

# SAZKA V KONKURZU

## ZAČÁTEK A KONEC MRTVÉHO PROJEKTU

**Prolog:** Příčiny krachu akciové společnosti SAZKA nejsou žádným složitým odborným, právním či ekonomickým tajemstvím - leží na povrchu, jsou a byly vždy viditelné a zřejmé. Byly jí dány do vínku již při jejím založení. Spočívají v samotné podstatě fungování mechanismů jejího řízení ze strany akcionářů, v neschopnosti rozhodovat o její činnosti odborně, rychle, včas a kvalifikovaně. Místo akcionářského rozhodování s péčí řádného hospodáře, dostaly přednost politikaření, alibismus, nečinnost, hamižnost a utilitární okamžité zájmy a především diletantismus a neochota naslouchat odborným stanoviskům, faktům. Ke konečnému krachu směřovala společnost zejména od rozhodnutí postavit sportovní halu z výhradně cizích (půjčených) zdrojů „navzdory všem a všemu“, navzdory realitě i ekonomickým zákonitostem. Společnost měla několik neopakovatelných příležitostí ke konsolidaci. Všechny je propásla a místo toho, aby akcionáři - a zejména ČSTV, dbali svých vlastních usnesení i akcionářských práv, nechali se v rozhodování unášet vidinami, polopravdami, manipulací a demagogií generálního ředitele, který byl prakticky neodvolatelný, a nechali najatého manažera nakládat se svým majetkem rozmařile a nehospodárně.

## 1. JAK TO VŠECHNO ZAČALO

### 1. 1. Souřadná podmínka

SAZKA, a.s., je zapsána do obchodního rejstříku dne 15. února 1993. Společnost byla založena 27. 11. 1992 zakladatelskou smlouvou podle obchodního zákoníku, a to formou transformace v souladu s § 766 obch. zák. z podniku (hospodářského zařízení) zřízeného podle hospodářského zákoníku. Stalo se tak mj. na základě Zakladatelské smlouvy uzavřené Českým svazem tělesné výchovy a Československou obcí sokolskou v České republice ze dne 27. 11. 1992. Součástí byla i dohoda o stanovách společnosti.

Již v těchto stanovách byla oproti zavedené praxi v činnosti akciových společností zakotvena podmínka, že *„valná hromada rozhoduje většinou hlasů přítomných akcionářů. Kvalifikovanou většinou, tj. 4/5 přítomných hlasů za podmínky, že pro návrh hlasovali alespoň 3 akcionáři.“* (Článek 17, bod 12 tehdejších stanov). Toto ustanovení bylo již na prvé valné hromadě SAZKA, a.s., (17. května 1993) dokonce zpřísněno na nutnost, aby pro návrh hlasovali alespoň 4 akcionáři.

Již od samotného začátku existence SAZKA, a.s., tudíž nemohl ČSTV uplatňovat svůj vliv v důležitých otázkách akciové společnosti podle výše akciového podílu (tj. původních 75 %, nyní 67,98 %) a mohl být za určitých okolností „přehlasován“ minoritními akcionáři.

**Souřadná podmínka ve stanovách SAZKA, a.s., od počátku zcela znevýhodňovala a přímo paralyzovala majoritního akcionáře.**

Uvedený stav byl a je v rozporu s obchodním zákoníkem. Rozhodování valné hromady akciové společnosti podle obchodního zákoníku předpokládá, že:

1. počet hlasů akcionáře se odvíjí od jmenovité hodnoty jím vlastněných akcií; čím větší jmenovitá hodnota akcií tím větší počet hlasů, a tím také větší podíl a vliv na rozhodování valné hromady;
2. obecně valná hromada rozhoduje většinou hlasů přítomných akcionářů (§ 186);
3. pro některá rozhodnutí je zákonem vyžadována kvalifikovaná většina - 2/3 (např. změna stanov společnosti) nebo 3/4 (např. zvýšení základního kapitálu nepeněžními vklady); k rozhodnutím o změnách různých druhů akcií či práv s nimi spojených je vyžadována i 3/4 většina hlasů akcionářů vlastnících tyto akcie;
4. zákon připouští, aby stanovy společnosti určily vyšší počet hlasů akcionářů k přijetí usnesení valné hromady, než stanoví zákon.

Ve všech případech hlasování (ať už je požadována jakákoli většina pro přijetí usnesení valné hromady) však obchodní zákoník vychází z principu, že čím více akcií akcionář vlastní, respektive čím vyšší jmenovitou hodnotu jeho akcie mají, tím větší má podíl na rozhodování. Tento princip platí i pro možnost zvýšení potřebného počtu hlasů stanovami společnosti.

Souřadná podmínka platná i v současných stanovách společnosti SAZKA, a.s., (schválené 26. 5. 2010) však shora uvedený princip omezuje a dokonce ho může i vyloučit, a to z následujícího důvodu:

Čl. 19 odst. 4 stanov SAZKA, a.s., totiž upravuje **dva způsoby** hlasování a rozhodování valné hromady s tím, že pro přijetí usnesení v určitých záležitostech musí být splněny podmínky **obou způsobů současně**.

První způsob hlasování odpovídá shora uvedenému principu, čím vyšší hodnotu mají akcie akcionáře, tím větší má podíl na rozhodování. Počet hlasů akcionáře je standardně vázán na výši jeho akciového podílu a k přijetí usnesení je stanovena nadpoloviční či kvalifikovaná většina s tím, že tato se počítá právě podle hodnoty akcií.

Druhý způsob (souřadná podmínka upravená v čl. 19 odst. 4 stanov) však **každému akcionáři** bez ohledu na počet jím vlastněných akcií dává **1 hlas**. Hlasy všech akcionářů tak mají stejnou sílu. Navíc se potřebná většina pro přijetí usnesení nepočítá z akcionářů přítomných na valné hromadě, ale ze **všech** akcionářů.

Důsledkem takové úpravy je, že budou-li např. dva akcionáři, kteří dohromady mají potřebnou většinu hlasů, počítanou podle jejich akciového podílu, hlasovat pro přijetí usnesení, nedosáhnou jeho přijetí, pokud pro toto usnesení nebude současně hlasovat polovina všech akcionářů, bez ohledu na to, kolik vlastní akcií.

