

## **Seminář – Individuální postupování pohledávek v ČKA**

## Cíle projektu

Rozhodnutí vlády v usnesení číslo 45 ze dne 14. ledna 2004 o ukončení činnosti ČKA v roce 2007 (promítnuto v zák. č. 239/2001 Sb. o ČKA od 7.9. 2004)

Řízení a úplné uzavření finanční skupiny ČKA do konce roku 2007

Maximalizace výtěžnosti portfolia v daném časovém horizontu

Zajištění maximální transparentnosti celého procesu

## Výstupy projektu

- Kombinovaná flexibilní strategie pro řešení aktiv FS ČKA (individuální a hromadná řešení aktiv) na základě nové **segmentace** aktiv
- Implementace pouze nutných organizačních změn v krátkém čase (oproti tradičním přístupům budování nové „workout“ organizace) vedoucích k okamžité významné redukci zaměstnanosti
- Likvidace dceřiných společností Konpo a Česká finanční bude provedena do konce roku 2006
- Posílení kontrolních mechanismů při řešení aktiv a zavedení principů maximální možné otevřenosti
- Zavedení permanentního auditu a monitoringu všech procesů

## 1. Nová segmentace portfolia

- *individuální, hromadná, komplexní řešení pohledávek*

## 2. Nový motivační systém

- *návaznost bonusu na inkaso, jediné kritérium hodnocení úspěšnosti*

## 3. Princip jednoznačné zodpovědnosti za klienta a svěřené portfolio

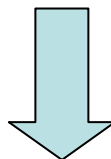
- *obchodníci místo úředníků*

## 4. Přenesení odpovědnosti na nižší úroveň řízení

- *delegování pravomocí*

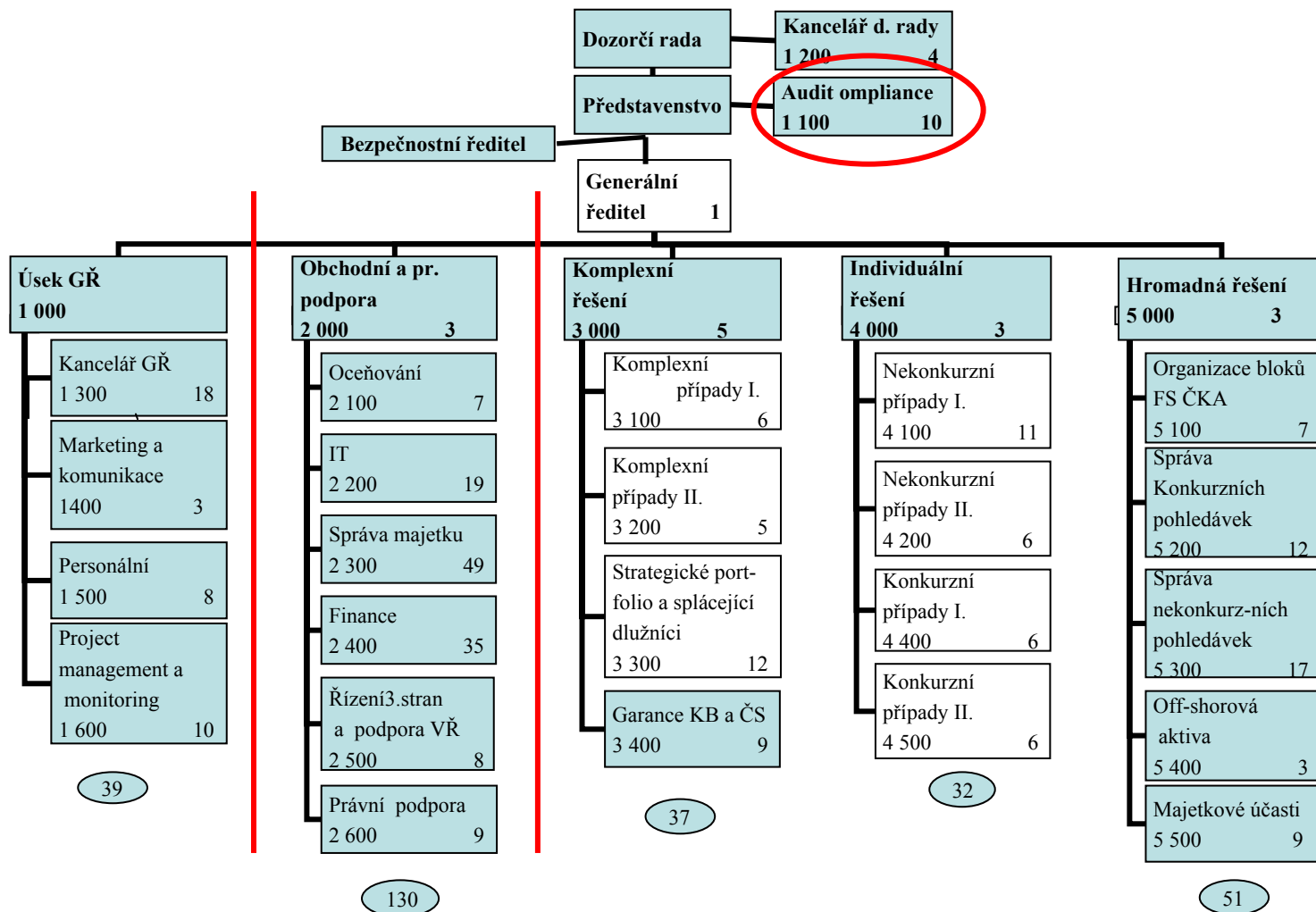
