho přijetí by mohlo být posouzeno jako účelové jednání, jehož cílem by bylo obcházení zákona. V takovém případě by bylo rozdělení podniku, a tudíž i celý prodej části podniku, neplatné.

V oblasti ekonomické nebylo zcela zřejmé, jaká je hodnota zbytkového podniku, neboť do podílových fondů byly kromě nebonitních aktiv převáděna i aktiva bonitní. I když

skutečná hodnota cenných papírů podílového fondu je nepochybně nižší než jejich nominální hodnota, přesto může dosahovat řádově miliard Kč a schéma jejich (zpětného) převodu na stát, prokázala-li by se ztráta banky, nebylo jasné. Opět šlo o konstrukci, ve které by stát musel uhradit veškeré náklady na ozdravení banky, zatímco akcionáři by se na úhradě ztrát banky nepodíleli. Z hlediska organizačního by provedení převodu na strategického investora přes KoB znamenalo dodatečné administrativní obtíže (např. nutnost převodu nemovitostí na KoB a pak znovu na investora, dvojí notifikační povinnost), navíc KoB nebyla kapacitně připravena manažersky zajistit řízení podniku IPB. Rovněž vědomí toho, že KoB je pouze dočasný vlastník a o budoucnosti banky není rozhodnuto, by jen těžko vedla k uklidnění veřejnosti a pravděpodobně by se nepodařilo obnovit důvěru vkladatelů. Banka by tak zřejmě dál ztrácela tržní podíl a s ním i svou hodnotu pro potenciální investory.

Nelze opominout ani skutečnost, že navrhovaný prodej části podniku ani řízení IPB po dobu realizace transakce by nemohly být dostatečně kontrolovány ze strany ČNB a státu.

4.5 Příprava nekooperativní varianty

Přestože si byla ČNB velmi dobře vědoma rizik a problémů, které s sebou nese nucená správa, nemohla si dovolit nepřipravit se důkladně i na tuto možnost. Ta by se mohla stát aktuální v případě, kdyby došlo k nutnosti poskytnout bance finanční pomoc v době, kdy není dohodnuta kooperativní varianta a stát nemá kontrolu nad bankou.

Pro ilustraci jsou níže ve stručnosti vymezena hlavní rizika nucené správy:

Nucená správa sama o sobě nedokáže stabilizovat situaci banky, není-li doprovázena následnými opatřeními k zabezpečení likvidity, finanční stability a perspektivy dlouhodobého obezřetného fungování, což lze dosáhnout pouze cestou prodeje strategickému investorovi.

Dosavadní zkušenosti ukázaly, že u bank v nucené správě dochází k rychlému odlivu vkladů (snižuje se jejich tržní podíl a tedy i atraktivita pro potenciální investory) a rovněž se zhoršuje platební morálka klientů. Banka je nucena zbavovat se kvalitních aktiv, aby mohla vyplácet vklady, není schopna poskytovat nové úvěry a ztrácí i bonitní klienty na aktivní straně bilance. Navíc se zvyšuje relativní podíl nevýdělečných aktiv v bilanci, což spolu s úbytkem levnějších zdrojů při prakticky nezměněných provozních nákladech vede k růstu provozní ztráty.

Během nucené správy rovněž dochází přinejmenším k útlumu rozvoje banky, neboť není v silách nuceného správce plnohodnotně nahradit statutární orgán banky. Nucený správce je rovněž v mnohem obtížnější pozici, neboť se nemůže plně spolehnout na zaměstnance banky, které nezná. Tržní hodnota banky tak v čase velmi rychle klesá, zvyšují se náklady na její sanaci a snižují možné výnosy z prodeje. Potenciální investoři jsou v mnohem silnější pozici, neboť je to stát, kdo nakonec nese náklady.

Náklady na ozdravení banky jsou při použití institutu nucené správy rostoucí s časem trvání nucené správy a významně vyšší ve srovnání s ozdravením prováděným bez tohoto institutu. V případě, že nucená správa by měla delší trvání, je nutné vycházet z negativních zkušeností vyplývajících ze zavedení nucené správy v Agrobance Praha, a.s., kde se tyto náklady při dvouletém trvání pohybují přibližně ve výši 65 – 70 % bilanční sumy. Pokud je nucená správa zaváděna v krizové situaci runu na banku a podaří se nalézt rychlé řešení, výše uvedené ekonomické nevýhody se však nemusejí projevit. Z hlediska vstupu strategického investora má nucená správa základní nevýhodu v tom, že nepřináší majetkovou kontrolu banky, ale pouze kontrolu řízení. V tomto směru nucený správce může zprostředkovat vstup nového investora pouze prostřednictvím některého ze tří rozhodnutí v působnosti valné hromady:

- prodej podniku,
- prodej části podniku (obdoba řešení použitého v Agrobance Praha, a.s.),
- navýšení základního jmění a prodej takto získaných akcií.