Jak bylo zmíněno výše, souřadná podmínka se netýká všech rozhodnutí, ale jen některých (uvedených v čl. 19 odst. 3 písm. b) stanov společnosti). Jedná se např. o změnu či doplnění stanov, zvýšení či snížení základního kapitálu, zrušení společnosti s likvidací a plán rozdělení likvidačního zůstatku, převod akcií.

Do roku 1996 mělo ustanovení § 180 obch. zák. dispozitivní charakter, kdy **ponechávalo určení způsobu hlasování stanovám společnosti**. I zde ovšem platilo, že počet hlasů akcionáře se řídí jmenovitou hodnotou jeho akcií

S účinností **od 1. 7. 1996** byla přijata novela obchodního zákoníku – zák. č. 142/1996Sb., kterým došlo v tomto směru k zásadní změně. § 180 obchodního zákona nyní předepisoval, že stanovy musí **povinně** určit počet hlasů v závislosti na

jmenovité hodnotě akcií vlastněných akcionářem, přičemž na akcie se stejnou jmenovitou hodnotou musí připadat stejný počet akcií. Čili byl přijat shora uvedený princip stanovení **způsobu hlasování podle jmenovité hodnoty akcií** s tím, že ani stanovy společnosti se nemohou od takto zákonem stanoveného způsobu odchýlit.

Podle přechodných ustanovení novely obchodního zákoníku (čl. II. odst. 1 zák. č. 142/1996 Sb.) byly **akciové společnosti**, zapsané v obchodním rejstříku ke dni účinnosti novely, **povinny přizpůsobit své stanovy nové právní úpravě do 30. 6. 1997.** Ustanovení stanov, která po tomto datu budou v rozporu se zákonem, pozbývají platnosti.

Souřadná podmínka ve stanovách společnosti SAZKA, a.s., je v podstatě způsobem hlasování, které nezávisí nijak na jmenovité hodnotě akcionářem vlastněných akcií. Z tohoto důvodu je v rozporu se zákonem (konkrétně s § 180 odst. 2 obch. zák.). Tato podmínka tedy měla být odstraněna do 30. 6. 1997 (ve své původní podobě v čl. 7 odst. 1 a 4; v čl. 17 odst. 12 stanov) a ve své současné podobě (v čl. 19 odst. 4) neměla být vůbec přijata.

Je nutné uvést, že po určité krátké období vedení ČSTV nezákonnost souřadné podmínky vnímalo. Na přelomu roku 1996 a 1997 o věci několikrát jednalo a dokonce 12. 3. 1997 rozhodl VV ČSTV o podání žaloby na stanovy SAZKA, a.s., Předseda ČSTV abdikoval na členství v představenstvu SAZKA, a.s. Dne 7. 4. 1997 ČSTV podal žalobu na určení neplatnosti ustanovení stanov upravující souřadnou podmínku. Avšak vzápětí - dříve, než začal soud jednat, vzal ČSTV svou žalobu zpět. A již 11. 6. 1997 VV ČSTV dané úpravě stanov včetně souřadné podmínky nepřímo ustupuje. Již 25. 6. 1997 VV pověřuje zástupce ČSTV na valné hromadě SAZKA, a.s., hlasovat pro změnu stanov SAZKA, a.s., i se souřadnou podmínkou.

Naposledy se pokusil VV ČSTV dne 4. 11. 1998 připravit návrh novely Stanov SAZKA, a.s., bez souřadné podmínky. Uložil tento návrh projednat s akcionáři a následně jej předložit valné hromadě akciové společnosti SAZKA. V případě neúspěchu prosadit tento návrh novelizovaných Stanov SAZKA, a.s., na valné hromadě této společnosti zažalovat rozpor platných SAZKA, a.s., s obchodním zákoníkem. Není známo, zda uvedený návrh byl valné hromadě předložen. Je však nepochybné, že změna stanov opět nebyla realizována a žaloba nebyla podána. Usnesení VV č. 98/6/87 tak nebylo nikdy naplněno ani splněno.

Změnit reálně tento stav, tj. existenci souřadné podmínky se ČSTV již nikdy nepokusil. **Souřadná podmínka zůstala ve stanovách společností až do konce.**

Pro dokreslení situace je třeba uvést i fakt, že navíc do poslední chvíle platné stanovy společnosti (Článek 24 Způsob rozhodování představenstva, odst. 2) i jednací řád představenstva (Článek VIII. Rozhodování představenstva, odst. 1.) je stanoveno, že *„K rozhodnutí odvolání předsedy nebo místopředsedy představenstva a k odvolání generálního ředitele společnosti je nutný souhlas alespoň tří čtvrtin všech členů představenstva.“* **Generální ředitel a zároveň člen představenstva JUDr. Aleš Hušák se tak stal prakticky neodvolatelný.**

## 1.2. Eliminace úlohy státu

Součástí dohod o vzniku akciové společnosti SAZKA byla i Dohoda ze dne 26. 11. 1992, kterou se stanovily podmínky, za kterých SAZKA, a.s., vznikne, za

kterých mělo být ve smyslu ust. § 766 Obchodního zákoníku transformováno tehdejší účelové zařízení Sazka, podnik pro organizování sázek. Tato smlouva byla podepsána předsedou ČSTV, starostou Československé obce sokolské v ČR a za Českou republiku tehdejším ministrem školství, mládeže a tělovýchovy ČR Petrem Piňhou.

Touto dohodou byl stanoven mechanismus rozdělování výtěžku SAZKA, a.s., prostřednictvím MŠMT ČR (čl. III./3. Dohody). Mj. byl výtěžek SAZKA, a.s., distribuován tělovýchovným subjektům prostřednictvím **depozitního účtu MŠMT**.

Dále byla dojednána povinnost ve stanovách SAZKA, a.s., zakotvit skutečnost, že **MŠMT je oprávněno navrhnout jednoho člena představenstva společnosti a jednoho člena dozorčí rady a akciová společnost je povinna tento návrh akceptovat a navržené osoby zvolit.** (č. III./4./A).

Uvedeným způsobem si stát zajistil věcnou kontrolu nad činností SAZKA, a.s., a nad rozdělováním jejího výtěžku.