## 5. Snížení počtu zaměstnanců

## 6. Posílení kontrolních mechanismů



**Standardní prvky WORKOUT systému soukromé instituce**

# Organizační struktura platná do 31.7.2006



# Základní strategie řešení pohledávek v ČKA 1.

ČKA aplikuje při řešení pohledávek několik základních strategií pro řešení pohledávek ve svém portfoliu. Výběr adekvátní strategie (nebo jejich kombinace) vychází zejména na základě modelace výtěžnosti. Aplikuje se taková strategie, která zaručuje ČKA nejvyšší výnos.

## Sanace (restrukturalizace)

Dlužník dosahuje nedostatečné ekonomické výsledky, ale může být stabilizován sanačními opatřeními a ČKA může profitovat z jeho budoucího úspěchu. Je možná střednědobá stabilizace výsledků. Dlužník a další věřitelé jsou ochotni spolupracovat a implementovat sanační opatření.

## Splácení

Dlužník se stabilizovanými příjmy slibujícími plné splacení dluhu. Úroky a splátky jsou plně nebo částečně spláceny. V případě změny splátkového kalendáře musí být naplněna zákonná ustanovení § 31 zákona č. 219/2000 Sb., o majetku České republiky a jejím vystupování v právních vztazích.

## Prodej/realizace zajištění

Příjmy dlužníka nemohou být stabilizovány a jeho zadluženost není pro ČKA přijatelná. Dlužník (zástavec) a ostatní věřitelé souhlasí s realizací zajištění, popř. lze využít zákona č. 26/2000 Sb., o veřejných dražbách. Odhadovaná část prodejní ceny pro ČKA je vyšší než výnosy z prodeje/postoupení pohledávky.

# Základní strategie řešení pohledávek v ČKA 2.

## Individuální postoupení pohl.

Příjmy dlužníka nemohou být stabilizovány a zadluženost není přijatelná, prodej zástavy není možný kvůli nedostatečné spolupráci s vlastníkem zástav nebo ostatními věřiteli nebo je podíl ČKA na prodejní ceně nižší než prodejní cena pohledávky.