Každá z těchto variant má své výhody a nevýhody uvedené níže, přesto je z hlediska ekonomické výhodnosti a realizovatelnosti jednoznačně nejvýhodnější rychlý prodej podniku.

4.5.1 Prodej podniku

Prodej podniku je možno realizovat velmi rychle, přitom je možno prodat podnik ještě před ozdravením banky a ztrátu kompenzovat až novému investorovi. Rychlý prodej s následným oceněním a stanovením kupní ceny na základě ocenění má logiku v tom, že během nucené správy hodnota banky poměrně rychle klesá. Čím dříve k prodeji dojde, tím méně je banka poškozena a tím menší ztráty při realizaci prodeje vzniknou.

Výhodou této varianty je skutečnost, že na rozdíl od prodeje části podniku není nutno nejprve banku dělit, tj. vymezovat předem jednoznačně prodávanou část. Po právní stránce je prodej podniku rovněž méně napadnutelný účelovými žalobami. Pokud konstrukce kupní ceny vychází ze skutečné hodnoty podniku, je tím zajištěna účast akcionářů na úhradě ztráty banky.

Prodej podniku je však podmíněn tím, že kupujícím musí být banka se sídlem v ČR, tj. mít oprávnění provozovat bankovní činnost a jako devizový tuzemec rovněž vlastnit nemovitosti, které jsou součástí prodávaného podniku.

4.5.2 Prodej části podniku

Tento způsob byl použit již v případě Agrobanky Praha, a.s., a je vhodný tam, kde investor má možnost provést due dilligence a jasně definovat část banky, o kterou má zájem. Smysluplné rozdělení podniku však vyžaduje určitou strukturu bilance, jinak lze jen obtížně dosáhnout toho, aby se akcionáři přiměřeně podíleli na ztrátách banky.

Dělení podniku však znamená oproti prodeji podniku jednak větší organizační a časovou náročnost, čímž se snižuje jeho ekonomická výhodnost, jednak dává další záminky akcionářům blokovat řešení podáváním nejrůznějších účelových žalob s cílem dosáhnout neoprávněné kompenzace od státu.

Analogicky k prodeji podniku je nutnou podmínkou, aby investorem byla banka se sídlem v ČR, což komplikuje a prodlužuje vstup zahraničních investorů.

4.5.3 Zvýšení základního jmění a prodej akcií

Teoreticky jednoduché řešení, v praxi však v určitých situacích téměř nerealizovatelné (žaloby minoritních akcionářů). V případě IPB byly obě poslední valné hromady rozhodující o navýšení základního jmění takto zablokovány. V případě Agrobanky Praha, a.s., skončila nucená správa uplynutím dvou let dříve, než soud rozhodl o žalobě akcionáře na neplatnost valné hromady, na níž nucený správce rozhodl o zvýšení základního jmění (žaloba ovšem nebyla podána 2 roky, ale jen půl roku před koncem nucené správy).

V daném případě by nucený správce musel nejprve zrušit napadené rozhodnutí o zvýšení základního jmění, rozhodnout o snížení základního jmění k úhradě ztráty a poté rozhodnout o novém zvýšení. I kdyby akcionáři tento proces nechali proběhnout, což lze vzhledem k minulým zkušenostem považovat za velmi nepravděpodobné, uplynulo by několik měsíců do doby, než by zvýšení bylo zapsáno do obchodního rejstříku. Během té doby by kapitálová přiměřenost poklesla pod jednu třetinu požadovaného minima, kdy je

ČNB povinná ze zákona odejmout bance povolení působit jako banka, pokud by ovšem stát neposílil kapitálovou přiměřenost jiným způsobem. Pak by ovšem nebyl důvod snižovat kapitál a akcionáři by se nepodíleli na ztrátách banky, ale naopak by profitovali na státní pomoci.

4.5.4 Zásady výběru strategického investora

Způsob výběru strategického investora má významný dopad na trajektorii celého procesu a použité metody. V podstatě se střetávají dvě významná hlediska: transparentnost a rychlost.

V případě privatizace normálně fungující banky není rychlost klíčovým prvkem, za určitých okolností naopak může delší kvalitní příprava přinést lepší výsledky, zejména má-li banka kompetentní vedení s jasným mandátem. V případě banky v nucené správě se však situace dramaticky mění a rychlost je naprostou prioritou. Situace banky v nucené správě se totiž může jen zhoršovat. Čím kratší je období výběru investora, tím menší je negativní dopad nucené správy na banku a tím nižší jsou náklady státu na ozdravení banky.

Vstup investora do problémové banky je totiž vždy podmíněn dvěma podmínkami:

- i) žádný investor nechce přebírat stará rizika a neznámá rizika – z toho vyplývá požadavek, aby stát tato rizika pokryl,
- ii) koupená banka musí být schopna fungovat a přinášet zisk – tato schopnost se promítá do rozdílu mezi cenou a čistou hodnotou aktiv banky, v účetnictví vyjádřená jako goodwill.