O roku 1997 se objevují ze strany ČSTV poukazy na málo pružný způsob financování střešního sdružení a neoprávněného zadržování plateb ze strany depozitního účtu MŠMT v rozsahu cca 8 až 28 dnů. Naproti tomu zástupci MŠMT „zdržování plateb“ popírali s poukazem na opožděné platby ze strany SAZKA, a.s. Dne 19. 11. 1998 VV ČSTV rozhodl o úpravách stanov SAZKA, a.s., tak, aby se mohl dělit výtěžek přímo na valné hromadě akciové společnosti SAZKA bez depozitního účtu MŠMT. SAZKA, a.s., k tomu dostala „souhlas“ v podobě sázkového povolení Ministerstva financí ČR i následně i novely loterijního zákona z r. 1999.

Stát ani prostřednictvím MŠMT ani MF ČR proti tomuto postupu nic nenamítal. Ani jednou nepoukázal na platnou dohodu o založení společnosti. Přestal delegovat své zástupce do orgánů SAZKA, a.s. A to i přesto, že v interním materiálu MŠMT *Racionalizace odvodů a.s. SAZKA* zpracovaném odborem K3 z r. 1997 se důrazně upozorňuje na regresi a nepříznivý vývoj odvodů z výtěžku SAZKA, a.s., do oblastí sportu, na rozmařilé utrácení prostředků vedením SAZKA, a.s., na evidentní konflikt zájmů u akcionářů SAZKA, a.s., na nedostatečný důraz na prosazování zájmů státu a nedostatečné využívání daných kompetencí ze strany MŠMT (snižování reálné hodnoty prostředků odváděných SAZKA, a.s., do sportu), na absenci účinné kontroly hospodaření SAZKA, a.s., ze strany MŠMT (vč. využití kompetencí zástupců MŠMT v představenstvu a dozorčí radě SAZKA, a.s.) atd. Materiál obsahoval i návrhy na opatření k nápravě nedostatků. Materiál však nedoznal dalšího rozpracování, ani aplikace navrhovaných řešení.

**Stát tak zcela rezignoval na podíl v řídicích a vnitřních kontrolních funkcích SAZKA, a.s., a přišel o funkční kontrolu nad společností SAZKA, a.s.**

### 1.3. První zadlužení a hrozba insolvence

Je málo známou skutečností, že první zadlužení a hrozba insolvence SAZKA, a.s., není spojeno s výstavbou polyfunkční sportovní haly - nazývané později SAZKA ARENA, nyní O<sub>2</sub> ARENA. Stalo se tak již v roce 1997 díky nedomyšlené investiční politice v první polovině devadesátých let. Šlo především o výstavbu nové administrativní budovy akciové společnosti SAZKA v pořizovací hodnotě cca 800 mil. Kč z provozních peněz a z úvěru, který společnost, díky v té době platné právní

úpravě a z toho vyplývajícího ekonomického modelu, nemohla nikdy splatit. Tato situace se spojila s velkou finanční nekázní, kdy vznikly nedobytné pohledávky v řádu 70 mil. Kč v letech 1992–1994 a chybně provedenému dělení se Športkou, kdy pohledávka Športky ve výši 121 mil. Kč byla z finančního hlediska vyrovnána jen fiktivně. Akcionáři odčerpali v uvedených letech ze společnosti prostředky v objemu cca 0,5 mld. Kč. Společnost žila na dluh a hospodařila jen díky čerpání prostředků z cizích zdrojů. Propad cash-flow činil více než 400 mil. Kč.

Situace byla tehdy řešena formou navýšení základního jmění SAZKA, a.s., ve výši 400 mil. Kč s podmínkou získání externích zdrojů pro účely tohoto navýšení. Současně bylo schváleno navýšení základního jmění o 149 mil. Kč včetně účasti ČOV na tomto navýšení - tedy celkové navýšení až o 549 mil. Kč (viz např. usnesení VV ČSTV č. 97/47/332 z 47. mimořádné schůze VV ČSTV dne 25. 6. 1997). Záměr byl realizován a podpora akcionářů získána mj. i pod vlivem argumentu a příslibu, že sportovní svazy budou sídlit v nové budově SAZKA, a.s.

V přímé souvislosti s navýšením základního jmění vyjádřil VV ČSTV souhlas s přijetím úvěru SAZKA, a.s., (fakticky z důvodu dodržení podmínek zákona byla příjemcem úvěru „vnuččiná“ společnost akciové společnosti SAZKA a SAZKA, a.s., samotná byla v roli ručitele) na 10 let ve výši 271,93 mi. Kč s roční úrokovou sazbou do 11 %. Z prostředků SAZKA, a.s., (tj. z odvodů na veřejně prospěšné účely) byly zajišťovány zdroje pro splátky úvěru na navýšení základního jmění SAZKA, a.s., (usn. VV ČSTV 97/49/352 z 49. schůze dne 17. 9. 1997).

**Tuto transakci je zapotřebí považovat s největší pravděpodobností za neplatnou.** Podle ustanovení § 161e odst. 1 obchodního zákoníku totiž tehdy již od 1. 7. 1996 platilo, že akciová společnost nesmí poskytovat zálohy, půjčky ani úvěry pro účely nabytí jejích akcií, ani úvěry nebo půjčky poskytnuté na tyto účely nebo jiné závazky související s nabýváním jejích akcií zajišťovat. Přitom lze soudit, že SAZKA, a.s., v uvedeném případě zvýšení svého základního jmění toto ustanovení tak či onak porušila.