## Soudní cesta / likvidace

Soudní řešení - tj. žaloba, návrh na prohlášení konkurzu apod. - dlužníková příjmová situace je špatná, popř. již nepodniká, nebo dlužníka nelze stabilizovat. Pokračuje znehodnocování pohledávky a dlužník odmítá spolupracovat. Hrozí promlčení pohledávky.

## Konkurzní řízení

Pohledávky za dlužníky, na něž byl prohlášen konkurz nebo schváleno vyrovnání (v režimu Zákona o konkurzu a vyrovnání).

## Konkurzní řízení

Pohledávky za dlužníky u nichž je účelný jejich prodej prostřednictvím blokové transakce zejména z pohledu času finálního řešení a nákladovosti

# Základní pilíře procesu individuálního postupování pohledávek v ČKA

Pro zajištění nejvyšší možné míry transparentnosti byly v rámci procesu postupování pohledávek vystavěny nosné kontrolní pilíře a řada podpůrných kontrolních mechanismů v souladu s nejlepší světovou praxí. Cílem je eliminace rizika zneužití a zároveň maximalizace výnosu pro ČKA v rámci časově nenáročného procesu.

## Nosné pilíře

**Výběrové řízení**

**Tržní ocenění**

**Permanentní audit**

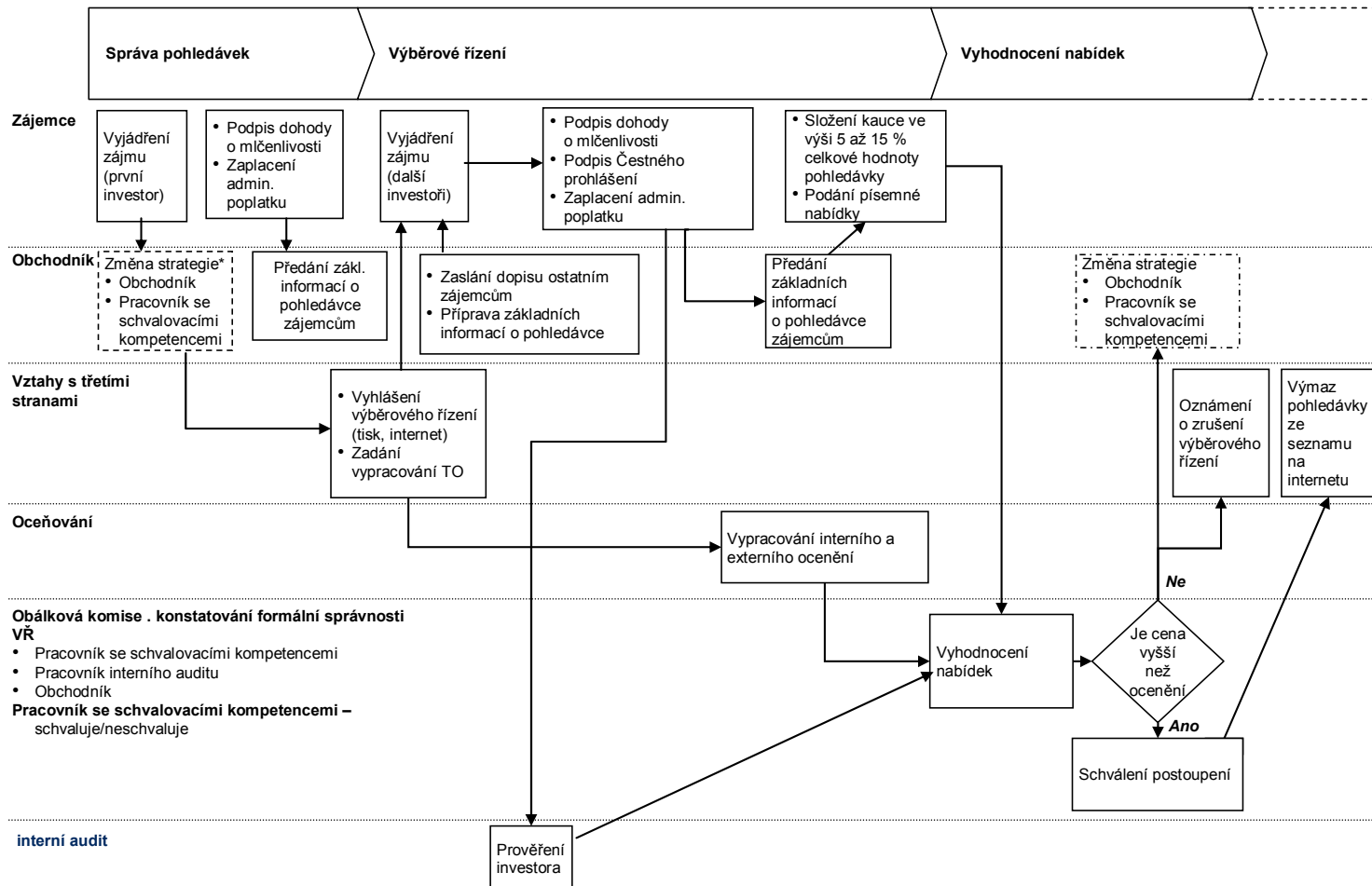
**Standardizace**

## Základní funkce

- \* zajištění maximální transparentnosti vně ČKA
- \* zajištění co největšího počtu zájemců
  
- \* systém stanovení **minimální** ceny pro ČKA akceptovatelné
- \* nezávislost a objektivita stanovení ceny (2xTO)
  
- \* nezávislá kontrola u každého rozhodujícího prvku procesu postoupení
- \* kontrola „ad ante“ NE „ex post“
  
- \* transparentnost prostřednictvím standardizace všech prvků procesu
- \* okamžitá identifikace jakékoli odchylky

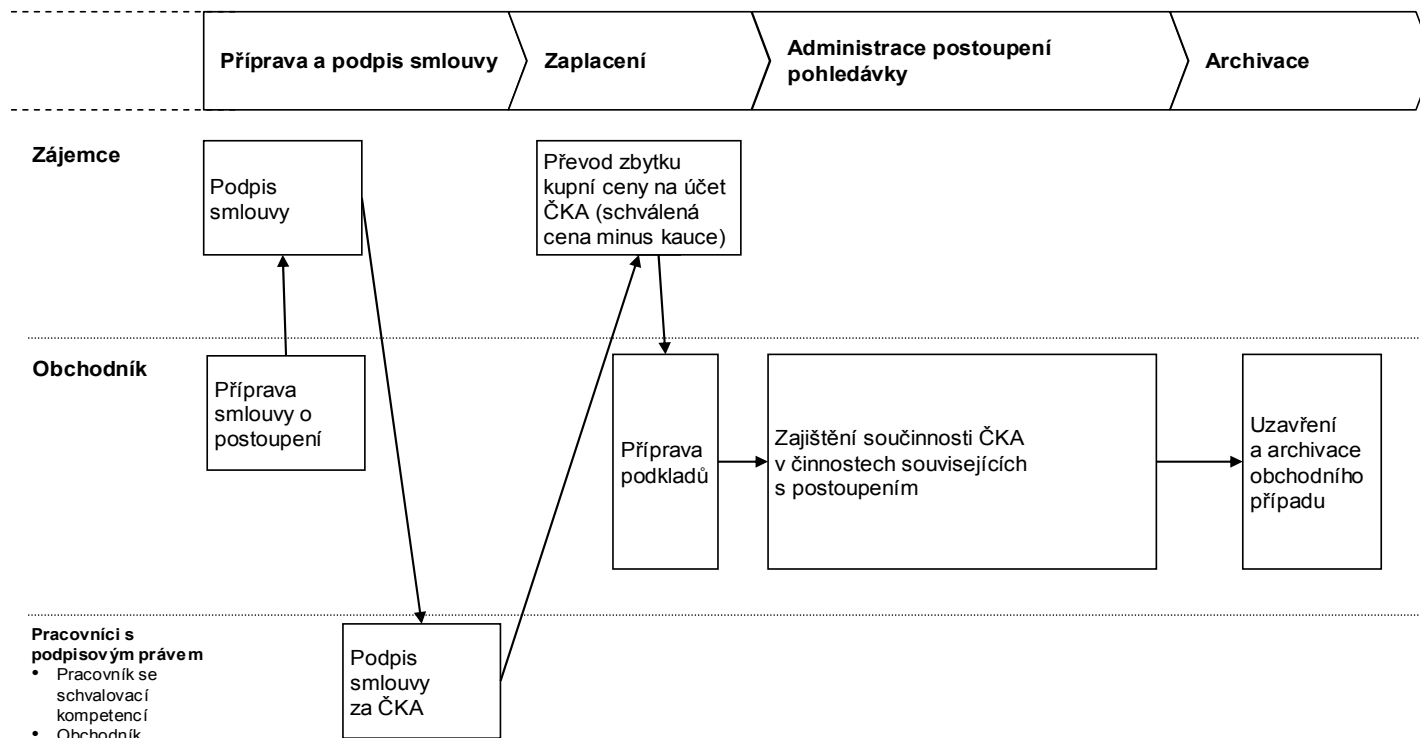
# Proces individuálního postoupení pohledávek 1.