Velikost goodwillu je funkcí stavu banky – jejího tržního podílu, struktury finanční skupiny, pověsti apod. Právě tato „přidaná hodnota“ k čisté hodnotě aktiv během nucené správy nejrychleji eroduje a může se stát i zápornou.

Organizace výběrového řízení po zavedení nucené správy by hrozila velkými riziky, jejichž společným jmenovatelem je čas. Aby výběrové řízení mělo smysl, musel by se nejprve dobře definovat předmět prodeje, tzn. důkladně rozklíčovat majetkové propojení IPB a dalších společností ze skupiny IPB. Dále by se musely definovat podmínky očištění banky a poskytnout investorům čas na vyhodnocení situace. Teprve potom by mohlo proběhnout vyhodnocení nabídek a začít jednání s investorem.

Během té doby by však zásadně klesla hodnota banky v důsledku odlivu vkladů vyvolaných nejistotou o budoucnosti banky, zhoršením platební morálky dlužníků oproti stavu, kdy banka má jasného majitele, a rostoucími náklady (klientům je nutno kompenzovat rizika vyššími sazbami nebo nahrazovat levnější primární zdroje zdroji z mezibankovního trhu nebo úvěry od ČNB).

Jelikož v případě IPB výběrové řízení probíhalo z iniciativy banky a Nomury již poměrně dlouhou dobu a vedlo k zúžení výběru potenciálních investorů na dva, kteří byli oba akceptovatelní pro stát i ČNB, konání dalšího dlouhého výběrového řízení v průběhu nucené správy by nebylo racionálně zdůvodnitelné, neboť možný zisk z rozšíření počtu potenciálních zájemců byl pouze hypotetický, zatímco růst nákladů vyplývajících z poklesu hodnoty banky byl prakticky jistý.

Jak již bylo uvedeno výše, ze dvou vážných zájemců o vstup do IPB (Allianz- Unicredito a ČSOB) byla pouze ČSOB schopna realizovat rychlou variantu prodeje podniku, která byla v případě nucené správy z právního, ekonomického i organizačního hlediska shledána jako jednoznačně nejvýhodnější.

Výhodou byla i skutečnost, že v případě kooperativního i nekooperativního řešení byl vstup investora realizován formou koupě podniku, takže smluvní dokumentace připravovaná v rámci kooperativní varianty byla použitelná i pro variantu nekooperativní, ať již se jednalo o smlouvu o prodeji, nebo o rozsah záruk ze strany státu.

Na základě výše uvedeného bylo jednání o rychlém prodeji podniku mezi IPB a ČSOB vyhodnoceno jako nejvýhodnější postup v případě nutnosti zavedení nucené správy. Způsob řešení a výběr ČSOB jakožto potenciálního partnera k jednání vycházel z velmi racionálních důvodů a byl vybrán v konfrontaci s jinými alternativami. Pokud by se toto řešení podařilo realizovat, vytvářelo by dobré předpoklady pro pokračování činnosti IPB a minimalizaci nákladů státu.

Vyhodnocení optimálnosti určitého řešení však neznamenal nutně jeho realizaci, neboť ta závisela na řadě okolností, mimo jiné i na situaci IPB a obchodních podmínkách transakce, resp. zárukách státu.

Nucený správce by musel získat dostatečnou míru jistoty o tom, že za daných okolností neexistuje jiné řešení, které by zaručovalo lepší výsledek, přičemž vzhledem k provedeným analýzám by tato záruka musela být poměrně silná.

Pokud jde o obchodní podmínky transakce, ČSOB by musela dostat takové záruky a ujištění, které by jí dovolily transakci provést, ale pouze takové, které by obdržel i jakýkoli jiný investor. Rozsah požadavků investorů na očištění problémových bank je přitom dostatečně znám z předchozích případů, a IPB je z tohoto hlediska exemplární příklad problémové banky (netransparentní majetková propojení nikoli prostřednictvím majetkových účastí, ale opčních a obdobných smluv, věcně i právně komplikovaná struktura operací směřujících k zakrytí skutečné kvality aktiv).

Pokud by neexistovala lepší varianta a jednání s ČSOB přesto skončila neúspěchem, musela by nucená správa pokračovat a nucený správce by se musel pokusit zajistit vstup strategického investora jiným způsobem.

4.6 Stav přípravy řešení situace banky v polovině června

K dispozici byli dva vážní investoři – Allianz-Unicredito a ČSOB/KBC – připravení jednat o převzetí do banky, přičemž pouze ČSOB byla připravena realizovat rychlé převzetí IPB.

Kooperativní varianta – prodej části podniku IPB jejím představenstvem Konsolidační bance Praha, s.p.ú. s sebou nesl významná právní, ekonomická, organizační i morální rizika, popsána podrobně v části 4.4.4. Na druhou stranu tato varianta zajišťovala spolupráci Nomury a zřejmě i dalších významných akcionářů při její realizaci. Ačkoli vzhledem k plánovanému výběrovému řízení by zřejmě došlo k snížení hodnoty banky v důsledku nejistoty, existence dvou připravených investorů umožňovala provést výběrové řízení relativně rychle. Osobní rizika aktérů transakce by rovněž byla relativně malá, neboť vše by se dělo v dohodě s rozhodujícím akcionářem a bankou.