**Pro účely sportovních svazů a sportovních organizací nebyla nikdy nová budova akciové společnosti SAZKA využita. Z řetězce dluhů se již SAZKA, a.s. nikdy zcela nedostala.**

## **2. POČÁTEK KONCE - SOUHLAS S VÝSTAVBOU HALY SAZKA**

### **2.1. Základní shrnutí**

Osudovým rozhodnutím vedení SAZKA, a.s., osobně generálního ředitele a předsedy představenstva JUDr. Aleše Hušáka a všech akcionářů SAZKA, a.s., byl **souhlas s výstavbou haly.**

**Klíčové rozhodnutí přijal Výkonný výbor ČSTV na své 35. mimořádné schůzi dne 1. srpna 2001, kdy projednal Návrh na vstup vlastníků akciové společnosti SAZKA do projektu víceúčelové sportovní haly v Praze 9.**

Usnesením č. 01/35/426 Výkonný výbor ČSTV sice konstatoval, že „*pro své definitivní rozhodnutí potřebuje podrobnější informace zejména o ekonomickém*

*zabezpečení výstavby a provozu haly a že k majetkovému vstupu ČSTV do subjektu, který bude investorem, potřebuje souhlas“, čímž jinými slovy konstatoval, že nemá pro kvalifikované rozhodnutí dostatek relevantních informací ani dostatečný mandát, ale zároveň se VV usnesl, že „**podporuje** výstavbu víceúčelové sportovní haly jako zařízení pro vrcholné sportovní akce a za předpokladu, že jiné způsoby zabezpečení výstavby haly jsou vyloučeny, a je připraven jednat o výstavbě za účasti SAZKA, a.s., za těchto podmínek:*

- 1. budou vyjasněny vlastnické vztahy k pozemkům na úrovni písemných dokumentů včetně vyloučení případných restitučních nároků*
- 2. bude jasně deklarována podpora zastupitelstva Hl. m. Prahy formou usnesení Rady zastupitelstva*
- 3. bude vydáno územní rozhodnutí nejdéle do 31. 12. 2001*
- 4. bude vydáno sázkové povolení na novou hru přičemž část výtěžku této hry bude použita na krytí nákladů výstavby, část bude dělena mezi občanská sdružení - vlastníky SAZKA, a.s.*
- 5. princip dosavadního odvodu výtěžku SAZKA, a.s., pro akcionáře bude zachován*
- 6. bude rozhodnuto o poskytnutí mimořádného příspěvku státu ve výši 1 mld. Kč.“*

**VV ČSTV tím jednak deklaroval, že nemá pro své rozhodnutí dostatečné informace, a zároveň tak stanovil podmínky neurčité, bez termínů, bez jakýchkoliv limitů ceny výstavby, jakož bez jakýchkoliv dalších finančních limitů investice, bez podmínek následného provozu a bez možností jakkoliv ovlivnit jejich plnění. VV ČSTV nestanovil ani žádné jiné omezující parametry či mezníky.**

**Následně výkonný výbor již nikdy (kromě plnění odvodu z výtěžku SAZKA, a.s.) netrval na splnění těchto podmínek. Většina z uvedených důležitých podmínek nebyla nikdy naplněna. Naopak, již příští den, 2. srpna 2001, je podepsáno Usnesení vlastníků akciové společnosti SAZKA ke vstupu do projektu výstavby víceúčelové sportovní haly v Praze 9.**

*V tomto společném usnesení „Vlastníci akciové společnosti SAZKA souhlasí, aby se tato společnost angažovala ve výstavbě víceúčelové sportovní haly na území Hlavního města Prahy za podmínek:*

- 1. že tato investice nebude mít negativní vliv na výši výtěžku pro jednotlivé akcionáře a její předpokládaný nárůst v jednotlivých letech minimálně o státem stanovenou inflaci, a to nejen v průběhu výstavby, ale i po ní;*
- 2. že výstavba haly bude ukončena v termínu, který umožní uskutečnit v ní Mistrovství svět v ledním hokeji v roce 2004.“*

Zástupci ČSTV tak během 24 hodin popřeli vlastní usnesení Výkonného výboru ČSTV a byly stanoveny svojí podstatou podmínky pro výstavbu bez jakýchkoliv limitů.

Výkonný výbor tento postup vzal na vědomí svým usnesením č. 01/36/430 ze dne 12. září 2001. Požádala pouze členy představenstva SAZKA, a.s., „o sledování stanovených podmínek stanovených VV ČSTV v rámci usnesení č. 01/35/426“, uložil „svolat, v případě nenaplnění kterékoliv ze stanovených podmínek poradu všech akcionářů SAZKY, a.s., k projednání dalšího postupu“ a „dle konkrétního vývoje informovat všechny sdružené subjekty...“.

Výkonný výbor mohl několikrát během přípravy stavby i během výstavby zasáhnout z důvodu neplnění podmínek, které stanovil. Nikdy tak neučinil. Podle vlastní interpretace tehdejších členů VV ČSTV z důvodu, že by došlo k totálnímu zmaru již investovaných financí. Valná hromada ČSTV též nepřímo souhlasila s postupem VV ČSTV tím, že schválila zprávu o činnosti na valné hromadě ČSTV v roce 2002.

První problémy a neplnění podmínek se objevily velmi záhy. Vlastnictví pozemků nebylo vyřešeno dlouho poté, co již probíhala výstavba haly. Hala vznikala na pozemcích QUONEX REAL, a.s. Pravomocné územní rozhodnutí bylo vydáno téměř o sedm měsíců později, než stanovily podmínky. „Nová hra“, kterou MF ČR povolilo, byl ve skutečnosti projekt STARPORT (interaktivní videoloterní terminály), který skončil ztrátou téměř 1/2 mld. Kč (viz kapitola 12 bod 4), takže nikdy nepřispěl na splácení Arény ani jednou korunou. Stát nikdy neposkytl mimořádný příspěvek ve výši 1 mld. Kč - naopak, Vláda ČR 12. března 2002 rozhodla, že neposkytne ani státní garance. Přesto ještě 7. března 2003 ve své zprávě o výstavbě víceúčelové HALY SAZKA tehdejší předseda ČSTV tvrdí, že: *„Představenstvo i management společnosti trvale respektuje podmínky, které si stanovili akcionáři, když do projektu haly vstupovali ...“*.

První odhady finanční náročnosti projektu haly byly cca 2,75 mld. Kč. Záhy bylo zřejmé, že budou překročeny. Náklady byly průběžně navyšovány nekontrolovaně po celou dobu výstavby. Nakonec celkové náklady dosáhly přibližně trojnásobku výše původně deklarované hodnoty - výše celkových nákladů projektu bez ceny peněz na jeho financování je v současnosti odhadována na cca 9 a více miliard Kč. (viz dále).