## Diagram procesu individuálního postoupení pohledávek





# Proces individuálního postoupení pohledávek 2.



## individuálního postupování pohledávek v ČKA

### Výběrové řízení

- \* otevřené výb. řízení s minimální stanovenou dobou (cca 3týdny) pro zajištění co největšího zájmu
- \* vhodná kombinace médií pro zajištění publicity
- \* stanovení kaucí pro zjištění bonity investorů
- \* kontrola investorů
- \* poskytnutí info všem zájemcům, kteří podepíší dohodu o mlčenlivosti a uhradí symbolický poplatek
- \* obálkové komise

### Tržní ocenění

- \* zpracování min. 2 TO s platností max 3 měsíce
- \* organizační oddělení od obchodních útvarů – tzv. čínská zeď
- \* externí oceňovatelé vybírání ze schváleného seznamu na základě kvality TO
- \* periodické hodnocení kvality oceňovatelů ( hrozba vyřazení ze seznamu)
- \* systém náhodného výběru oceňovače
- \* otevření ocenění až po otevření nabídek

### Permanentní audit

- \* kontrola event. napojení investorů na dlužníka
- \* kontrola ocenění
- \* odpovědnost za „oběh“ obálek s nabídkami (komisionálně)
- \* kontrola plnění podmínek výběrového řízení
- \* účast na obálkových komisích
- \* pravomoc kdykoli zastavit proces postoupení pohledávky
- \* kontrola připsání kaucí

### Standardizace

- \* proces IPP stejný pro všechny pohledávky
- \* podmínky VVRŘ a zveřejnění
- \* smluvní dokumentace
- \* obálkové komise (vždy jiní členové)
- \* rozhodovacích pravomocí
- \* nastavení strategie u jednotlivých případů
- \* model pro vyhodnocení nejlepší varianty řešení
- \* oběhu obálek s nabídkami

# Proces individuálního postupování pohledávek v číslech

Ukazatele individuálního postupování	rok 2005	IQ/2006
Přehled vyhlášených VVŘ (celkem včetně opakovaných VVŘ)	397	125
Průměrný měsíční počet vyhlášených VVŘ	33	35
Počet případů, kdy byla nabídnutá cena zájemcem < TO	69,60%	63%
Počet uskutečněných obálkových komisí v rámci vyhodnocení VVŘ	411	113
Počet přihlášených zájemců do VVŘ v rámci vyhodnocení VVŘ	549	128
Počet VVŘ bez zájemců o postoupení pohledávky	30,41	37,17
Průměrný počet VVŘ, kde se přihlásil alespoň 1 zájemce	39,86%	33,80%
Celkový počet doručených poptávek	556	76
Počet individuálně postoupených pohledávek	341	133
Počet individuálně postoupených dlužníků	190	45
Počet vyhlášených VVŘ u poptávaných dlužníků	46,49%	
Průměrná úspěšnost postoupených dlužníků na vyhlášené VVŘ na jednotlivé dlužníky	66 - 68%	