Nekooperativní varianta – nucená správa a v jejím průběhu pokud možno rychlý prodej podniku strategickému investorovi, který by se dal realizovat s ČSOB – s sebou nesla rovněž významná rizika. Zavedení nucené správy a získání kontroly nad bankou je organizačně a manažersky velmi složitý proces, komplikovaný navíc tím, že jeho účastníci nemohou být kvůli riziku úniku informací připravováni s předstihem. Rychlý prodej podniku s sebou nese podezření z netransparentnosti a nežádoucí medializaci, která může ohrozit stabilizaci banky. Zároveň zde existovalo velmi vážné osobní riziko pro nuceného správce, který je pod enormním tlakem. Jako příklad může sloužit medializace nucené správy a útoky

na nuceného správce v Agrobance Praha, a.s. Pokud by se však z jakéhokoli důvodu nepodařilo prodej realizovat rychle, hodnota banky a tedy její atraktivnost pro investory by významně klesla a mohlo by se stát, že účelově vyvolané soudní spory s akcionáři by zablokovaly možnost vstupu jakéhokoli investora.

Oba postupy tedy obsahovaly významná a neodstranitelná rizika, která činila výběr jakékoli varianty velmi obtížný. Posuzování výhodnosti obou možných řešení proto záviselo na konkrétních okolnostech i finanční situaci banky. Obecně platí, že zavedení nucené správy má na banku destabilizující účinek. V případě runu na banku se však rychlost, s jakou je problém vyřešen, stává pro uklidnění situace a zachování hodnoty banky mnohem důležitější než způsob, jakým je problém vyřešen.

5 Aktuální situace banky v polovině června

Z aktuální finanční situace IPB, třetí největší banky na domácím trhu (podíl na trhu primárních depozit i úvěrů 20 %), vyplynulo, že je vážně **ohroženo pokračování další činnosti banky**, a tím i **stabilita bankovního a finančního sektoru** v České republice.

Význam banky v rámci domácího bankovního a finančního sektoru názorně dokumentují následující základní údaje k 31.3.2000:

Název položky	mld. Kč
Bilanční suma	316,7
Objem primárních vkladů	227,2
Podíl na primárních vkladech celkem	20%
Podíl na vkladech obyvatelstva	22%
Objem úvěrů	193,2
Počet zaměstnanců	5 057
Počet klientů	2 938 979
Počet účtů	3 497 197
Počet obchodních míst	3 532
z toho pošt	3 340

5.1 Kapitálová pozice banky

Auditor dne 7.6.2000 za účasti představitelů statutárních orgánů banky informoval Českou národní banku o požadavku na tvorbu opravných položek v minimální výši **21 mld. Kč**, který vychází z dosud dokončených prací. Současně sdělil, že celkový požadavek na tvorbu opravných položek může významně přesahovat **40 mld. Kč**.

Také kontrola banky provedena Českou národní bankou ve 4. čtvrtletí 1999 kromě nedostatků systémového charakteru v oblasti řízení a kontrolním systémem identifikovala potřebu další **tvorby opravných položek** v objemu cca 40 miliard Kč.

Jak již bylo uvedeno výše, banka v důsledku požadavku na tvorbu opravných položek očekávala značnou ztrátu a nebyla by bez externí pomoci schopna dodržet ukazatel kapitálové přiměřenosti. Tento ukazatel by i v případě minimálního požadavku auditora v rozsahu 21 mld. Kč poklesl pod **nulovou hodnotu**.

5.2 Likvidita a platební schopnost banky

Již ve dnech od 20.2.2000 do 12.3.2000 byla likvidita banky pod silným tlakem z důvodu zřejmého znepokojení vkladatelů. Primární vklady banky se v tomto období snížily

o 23,1 mld. Kč, přičemž největší denní pokles vkladů nepřesáhl 3,5 mld. Kč. IPB v uvedeném období ztratila téměř jednu třetinu rychle likvidních aktiv. Přestože se pokles vkladů v následujících dnech a týdnech snížil, nepříznivý vývoj se již zvrátit nepodařilo. V průběhu června t.r. se pokles vkladů opět dramaticky zvýšil. Banka od pondělí 12.6.2000 čelila rozsáhlému výběru vkladů klientů – runu na banku, který rozsahem výběrů přesahoval všechny obdobné zkušenosti bank v České republice. Výběry vkladů probíhaly jak ve formě hotovosti na obchodních místech banky, tak i prostřednictvím bezhotovostních převodů do jiných bank.