Náklady na výstavbu vzrůstaly zejména v souvislosti s navyšováním divácké kapacity a obestavěného prostoru, variability vnitřních prostor (výšuvné tribuny, atletický ovál či motokrosová trať aj.), vysokého nadstandardu vybavení interiérů atd. Cena se navyšovala např. díky luxusnímu vybavení klubového a skyboxového patra (americké tapety, italské židle, potahy z Dánska, dřevěné prvky na zakázku, svítidla z Itálie a Brazílie, dlažby ze Španělska), videokostce (ve své době jedné z nejdražších na světě), mega pivovodů, rychlovýčepů, počítačové sítě, potrubní pošty a zapojení vedlejších staveb pro začlenění do konceptu Zelený ostrov (obchodní prstenec, podzemní zásobovací dvůr a podzemní příjezdová komunikace, tzv. Malá aréna, atd.).

Podle vyjádření bývalých členů výkonného výboru ČSTV, představenstva, dozorcí rady SAZKA, a.s., a bývalého managementu, příprava celého projektu probíhala v utajovaném režimu, podnikatelský záměr a rozpočet na arénu byl zpracováván externím dodavatelem, kromě generálního ředitele JUDr. A. Hušáka se představenstvo (a tím i akcionáři) i management SAZKA, a.s., dostávali ke konkrétním informacím o parametrech projektu více méně náhodně a většinou neformální cestou. Začínalo však být již zřejmé, že cena Arény několikanásobně přesáhne původní odhady.

V listopadu 2002 byl představenstvu SAZKA, a.s., poprvé předložen materiál Podnikatelský záměr HALA SAZKA, zpracovaný B.I.R.T. GROUP, a.s., a z hlediska správnosti 13. 11. 2002 ověřen JUDr. Hušákem, tentokrát v roli předsedy představenstva akciové společnosti Bestsport. Předpoklad některých členů managementu, že představenstvo projekt neschválí, se nenaplnil. Představenstvo,

tedy vlastníci společnosti, jednohlasně deklarovali, že s tímto projektem přes všechna s ním spojená rizika a obrovskou finanční náročnost souhlasí.

Halu začne stavět společnost Skanska 1. listopadu 2002.

V letech 2002–2004 probíhala výstavba Arény, kterou zastřešovala akciová společnost Bestsport (původně 100% dceřiná společnost SAZKA, a.s.). Vedle toho relativně samostatně běžel proces zajišťování cizích zdrojů na profinancování tohoto projektu. Oba procesy propojovala jediná osoba, a to JUDr. Hušák.

Základní variantou financování byl syndikovaný úvěr od tuzemských bank (postupně se na přípravě „syndikátu“ podílelo asi sedm bank: KB, ČS, Citibank, HVB, Živnobanka, atd.), ale bez reálného výstupu. Základní překážky, proč nebyl tento proces úspěšný, byly:

- a) schopnost bank nabídnout maximálně střednědobé zdroje,
- b) požadavek bank, aby celková investice byla max. 6–7 mld. Kč, přičemž cizí zdroje neměly překročit 3,5 násobek EBITDA<sup>1</sup>, tj. 4,5–5 mld. Kč a zbytek měl být kryt vlastními zdroji.

Další připravovanou variantou byla emise dluhopisů s mezinárodním ratingem. Hlavním partnerem při přípravě byla Nomura. Neúspěch této varianty byl důsledkem nemožnosti získat pro akciovou společnost SAZKA mezinárodní rating v investičním pásmu, což bylo determinováno především příliš velkým finančním objemem investice k výkonnosti společnosti, charakterem investice (nenávratná, nezisková a nijak nesouvisela s podnikatelskou činností SAZKA, a.s.) a příliš velkým podílem cizích zdrojů v poměru k vlastním zdrojům. Problémem zůstávalo také nepředávání a utajování informací o výstavbě, neustálé měnění požadovaných finančních objemů a tedy špatná informovanost týmu, který zajišťoval financování, a to až do poslední chvíle.

První velmi vážné varování, jež měli brát akcionáři v potaz, nastalo, když byl nečekaně několik měsíců před předpokládaným dokončením haly předložen představenstvu SAZKA, a.s., **materiál o možné situaci stavby**, tj. o jejím možném prozatímním přechodném zastavení. Důvodem bylo tvrzení, že bez výrazně zvýšených nákladů, ceny materiálu, práce atd. se termín otevření haly nestihne. Představenstvo nejen, že neposkytlo materiál i posouzení akcionářům, ale většinou svých členů rozhodlo o pokračování stavby. Je zřejmé, že toto rozhodnutí významně zvýšilo celkovou cenu haly.

V důsledku shora uvedených skutečností se **společnost již koncem ledna 2004 dostala do likvidní krize, měla většinu úvěrů po termínu splatnosti a neměla k dispozici žádné reálné řešení.**

V uvedené době přivedl finanční poradce SAZKA, a.s., ing. Ulčák zástupce finančních skupin Penta a CSFB a během cca 3,5 měsíce se podařilo připravit emisi dluhopisů bez ratingu, kdy investoři za cenu vyššího výnosu přijímají vyšší riziko

---

<sup>1</sup> Zisk před započtením úroků, daní a odpisů (*EBITDA*, zkratka z anglického názvu *Earnings before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization* - zisk před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace) je indikátor, který ukazuje provozní výkonnost společnosti. Je to hrubý provozní zisk. Používá se ve finanční analýze při porovnání výkonnosti mezi různými společnostmi nebo odvětvími. (EBITDA = výnosy - náklady (bez započtení úroků, daní, odpisů a amortizace).



(junk bond). Základním nedostatkem této emise byl její objem pouze 175 mil. EUR (požadovaný byl 250–300 mil. EUR) a její splatnost (oficiálně 10 let, fakticky ale pouze 5 let s ohledem na call opci). Tato forma financování nebyla ideální ani z hlediska objemu získaných cizích zdrojů (ideálně 250 a více mil. EUR), ani z hlediska délky financování (ideálně 15 a více let) ani z hlediska ceny. Bylo to ale maximum možného a jediná cesta k odvrácení finančního kolapsu, který jinak SAZKA, a.s., hrozil již v r. 2004.