## Nový motivační systém

### Výsledky hospodaření ČKA

zisk **+1,42 mld. Kč** výtěžnost z post **33,6%** PHNMS\* = **3,24 mld. Kč** náklady na 1 Kč inkasa z postoupení klesly **o 70%**

## Zefektivnění procesů

### Individuální postoupení pohledávek



Proces individuálního postoupení pohledávek před započítáním projektu standardně trval 114 dnů, přičemž implementací změn navržených v rámci Projektu 2007 bylo dosaženo **zkrácení** doby jeho trvání na **58 dnů**.

V tomto případě se podařilo urychlit dobu trvání realizace aktiv ČKA prostřednictvím individuálního postoupení pohledávek cca **o 100%**.

### Blokové transakce



Průměrná délka procesu přípravy a realizace bloků byla naměřena v celkové výši **244 dnů**, novelizovaný proces byl upraven tak, aby maximální délka prodeje bloku pohledávek nepřesáhla rozmezí **193 – 213 dnů**, tj. **zkrácení procesu max. o 51 dnů (cca 21%)**.

\*PHNMS = přidaná hodnota nového motivačního systému; počítáno jako  $(V_{2005(\%)}) * UH_{2005(\text{mil.Kč})} - (V_{2004(\%)}) * UH_{2004(\text{mil.Kč})}$ ;  
V = výtěžnost indiv. postoupení, UH = účetní hodnota indiv. postoupených pohledávek

## Organizace - zaměstnanci

**2004**

Evidenční počet zaměstnanců  
k 1.1.2004 = 519



Následkem  
organizačních změn  
v roce 2004 bylo  
sníženo o 29%

**2005**

Evidenční počet zaměstnanců  
k 1.1.2005 = 368

Po reorganizaci v roce 2004  
se celkově snížil počet  
zaměstnanců o 37%.

**2006**

Evidenční počet zaměstnanců  
k 1.1.2006 = 325



Následkem  
organizačních změn  
k 1.8. a 31.12.2006  
bude sníženo o 39%

## Přidaná Hodnota Nového Motivačního Systému

P.H.N.M.S. = 3,24 mld. Kč

### Postoupení individuálních pohledávek v letech 2004 – 2005 (v mil. Kč)

Rok	Účetní hodnota	Prodejní cena (inkaso)	výtěžnost z ÚH v %
2004	6 092	1 473	24,2
2005	14 008	4 709	33,6
2005 při uplatnění výtěžnosti 2004	14 008	3 386	24,2
<b>bonusový přírůstek výtěžnosti</b>	<b>x</b>	<b>3 237</b>	<b>39,1</b>

### Mzdová náročnost inkasa z individuálního postoupení pohledávek \*

	2004	2005	rozdíl	
	(mil. Kč)	(mil. Kč)	abs.	%
mzdové náklady	305,6	309,2	3,6	1,18
Inkaso	1 472,6	4 709,2	3 236,6	319,79
<b>Mzdová náročnost inkasa (v Kč)</b>	<b>0,21</b>	<b>0,06</b>	<b>-0,14</b>	<b>-68,36</b>

Z dosažených výsledků hospodaření vyplývá, že ČKA v roce 2005, kdy již plně fungoval nový motivační systém dosáhla **33,6% výtěžnosti** z účetní hodnoty postoupených pohledávek, což představuje nárůst o **cca 40%** oproti roku 2004.

