



## Restrukturalizační fórum roku 2017

# Restrukturalizace: Nenaplnitelná očekávání

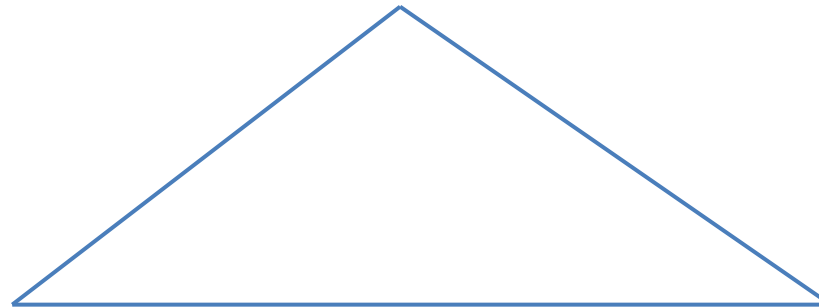
Moderuje: **Hana Mitkovová** – členka TMA

Panelisté: **Andreas Wieland** – White&Case Německo  
**Daniel Hříbal** – TARPAN Managers, člen TMA  
**Jiří Klumpar** – Raiffeisenbank, člen TMA  
**Lukáš Mikeska** – Silverline Capital, člen TMA

# Restrukturalizační fórum roku 2017

ECB / ČNB

**Regulátor / Regulace**



**Banky**

*Poradci*

**Klienti / Dlužníci**

*Poradci / Interim Management*

## Restrukturalizace z pohledu banky

### Jak to vidí banky:

- Restrukturalizace pohledávky za dlužníkem v kontextu vnitřní restrukturalizace dlužníka – obchod, provoz, finanční řízení....

### Co banky očekávají od dlužníků:

- Včasnou indikaci problémů
- Transparentní a nezkreslenou komunikaci o příčinách a dopadech problémů
- Transparentní a nezkreslenou komunikaci o připravovaných krocích
- Včasnou a bezchybnou dodávku vyžadovaných podkladů
- Precizní a realistické projekce obchodních a finančních plánů
- Nezávislé posouzení aktuálního stavu - IBR
- Rychlou implementaci nápravných opatření – quick wins
- Realistický a věrohodný plán restrukturalizace – nezávisle posouzený a monitorovaný
- Spoluúčast na riziku
- Spoluúčast nebo plné pokrytí potřeby dodatečného financování
- Dozajištění
- Porozumění potřebám banky

## Restrukturalizace z pohledu banky

### Co banky řeší interně:

- Je dlužník důvěryhodný? (viability)
- Chceme mu restrukturalizaci povolit? (affordability)
- Jaké budou náklady na restrukturalizaci?
  - Impairment - opravné položky, ušlé výnosy, dodatečné náklady – právní, poradenské
- Jak se změní rizikový profil dlužníka a úvěrové expozice?
  - Rating
  - Klasifikace
- Jaký bude dopad na NPE/NPL portfolio a NPE/NPL ratio?
- Jaký bude dopad na rating banky?
- Je restrukturalizace v souladu s NPE/NPL strategií?
- Jaké podstupujeme riziko?
- Je to obezřetné a neohrozíme zájem vkladatelů?
- Jak to bude hodnotit auditor?
- Jak to bude hodnotit regulátor?
- Projde nám návrh přes všechny schvalovací úrovně?

## Restrukturalizace z pohledu banky

### Nově:

- Je to v souladu s ECB Guidance to banks on non-performing loans??? (March, 2017)

### Je vše v souladu s ECB Guidance to banks on non-performing loans?

- Analýza příčin problémů – krátkodobé vs. dlouhodobé
- Vhodnost a přiměřenost poskytované úlevy – krátkodobé vs. dlouhodobé
- Omezení opakovatelnosti úlev – požadavek výrazného snížení expozice!
- Zpětné testování poskytnutých úlev – proč vše selhalo?
- Nové podmínky – lhůty - pro „ozdravení expozice“ – default, NPE/NPL, forbearance

**Již dnes je ECB NPL Guidance pro dceřinné společnosti v ČR velkých evropských bank povinnou součástí celkového regulačního rámce.**

## Restrukturalizace z pohledu banky

Co řeší mateřské banky:

- Je to v souladu se skupinovou NPE/NPL strategií?
- Jaký bude dopad na skupinové NPE/NPL portfolio a NPE/NPL ratio?
- Jaký bude dopad na rating skupiny?
- Jaký bude dopad na hospodářský výsledek a dividendu?

Co očekávat od ČNB?

Dosavadní zkušenost říká: „doporučení dnes = regulace zítra“

## Situace klienta / dlužníka

- Rozumí klient své bance?
- Je pro něho přístup banky vůči němu důležitý?
- Zajímá se o bankovní regulaci a její dopad na postavení banky vůči němu?
- Jaké má klient od banky očekávání v době, kdy se mu daří a v okamžiku, kdy má potíže?
- Chovají se všechny banky vůči klientům stejně/podobně?

## Orientace klienta v terénu

- Regulace = větší přehled dlužníka o možném postupu a motivacích banky
- Ale stále mnoho otázek:
  - V jakém režimu/oddělení banky se nacházím a co to pro mě znamená?
  - Jak si mne banka pravděpodobně vyhodnotila?
  - Proč banka postupuje právě tímto způsobem?
  - Proč to banka jen "nevysedí"?
  - Proč mi neposkytne více času?
  - Jak otevřeně mám s bankou komunikovat?



## Role poradce / Interim managementu

- Zhodnotit realisticky a objektivně situaci obou stran
- Zachovat maximální transparentnost a neutralitu
- Vnímat regulatorní omezení banky a vzít je v úvahu
- Navrhovat řešení, která lze vyjednat
- Stanovit splnitelné cíle a milníky – druhý pokus možná nebude
- Nastavit nezávislou kontrolu a monitoring

## Možné důsledky regulace bank

- Odlišný přístup různých bank ke stejné situaci
- Odlišný přístup bank k větším a menším expozicím, zajištěnému a nezajištěnému financování
- **Tedy na velikosti záleží!**
- Neochota banky podpořit klienta v potížích
- Omezené časové hledisko pro revitalizaci klienta
- Preference exitové strategie vůči problémových klientům
- Tendence k divestici distressových aktiv
- Nutnost nezávislého posouzení situace



## Restrukturalizační fórum roku 2017

**Děkujeme za pozornost!**