Zjednodušeně lze říci, že struktura financování projektu Aréna byla necelých 6 mld. Kč dluhopisy, 2 mld. Kč bankovní úvěry a 1 mld. Kč směnky a leasingy. Při objemu investice cca 9 mld. Kč je tedy patrné, že **na financování nebyly použity žádné vlastní zdroje** (v prvních letech se jako vlastní zdroje tvářila kauce G-Tech a další pasiva tohoto typu, která byla postupně plně nahrazena úvěry), což zásadně zvýšilo finanční náročnost celého projektu.

V této době zástupci státu na nejrůznějších úrovních (např. premiér, ministr školství, ministr financí, předseda rozpočtového výboru, předseda hospodářského výboru) sice odmítali dát společnosti garanci na přijatý dluh, zároveň však neformálně a verbálně údajně přislíbili zachování legislativního prostředí (mimo jiné zachování výjimky na odpočet DPH na vstupu) po dobu splácení dluhu a exkluzivitu na „nový produkt“ (VLT – video loterní terminály), který měl výrazně zvýšit výkonnost SAZKA, a.s. Bohužel tyto přísliby byly pouze ústní, neoficiální a nevyamahatelné.

V období 2004–2006 byla největším problémem likvidita. Veškeré volné prostředky byly použity na profinancování Arény. Společnost přišla od r. 2005 o možnost odpočtu DPH na vstupu, přičemž akcionáři požadovali prostředky na svojí činnost, v objemu 1 mld. Kč/rok tak, jak si usnesli při schvalování projektu Arény.

Akce Aréna rovněž výrazně posunula úroveň odměňování, protože bonusy, které slíbil JUDr. Hušák několika rozhodujícím manažerům Bestsportu (celkově více než 130 mil. Kč), de facto stanovily úroveň odměn pro členy managementu a orgánů SAZKA, a.s., za Arénu, a to jak po dobu výstavby, tak i do budoucna. Výši odměn navrhoval JUDr. Hušák, aniž to komukoli ex ante sděloval, a schvalovalo je představenstvo, jehož členové též požívali značných finančních výhod - viz dále.

Aby bylo možné zajistit dluhovou službu i požadavky akcionářů a realizovat zároveň běžnou provozní a investiční činnost, společnost činila následující kroky:

- a) prodej pozemků okolo Arény, které nebyly využity pro její výstavbu,
- b) nahrazení původní emise dluhopisů novou emisí,
- c) „dorovnávání“ peněz akcionářům mimo výtěžek formou darů, které byly „účetně“ řešeny rozpouštěním kapitálových fondů a finančně kryty, vedle shora popsaných forem, čerpáním dalších bankovních úvěrů (formou darů z investičního fondu obdrželi akcionáři přímo nebo prostřednictvím Občanského sdružení Zelený ostrov v letech 2005–2009 cca 1, 5 mld. Kč).

Druhá emise dluhopisů v r. 2006 jednak navýšila objem ze 175 na 215 mil. Kč, zmenšila progresivitu splátek, zajistila odklad splátek o dva roky, snížila finanční objem jednotlivých splátek, ale zejména prodloužila dobu splatnosti na 15 let, tedy z r. 2014, resp. 2009 do r. 2021. To vše bylo vykoupeno extrémně vysokými náklady na emisi, které dosahovaly téměř 1 mld. Kč.

Při realizaci druhé emise se sešlo několik nepříznivých skutečností, které by ovšem nenastaly, pokud by došlo k časově racionálnímu „překlopení“ staré emise do

nové tak, že by byly zachovány všechny podmínky, covenanty a parametry, kromě dvou, a to objemu a délky splácení. Takto byla původně tato nová emise zamýšlena ze strany Penty a CSFB a doporučena k realizaci finanční divizí.

Nejrůznějšími dodatečnými požadavky na úpravu a „změkčení“ podmínek, které vzneslo představenstvo, došlo k neúměrnému a zbytečnému prodloužení její přípravy a zejména jednání s investory, přičemž došlo k pohybu na kapitálovém trhu (zvýšila se cena peněz) a navíc ke snížení ratingu SAZKA, a.s.

V důsledku uvedených skutečností se značně zvýšila finanční náročnost emise (zvýšila se úroveň kuponu z 7,375 % na 9 % a narostla zejména odměna (fee) pro veškeré zúčastněné subjekty). Pokud by SAZKA, a.s., tuto emisi nezrealizovala, přestala by plnit požadavky akcionářů již v r. 2006, resp. by se dostala do úpadku o několik let dříve.

V letech 2007–2010 se prohlubují problémy v likviditě, **SAZKA, a.s., rozděluje řadu let víc prostředků, než vygenerovala**, navíc se s nástupem ekonomické krize zhoršuje vnější ekonomické prostředí.

Vedle pravidelných materiálů o ekonomické situaci jako Rozbor hospodaření a Vyhodnocení podnikatelského záměru, které reflektují všechny vnitřní a vnější nepříznivé okolnosti, jsou od počátku r. 2007 předkládány představenstvu materiály zaměřené pouze na finanční situaci, a to tzv. Vývoj finanční situace SAZKA, a.s., a možnosti řešení a tzv. Týdenní vývoj cash flow SAZKA, a.s. Od podzimu 2008 jsou tyto materiály předkládány na představenstvo pravidelně každý měsíc.

V těchto materiálech je zcela jednoznačně konstatováno, jaká je finanční situace společnosti, tj. že v krajním případě **hrozí její finanční kolaps**. Jsou zde explicitně uváděny systémové kroky, které jsou nezbytné pro ozdravení společnosti, jako:

- a) zvýšení základního kapitálu,
- b) vstup strategického partnera nebo finančního investora,
- c) prodej zbytných a neproduktivních aktiv,
- d) důsledná restrikce v oblasti výdajů, zejména na investice.<sup>2</sup>

**Řada materiálů předkládaných představenstvu min. od r. 2008 velmi pregnančně popisuje reálná hrozící rizika i zcela konkrétní, reálné a bezpečné ozdravné kroky, které by nepochybně vyvedly společnost z krizové situace. Je tedy prokazatelné, že představenstvo mělo v dostatečném předstihu dostatek informací k tomu, aby mohlo zabránit úpadku společnosti.**<sup>3</sup>

Jako první krok k finanční stabilizaci společnosti měl sloužit vznik bankovního klubu. Za tímto účelem bylo společností Erste Corporate Finance zpracováno due diligence, které se ve svých závěrech naprosto shodovalo s materiály, které jsou uvedeny v předchozím odstavci.