Tato čísla jsou důkazem toho, že byla zvolena adekvátní kombinace prvků motivačního systému a jiných procesních opatření, čímž ČKA inkasovala pouze z postoupení **o 3,24 mld. Kč více**, než případným ponecháním dříve používaných systémů.

**Náklady na 1 Kč inkasa klesly o 70%.**

\* zobrazuje kolik Kč mzdových nákladů potřebovala ČKA na 1 Kč inkasa z individuálního postoupení pohledávek

## Vybrané poměrové ukazatele

Po zavedení opatření Projektů 2007 **stouplo inkaso** na 1 pracovníka o **17%**.

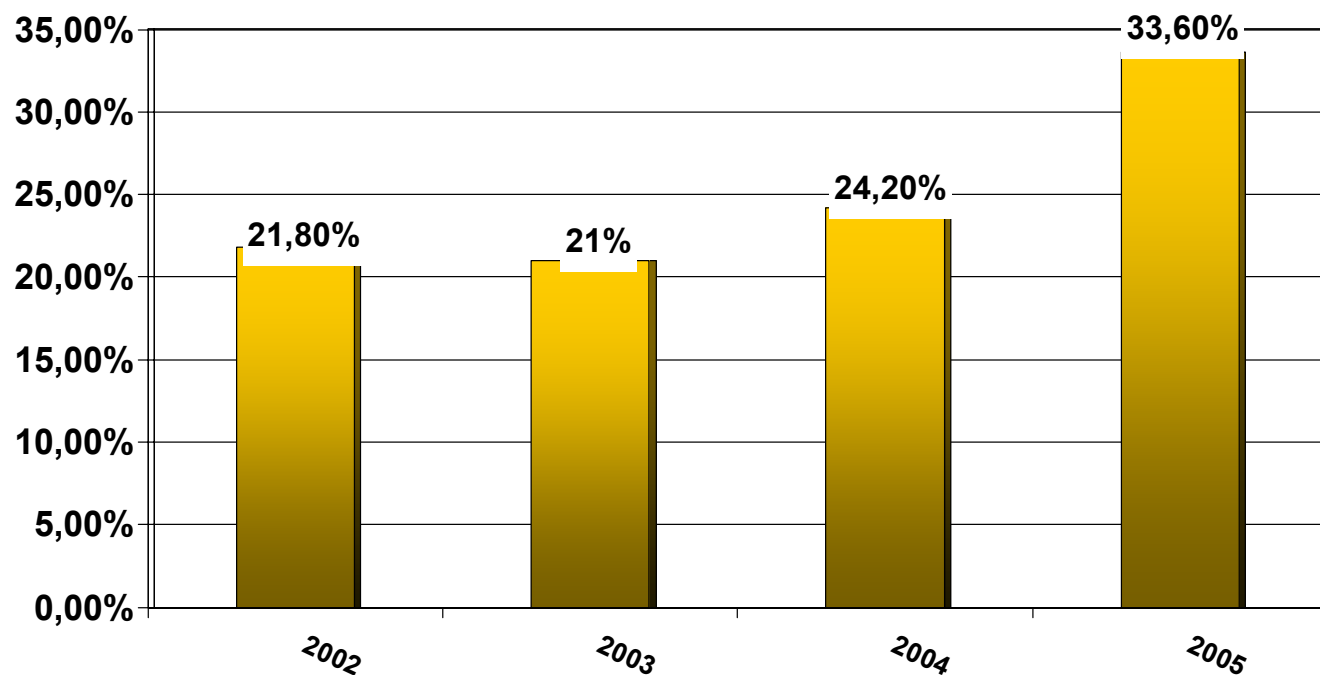
Po zavedení opatření Projektů 2007 **stoupl zisk** na 1 pracovníka o **cca 12 mil. Kč**.