Celkový pokles vkladů za pondělí 12.6.2000 a úterý 13.6.2000 dosáhl hodnoty 10,5 mld. Kč, přičemž v pondělí činil 4,5 mld. Kč a v úterý 6,0 mld. Kč. Údaje za středu 14.6.2000 dokládají další pokles vkladů, které se v tento den dále snížily o 6,5 mld. Kč. Podle předběžných informací se ve čtvrtek 15.6.2000 situace významně nezměnila, odliv vkladů pokračoval. V ten den byly známe pouze hotovostní výběry vkladů v objemu 1,6 mld. Kč, objem bezhotovostních plateb měl být znám až v průběhu pátečního dopoledne. Ke čtvrtku 15.6.2000 tak banka disponovala zůstatkem na clearingovém účtu pouze v objemu 3,2 mld. Kč. Banka rovněž oznámila, že při pokračování tohoto vývoje hrozí nebezpečí její platební neschopnosti, a to dopisem ze dne 14.6.2000, který byl ČNB doručen dne 15.6.2000. V dopise banka uvedla, že vzhledem ke zvýšeným hotovostním a bezhotovostním výběrům se v posledních dnech výrazně zhoršila její likvidní situace a hrozí nebezpečí, že v případě pokračování stávajícího trendu se banka může dostat do stavu, kdy nebude schopna dodržet výši povinných minimálních rezerv a následně nebude schopna dostát závazkům vyplývajícím z debetních transakcí na clearing, tzn., že nebude schopna plnit platební příkazy svých klientů. **Z těchto údajů vyplývalo, že banka není s to udržovat trvale svou platební schopnost, což znamenalo porušení § 14 zákona o bankách a závažný nedostatek v činnosti banky.**

6 Rozhodovací proces, posloupnost a způsob realizace rozhodnutí

Vzhledem k vyhrcoující se situaci banky, která se postupně stávala neudržitelnou, bylo nezbytné rozhodnout o dalším postupu co nejrychleji. Klíčové z tohoto pohledu bylo rozhodnutí vlády o tom, zda-li je připravena podpořit některou z předložených variant záchrany banky (kooperativní vs. nekooperativní varianta) nebo nikoliv, což by zákonitě vedlo k odebrání licence banky a ukončení její činnosti. Obě varianty řešení byly rozpracovávány jako rovnocenné s tím, že nekooperativní řešení prostřednictvím nucené správy bylo připravováno především jako nouzová varianta pro případ definitivního selhání kooperativního řešení.

Materiál pro zasedání vlády ČR byl projednán bankovní radou ČNB dne 15.6.2000. Jednání vlády ke stabilizaci situace IPB bylo svoláno na večerní hodiny dne 15.6.2000 a protáhlo se až do časného rána následujícího dne. Na základě vyhodnocení stavu banky, dosavadních výsledků jednání s Nomurou a jejich hodnocení právními poradci a výsledku jednání s možnými investory, se vláda ČR přiklonila k rozhodnutí schválit a podpořit realizaci nekooperativní varianty, tj. zavedení nucené správy se záměrem prodeje podniku strategickému investorovi - ČSOB. V ranních hodinách dne 16.6.2000 byla o tomto usnesení vlády ČR informována ČNB, která rozhodla o zavedení nucené správy v IPB a jmenovala nuceného správce.

Dne 16.6.2000 byl do ČNB doručen dopis banky, podepsaný předsedou a členem představenstva IPB, kterým banka s ohledem na výběry vkladů klientů a vývoj své likvidní situace požádala o poskytnutí úvěru v rozsahu 10 mld. Kč.

Rozhodnutí o zavedení nucené správy v IPB bylo statutárním zástupcům banky předáno v 11:58 hod. dne 16.6.2000. V návaznosti na tento krok a se záměrem předejít panice ČNB vydala záruku za všechny vklady v bance.

V souladu s ustanovením § 29 odst. 1 zákona o bankách je rozhodnutí o zavedení nucené správy účinné doručením. Jednou z mnoha povinností nuceného správce je zjistit, v jakém stavu se nalézá banka, dostat pod kontrolu veškeré řídicí a rozhodovací procesy, a také její hospodaření. Za tímto účelem se již v sobotu dne 17.6.2000 a také neděli dne 18.6.2000 uskutečnila jednání nuceného správce s auditorem banky, zástupci firmy Ernst & Young.

V návaznosti na tato jednání vydal auditor IPB dne 18.6.2000 zprávu pro nuceného správce ve věci auditu hospodaření banky za účetní období roku 1999. V této zprávě auditor uvedl: „Na základě auditorských postupů, které jsme provedli do 16.6.2000, se důvodně domníváme, že opravná položka na ztráty z úvěrů a na snížení hodnoty investičních cenných papírů by měla být navýšena o částku, která významným způsobem převyšuje vlastní jmění banky. Z tohoto důvodu účetní závěrka nezobrazuje věrně majetek, závazky a vlastní jmění banky k 31.12.1999 ani výsledek jejího hospodaření za rok 1999 v souladu se zákonem č. 563/1991 Sb., o účetnictví v platném znění. Kromě výše uvedeného, banka je závislá na trvalé finanční podpoře, kterou v současné době poskytuje ČNB. Bez této finanční podpory existují značné pochybnosti o tom, že banka by mohla pokračovat ve své činnosti v souladu se zásadou neomezeného trvání podniku. Z tohoto důvodu nelze vyloučit potřebu provedení úprav částek již zaúčtovaných aktiv. Tato záležitost není v účetní závěrce zmíněna. Z hlediska závažnosti výše uvedených skutečností nevyjadřujeme výrok auditora k účetní závěrce banky jako celku.“

V souladu s § 26b zákona o bankách, ihned po obdržení této zprávy auditora, sdělil dne 18.6.2000 nucený správce ČNB, že bance „vznikly a dále vzniknou ztráty, které způsobí pokles poměru kapitálu k rizikově váženým aktivům pod jednu třetinu limitu stanoveného opatřením ČNB o kapitálové přiměřenosti“. V návaznosti na toto oznámení nuceného správce ČNB splnila svoji zákonnou povinnost a ještě téhož dne zahájila správní řízení o odejmutí povolení působit jako banka IPB z důvodu poklesu kapitálové přiměřenosti banky pod jednu třetinu limitu, neboť tímto oznámením bylo naplněno ustanovení §34 odst. 3 zákona o bankách.

Výrokem auditora došlo k podstatnému posunu situace. Možnosti dalšího postupu se nyní omezily na následující:

- nucenému správci se podaří dojednat prodej podniku IPB, čímž by se problém kapitálové přiměřenosti vztahoval pouze na zbytek IPB, a neohrožoval by tak vklady,
- stát poskytne IPB v nucené správě takovou garanci, která zajistí její dostatečnou kapitálovou přiměřenost. Potom, za předpokladu obnovení likvidity, může dojít k ukončení nucené správy, banka však zůstane se státní garancí v rukou svých původních vlastníků,
- k žádnému dalšímu kroku nedojde, řízení o odejmutí povolení působit jako banka povede banku do konkurzu.

Bylo tedy logickým rozhodnutím státu podpořit prodej podniku. Nucený správce, s vědomím toho, že investor dostane pravděpodobně požadované záruky, začal o této variantě intenzivně jednat s ČSOB, která jako jediná předložila nucenému správci oficiální nabídku na prodej podniku.

Zároveň během víkendu ČSOB a zástupci jejího hlavního akcionáře- belgické KBC, jednali se zástupci MF a ČNB o případných podmínkách státní záruky a slibů odškodnění ze

strany ČNB. Úspěch těchto jednání byl podmínkou toho, aby ČSOB mohla uzavřít smlouvu o prodeji podniku, neboť jinak by se koupí podniku zhoršila i kapitálová přiměřenost ČSOB.

Dne 18.6.2000 byla ČNB požádána ČSOB o vydání předchozího souhlasu k uzavření smlouvy o prodeji podniku s IPB a rovněž nuceným správcem IPB o vydání předchozího souhlasu k uzavření smlouvy o prodeji podniku s ČSOB. ČNB po vyhodnocení náležitostí obou žádostí vydala dne 18.6.2000 IPB předchozí souhlas k uzavření smlouvy o prodeji podniku s ČSOB. ČSOB byl předchozí souhlas k uzavření smlouvy o prodeji podniku s IPB vydán dne 19.6.2000. Nucený správce dne 19.6.2000 ČNB požádal o udělení předchozího souhlasu k přijetí rozhodnutí správce o prodeji podniku v působnosti valné hromady, který mu byl dne 19.6.2000 vydán. Dne 19.6.2000 přijal nucený správce v rámci výkonu působnosti valné hromady IPB rozhodnutí o schválení prodeje podniku IPB ČSOB, o kterém byl sepsán notářský zápis.

K podpisu smlouvy o prodeji podniku mezi IPB jako prodávajícím a ČSOB jako kupujícím pak došlo dne 19.6.2000, stejně jako k podpisu smlouvy o slibu odškodnění mezi ČNB a ČSOB a smlouvy a státní záruky mezi MF a ČSOB. Pro tento krok byl též získán souhlas Úřadu na ochranu hospodářské soutěže s poskytnutím výjimky ze zákazu veřejné podpory.

7 Struktura transakce

Rozměr problémů banky a velké negativní dopady na bankovní sektor a ekonomiku jako celek znamenaly nutnost veřejné podpory, bez níž by situace banky nebyla řešitelná. Tato veřejná podpora však měla směřovat k ochraně věřitelů, nikoli akcionářů banky, a musela být poskytnuta způsobem, který by zajistil její efektivní využití. Takováto podpora proto nemohla směřovat k stávajícím akcionářům, během jejichž působení se banka do potíží dostala a kteří nebyli schopni ji z těchto problémů vyvést, ale až k novému strategickému investorovi.