Po zavedení opatření Projektů 2007 **klesla bilanční suma** na 1 pracovníka o **třetinu**.

	přepočtený	počet pracovníků	na 1 pracovníka	Změna	
				abs.	%
<b>inkaso (mil. Kč)</b>					
2003	27 108,5	536	50,58	x	x
2004	26 188,9	467	56,08	5,50	10,9
2005	23 548,3	359	65,59	9,52	17,0
<b>zisk/ztráta (mil. Kč)</b>					
2003	-18 181,8	536	-33,92	x	x
2004	-3 451,2	467	-7,39	26,53	-78,2
2005	1 575,2	359	4,39	11,78	x
<b>bilanční suma (mil. Kč)</b>					
2003	174 457,8	536	325,48	x	x
2004	121 021,8	467	259,15	-66,33	-20,4
2005	61 979,3	359	172,64	-86,50	-33,4

## Projekt 2007 zvyšuje výtěžnost u pohledávek řešených individuálně

(výtěžnost = výnos / účetní hodnota pohledávky \* 100%)





- Od zahájení Projektu 2007 spuštěno 15 blokových transakcí
- Nabídnuto portfolio pohledávek v celkové hodnotě téměř 70 mld. Kč
  - Historicky největší počet investorů, řada nových
  - 2-3krát vyšší výtěžnost oproti předchozím transakcím

# Blokové transakce FS ČKA

Označení bloku	Datum vyhlášení VVR	Objem (mld.) při vyhlášení VVR	Celkem (mld.)	Počet zájemců	Nejvyšší nabídka	Výtěžnost (z účet.hodn. v %)	Jméno investora
Konpo – konkurzní	29.10.2004	17,808	<b>24,07</b>	8	1.072.911.825	12,34	Global Financial Restructuring Czech Finoka s.r.o.
Konpo - nekonkurzní		6,262		7	447.000.008	13,91	
ČKA 101 – konkurzní	20.5.2005	14,792	<b>30,699</b>	6	783.106.003	8,09	AB-CREDIT a.s. J.P.Morgan Securities LTD Deutsche Bank Aktiengesellschaft J.P.Morgan Securities LTD Deutsche Bank Aktiengesellschaft
ČKA 102 – nekonkurzní		1,402		7	278.800.000	50,74	
ČF – konkurzní		6,606		6	276.000.000	5,65	
ČF – nekonkurzní		4,021		5	294.250.000	9,06	
Konpo – konkurzní		3,878		9	301.050.000	15,44	
ČF - blok A	30.6.2005	2,089	<b>7,035</b>	8	18.300.000	*	Boley Invest & Finance S.A. Reticulum, s.r.o. Boley Invest & Finance S.A. Boley Invest & Finance S.A. AB-CREDIT a.s.
ČF – blok B		0,175		8	2.275.000	*	
Konpo – blok A - POPV		1,289		8	36.100.000	*	
Konpo – blok B - POV		0,664		7	16.700.000	*	
Konpo – konkurz. blok - CP		2,818		8	116.200.000	8,21	
Konpo - zbytkový	19.8.2005	2,430	<b>2,430</b>	9	170.000.000	15,9	Deutsche Bank Aktiengesellschaft

*Není uváděna výtěžnost k účetní hodnotě bloku z důvodu, že pohledávky jsou odepsány.*

## DO ZÁNIKU ČKA ZBÝVÁ 509 DNŮ

**Obchodní činnost ČKA  
končí 30. 6. 2006**



**Likvidační  
tým**

- Vyřešení aktiv po bývalé IPB
- Dořešení aktiv s ostatními bankami
- Zánik dceřiných společností Konpo a Česká finanční
- Ukončení obchodních činností, s tím spojené snížení počtu zaměstnanců – další organizační změna k 1.8.2006 a 31.12.2006
- Blokované transakce – blok pohledávek za zdravotními pojišťovnami, zbytkový blok ČKA (vyhlášení VVŘ)
- SPV – hromadné řešení specifických pohledávek (vyhlášení VVŘ)