Dosavadní zkušenosti se vstupem investorů do problémových bank ukázaly, že zde pro investory existují velká rizika, která mohou významně zvýšit náklady spojené s převzetím problémové banky. Investoři proto požadují záruky, že tato rizika neohrozí jejich vlastní existenci. K nejvýznamnějším takovým rizikům patří riziko neevidovaných závazků, riziko chybějících nebo nesprávně oceněných aktiv, riziko podrozvahových položek, riziko udržitelnosti tržního podílu, riziko neudržitelné ztrátovosti, právní rizika, personální rizika, operační a provozní rizika.

Riziko neevidovaných závazků znamená, že banka je povinna plnit, přičemž tyto závazky nejsou zaneseny v účetnictví banky a investor o nich neví. Typickým příkladem jsou směnky, kdy banka buď sama vystaví nebo avaluje směnku, přičemž tyto závazky nejsou evidovány v účetnictví a nový investor je s tímto závazkem konfrontován až v okamžiku, kdy je požadováno jeho proplacení.

Riziko chybějících nebo nesprávně oceněných aktiv znamená, že některá aktiva, která jsou vedena v účetnictví, buď vůbec chybí nebo jejich účetní hodnota je mnohem vyšší než hodnota skutečná. Nesprávné ocenění může nastat zejména u aktiv, o nichž se účtuje v pořizovacích cenách, např. nemovitosti nebo majetkové účasti. Rovněž se však týká např. úvěrů, jejichž rizikovost není adekvátně zohledněna v účetnictví banky tvorbou opravných položek.

Riziko podrozvahových položek znamená riziko ztrát z obchodů, o nichž se účtuje v podrozvaze. Jedná se např. o záruky nebo akreditivy (viz případ Komerční banky, a.s.), o opční nebo termínové smlouvy, podle kterých banka musí nevýhodně buď koupit nebo prodat některá aktiva apod.

Riziko udržitelnosti tržního podílu souvisí s klientskou bází banky. IPB má významný podíl na trhu depozit, vzhledem k nutnosti bránit odlivu vkladů však musela nabízet klientům podmínky, které již mohou být za hranicí ekonomické únosnosti pro strategického investora. Zároveň řada dlužníků banky je za normálních okolností neúvěrovatelná a v bilanci banky je řada nevýdělečných aktiv. Úprava úrovně úroků a poplatků na

úroveň obvyklou u zdravé banky může vést ke snížení tržního podílu.

Riziko neudržitelné ztrátovosti vyplývá z faktu, že drahá pasiva a málo výdělečná aktiva mohou vytvářet takovou provozní ztrátu, která bude pro strategického investora neudržitelná. Rovněž je možné, že banka bude povinna plnit ze smluv, které jsou pro banku nevýhodné, např. smlouvy, podle nichž platí poplatky za služby, které nový investor nepotřebuje nebo je může zajistit levněji apod.

Právní rizika, kromě situací, kdy v jednotlivých obchodních případech nejsou smlouvy uzavřeny tak, aby umožnily bance vymáhat její pohledávky, znamenají i rizika a náklady spojené s případnými soudními spory např. s akcionáři.

Personální rizika zahrnují jednak situace, kdy klíčoví pracovníci nejsou ochotni pracovat pro nového investora a odcházejí i se svými často unikátními znalostmi (ať už obchodních případů nebo programových produktů, které si banka sama vyvíjela), jednak případy, kdy někteří stávající pracovníci mohou v období, než získá investor plnou kontrolu, provádět činnosti, které nového investora poškodí (např. uzavírat nevýhodné obchody, ničit důkazy o případných minulých pochybeních nebo trestných činech).

Operační a provozní rizika vyplývají z toho, že banka v problémech obvykle nemá adekvátní vnitřní kontrolní systém a systém řízení včetně informační podpory. Tyto systémové nedostatky mohou vést k dalším ztrátám do doby, než investor zavede nové postupy. Je zřejmé, že např. změna vnitřního informačního systému není otázkou dní nebo týdnů, ale spíše měsíců či let. Nejde navíc jen o to rozdat nové sady dokumentů, ale naučit novým postupům zaměstnance.

V případě IPB existovalo navíc i významné riziko vyplývající z neprůhledné struktury skupiny IPB. Není zřejmé, zda některé majetkové účasti významné pro hodnotu banky z hlediska synergických efektů jsou pod kontrolou banky či nikoli.

Za těchto okolností by vstup jakéhokoli investora musel být podmíněn poskytnutím podpory ze strany státu eliminující alespoň částečně výše uvedená rizika transakce pro investora. Pokud by stát měl majetkovou a manažerskou kontrolu nad bankou a povedlo se odvrátit run na banku, mohla by podpora státu směřovat do banky před prodejem, neboť by stát dostal část prostředků zpět v podobě kupní ceny.

V daném případě však nebyly splněny podmínky pro ozdravení banky před prodejem a podpora proto nesměřovala bance, ale strategickému investorovi, který koupí podnik IPB. Této konstrukci musela být přizpůsobena smluvní dokumentace, včetně stanovení kupní ceny, která by měla co nejobektivnějším způsobem odrážet hodnotu podniku a zajistit akcionářům spravedlivý výnos z prodeje. Smluvní dokumentace sestává ze smlouvy o prodeji podniku, smlouvy a státní záruky a smlouvy a slibu odškodnění.

Smlouva o prodeji podniku uzavřená mezi IPB a ČSOB předpokládá stanovení kupní ceny na základě ocenění podniku dvěma nezávislými soudními znalci k poslednímu kalendářnímu dni předcházejícímu den prodeje, a to na základě nejméně dvou oceňovacích metod. Tato ocenění tedy nezahrnují pouze čistou hodnotu aktiv (se zohledněním podrozvahových položek), ale i „tržní hodnotu podniku“, tzn. dodatečnou hodnotu vyplývající z tržního postavení, know-how, synergických efektů spolupráce mezi členy finanční skupiny banky apod. V případě větších rozdílů mezi oběma oceněními by konečné ocenění stanovil třetí znalec, jinak by bylo akceptováno větší z obou ocenění.

Kupní cena bude nejméně rovna znaleckému ocenění podniku zvýšenému o 3 mld Kč, pokud by však ve znaleckém ocenění stanovená částka byla nižší než 100 mil Kč, obdrží prodávající nejméně 100 mil Kč. Dále může být kupní cena zvýšena o částky na daně a pojištění, které prodávající musí uhradit po prodeji podniku, a až o 1,9 mld Kč podle nákladů, které prodávající vynaloží na definované účely v souvislosti s realizací prodeje podniku.

Výše uvedená konstrukce kupní ceny znamená pro prodávajícího velmi dobré podmínky. Při otálení s prodejem by totiž dále poklesla jak čistá hodnota aktiv, tak „tržní

hodnota podniku“, což by se promítlo jak v nižší hodnotě podniku, tak ve vyšších nákladech na podporu investora. Tato podpora má dvě složky.

Ze strany státu je investorovi na základě **smlouvy a státní záruky** uzavřené mezi MF a ČSOB zaručena daná čistá hodnota aktiv (bez zahrnutí podrozvahových položek) podle stavu v účetnictví banky. Realizace pomoci státu předpokládá provedení restrukturalizačního plánu obdobného postupu v případě České spořitelny, a.s., kdy na Konsolidační banku Praha, s.p.ú. budou převedena vybraná nebonitní aktiva. Zároveň má ČSOB právo za stanovených podmínek převést na státem vybraný subjekt koupený podnik, zejména pokud stav podniku nikoli z viny ČSOB ohrožuje existenci ČSOB.

Některá další rizika ztrát a škod ČSOB vzniklá v důsledku koupě podniku jsou plně nebo částečně kryta ze strany ČNB na základě **smlouvy a slibu odškodnění** uzavřené mezi ČNB a ČSOB, zejména rizika ztrát a škod vyplývající z neevidovaných závazků, chybějících aktiv a podrozvahových položek. Plnění ze strany ČNB je podmíněno jednak vznikem škod, jednak tím, že příslušná rizika budou bankou identifikována ve stanovené lhůtě. Zároveň jsou ve smluvní dokumentaci zahrnuty mechanismy zajišťující efektivní vynakládání veřejné podpory, zejména vymáhání náhrad za poskytnuté plnění. V souladu s usnesením vlády ze dne 15. června 2000 je část ztrát, které ČNB vzniknou v souvislosti s odškodněním ČSOB z titulu neevidovaných závazků, kryta státní zárukou ve prospěch ČNB.

Konstrukce kupní ceny a krytí rizik vytváří předpoklady pro to, aby existence ČSOB nebyla koupí podniku IPB ohrožena a aby byly vytvořeny podmínky pro stabilizaci a další rozvoj bankovního sektoru.

8 Závěr

Společný postup vlády, MF a ČNB při řešení situace IPB vedl k rychlému uklidnění znepokojených vkladatelů, kteří se velmi rychle přestali obávat o bezpečí svých vkladů v třetí největší bance na bankovním trhu ČR. Přestože pozitivní efekty řešení mohou být narušeny přetrvávajícími neodůvodněnými a nepodloženými mediálními útoky, důvěra veřejnosti byla posílena nejenom koordinovaným postupem a jednotným postojem všech státních institucí a jejich představitelů, jež na řešení participovali, ale též pozitivní reakcí finančních trhů a kladnými vyjádřeními renomovaných domácích i zahraničních expertů.

Přijetí klíčových rozhodnutí a realizace jednotlivých opatření popsanych v tomto materiálu rovněž vytvořilo příznivé podmínky pro další nezbytné kroky ČSOB jako strategického investora. Tyto kroky umožní směřovat k dlouhodobé stabilizaci v činnosti a výkonnosti banky a zprostředkovaně celého bankovního sektoru ČR. ČSOB již v této souvislosti zahájila postupný proces restrukturalizace podniku IPB a jeho následné integrace, převzala manažerskou kontrolu, provedla personální změny na klíčových pozicích a připravuje další, pro činnost této instituce významná, opatření.