---

<sup>2</sup> Viz např. Materiál pro jednání 158. zasedání pře představenstva SAZKA, a.s., dne 16. října 2008.

<sup>3</sup> Tyto informace dostávalo vedení SAZKA, a.s. vč. představenstva (a tím i akcionáři) prokazatelně opakovaně. Např. v Informaci pro jednání 176. zasedání představenstva SAZKA, a.s., dne 23. září 2010 se o úpadku, který reálně hrozí v lednu 2011, jasně hovoří: „*Pokud nedojde k odvodu splátky emise dluhopisů v lednu 2011, dojde ke vzniku defaultu u všech finančních závazků SAZKA, a.s., a bude nutné zahájit jednání se všemi věřiteli o možných řešeních situace.*“ (str. 19). Též se navrhuji konkrétní opatření, která je nutné pro možné odvrácení situace učinit.

Vedle poskytnutí finančních zdrojů bylo smyslem klubového financování zejména zavedení finanční kázně a omezení subjektivního rozhodování JUDr. Hušáka, zejména v oblasti vynakládání finančních prostředků. K tomu měly sloužit záruky a aktivní i pasivní závazky.

Snaha JUDr. Hušáka o zachování si maximálního „manévrovacího prostoru“ cestou odmítání, oddalování a nejrůznějšího zpochybňování jednotlivých požadavků vedla k tomu, že jednání ustrnula na mrtvém bodě. Garance formou zástavy akcií byla odmítána pravděpodobně zejména z obavy, že kdyby tyto požadavky předložil ke schválení valným hromadám jednotlivých akcionářů, riskoval by své odvolání.

Příkladem obstrukce je např. dlouhodobé odmítání zástavy ochranných známek kvůli údajné nedohodě s autory a dědici, ačkoli právní stanovisko renomované právní kanceláře tuto zástavu označilo v náležitém a dostatečném časovém předstihu jako bezproblémovou s tím, že k jejímu odmítnutí není žádný prostor.

Skepticky a v závěru odmítavě se k myšlence klubu stavěla Raiffeisenbank, která požadovala dlouhodobější a komplexnější řešení. Trvala rovněž na maximálním zajištění úvěru (zejména akcie), na plánu úsporných opatření a na částečném umoření původního úvěru. V situaci, kdy SAZKA, a.s., nebyla schopna či ochotna žádný z těchto požadavků splnit, požádala SAZKA tuto banku o povolení výměny cca 15 automobilů pro management a představenstvo (namísto 5 let starých vozů značky Volvo X90 za Audi Q7). Tento krok banka ohodnotila tak, že další vyjednávání předala v červnu 2010 divizi Workout, tedy útvaru pro vymáhání rizikových pohledávek, který opakovaně indikoval, že tuto pohledávku prodá. O aktuální finanční situaci a postoji jednotlivých bank, bylo představenstvo pravidelně informováno.

V prosinci 2010, tj. po cca 1,5 roce jednání o vzniku bankovního klubu, Raiffeisenbank svoji pohledávku prodala a spustila proces, který skončil úpadkem SAZKA, a.s.

## 2.2. Rozbor problematiky

Pro pochopení toho, jak bylo po celou dobu možné, že akcionáři a jejich orgány, ač měli, či mohli mít dostatečné množství relevantních informací, jak zabránit krachu SAZKA, a.s., nepodnikli žádné účinné kroky pro odvrácení stavu, je pro názornost účelné představit úroveň **manipulace, zamlčování pravd, překrucování faktů, zavádějící interpretace a nepravdivých tvrzení** na nejobsáhlejší materiálu, který shrnuje téměř desetiletý proces fungování systému, jenž vedl ke konečnému krachu společnosti.

Je též nutné předeslat, že dále uvedené symptomy a úroveň manipulativní argumentace je charakteristická prakticky pro veškeré konání vedení SAZKA, a.s., vůči akcionářům zejména ze strany generálního ředitele a předsedy představenstva JUDr. Aleše Hušáka. Téměř ve 100 % případů byla interpretace stavu společnosti tlumočena akcionářům prostřednictvím (a v postatě výhradně) generálního ředitele.

**Dne 16. dubna 2011 byl Valné hromadě ČSTV předložen obsáhlý materiál „Návrh řešení další činnosti SAZKA, a.s.“** (dále jen „zpráva“), který ve své první části uvádí řadu informací a údajů, na jejichž základě na první pohled logicky a

pravdivě popisuje a analyzuje situaci, ve které se SAZKA, a.s., v té době nacházela a vyslovuje i řadu tezí a závěrů.

Při bližším zkoumání je zřejmé, že zejména v kapitole „I. Shrnutí účelu a závěrů materiálu“ a kapitole „II. Historie SAZKA, a.s., argumenty, ekonomické výsledky“ je uváděno tolik neúplných, nesprávných, nepodložených a zcela volně interpretovaných skutečností, že **materiál lze jednoznačně označit jako účelový a zavádějící, s jasnou snahou manipulovat míněním majoritního akcionáře.**

V úvodu na str. 3 zprávy je správně uvedena skutečnost, že primárním důvodem vysokého zadlužení SAZKA, a.s., byla výstavba a financování multifunkční Arény, která byla schválena orgány ČSTV a orgány SAZKA, a.s. **Není zde však již nijak uvedeno to nejpodstatnější, tedy proč toto zadlužení bylo tak obrovské a destabilizovalo akciovou společnost SAZKA takovým způsobem, že došlo k insolvenční a nedobrovolnému ukončení její podnikatelské činnosti.**

Jako základní chyby v uvedené souvislosti lze uvést:

1. Při schvalování investičního záměru akcionáři nestanovili žádné parametry ani finanční limity projektu. Nepožadovali před schválením od vedení SAZKA, a.s., předložení stavebního projektu, rozpočtů, business plánu, apod. a dali tak volnou ruku týmu, který projekt připravoval, takže cena projektu z původně předpokládaných cca 2,75 mld. Kč narostla na více než 9 mld. Kč.
2. Akcionáři se spokojili se dvěma podmínkami, a to že Aréna bude dokončena tak, aby v ní mohlo proběhnout MS v ledním hokeji 2004, a dále s tím, že chtějí na svoji činnost dostávat od SAZKA, a.s., nezmenšený objem finančních prostředků na svoji činnost, tj. cca 1 mld. Kč ročně.
3. Ani pro splnění jediného finančního požadavku, tedy 1 mld. Kč ročně na činnost, nepožadovali akcionáři žádné garance či ekonomické studie a spokojili se s veřejnými prohlášeními JUDr. Aleše Hušáka, který jako předseda představenstva a generální ředitel SAZKA, a.s., opakovaně veřejně přislíbil, že stavba Arény se nijak nedotkne výše odvodů pro akcionáře a Arénu zaplatí nová hra.
4. Na valných hromadách ČSTV v letech 2005–2011, po uvedení Arény do provozu a v situaci, kdy bylo již zcela zřejmé, že SAZKA, a.s., negeneruje dostatek prostředků k tomu, aby mohla zároveň splácet dluhy vzniklé v souvislosti s výstavbou Arény a zároveň odvádět dostatek peněz na činnost akcionářů, a že se postupně zhoršuje její finanční situace, byli akcionáři stále ochotni naslouchat „vysvětlením“ JUDr. Hušáka a věřit jeho tvrzením, že vše má pod kontrolou, namísto toho, aby si zajistili relevantní informace, nechali je kvalifikovaně posoudit a přijali příslušná opatření.

**To, že ze strany vlastníků nebyly stanoveny žádné mantinely, dalo zcela volný prostor pro postavení Arény s megalomanskými parametry „navzdory mnohým a mnohým“ a „proti všem fyzikálním i ekonomickým zákonům a v rozporu se všemi knižními poučkami o teorii řízení“, jak JUDr. Hušák sám konstatuje na desce, kterou nechal v Aréně instalovat (viz Epilog).**

**Označením horizontálního způsobu řízení za výmysl akademických poslucháren JUDr. Hušák mimoděk sám přiznává, jaký způsob řízení uplatňoval, tj. diktaturu, občas zjemnělou metodou cukru a biče, tedy soustředění absolutní moci do jeho rukou, kde pouze on má právo rozhodovat**

**a členové orgánů společnosti a managementu mu sloužili pouze jako kompars. V dnešní době se bývalí akcionáři zkrachovalé SAZKA, a.s., i JUDr. Hušák sám, mohou, bohužel, přesvědčit o tom, že kalkulovat pouze se štěstím a silnou vůlí je krátkozraké a fyzikální a ekonomické zákony platí navzdory jakýmkoli siláckým prohlášením.**

Na str. 3 zprávy je dále v následujícím odstavci konstatováno, že *„Veškeré ekonomické analýzy vedou k závěru, že splácení dluhů SAZKA, a.s., které vznikly v této souvislosti, bylo zásadním způsobem podvázáno nedodržením slibů ze strany vládních orgánů na exkluzivitu v segmentu videoloterních terminálů a znemožnění odpočtu DPH z nákladů SAZKA, a.s., se kterým se při vstupu do celého projektu nepočítalo“.*

K tomuto tvrzení je nutné se za prvé dotázat kde, kdy, kým a jakou formou byly tyto přísliby učiněny a jakým způsobem je lze doložit? **Podle dostupných informací je zřejmé, že žádný z těchto slibů nebyl nikým učiněn písemnou formou, neučinil ho ani žádný k tomu kompetentní orgán (ministerstvo, vláda, ...) a jednalo se tedy snad pouze o neformální ústní přísliby jednotlivých politiků. Pokud JUDr. Hušák neváhal na základě těchto „slibů“ zadlužit akciovou společnost SAZKA mnoha miliardami a za dobu sedmi let se nedokázal efektivně vypořádat s danou situací a ještě v r. 2011 tyto „sliby“ označuje za hlavní příčinu ekonomického krachu SAZKA, a.s., lze jen těžko označit jeho jednání za péči řádného hospodáře.**

Trvale deset let opakované manipulativní tvrzení o slibech státu či politiků, které časem vyvolalo dojem „pravdy“ (reality), lze ilustrovat např. i na zprávě, kde na str. 2 je v Obsahu - seznamu příloh uvedeno *Stanovisko Rozpočtového výboru PSP ČR ze dne 23. 5. 2003 a Stanovisko Hospodářského výboru PSP ČR z 27. 5. 2003.* Ale v samotném materiálu tyto přílohy nejsou. Místo toho jsou tam dopisy tehdejších předsedů uvedených výborů – Miroslava Kalouska a Josefa Hojdara, které ani nejsou určeny akciové společnosti SAZKA, ale oba Moody's Investors Service, Limited. Obsahují zcela obecné informativní vyjádření zřejmě v rámci podpory emise obligací, o něž v té době SAZKA, a.s., pravděpodobně usilovala. Žádná usnesení uvedených výborů k výstavbě haly neexistují a zřejmě ani existovat nemohou (není v jejich kompetencích dávat dobrozdání privátním firmám k vydání jejich dluhopisů). Kdyby taková usnesení výborů PSP ČR existovala, tak to pisatelé určitě v dopisech zmíní. Podle údajů parlamentního archivu Rozpočtový výbor PSP ČR v tu dobu nezasedal. V květnu zasedal 14. a 20. 5. 2003. V 1. pololetí se v žádném zápisu slovo Sazka nevyskytuje. Podobně u Hospodářského výboru PSP ČR. Ten zasedal 6. 5. 2003 a také se v zápisu o akciové společnosti SAZKA nic nepíše, ani v celém předcházejícím pololetí.

Za druhé je potřeba se dotázat, co je míněno pod pojmem *„veškeré ekonomické analýzy“*, zejména kde, kdy a kým byly zpracovány a projednány? Z dostupných podkladů je zřejmé, že kromě interních analýz, zpracovávaných pravidelně odbornými útvary SAZKA, a.s., zpracovávala analýzy hospodaření a finanční situace i řada externích renomovaných institucí (např. Erste corporate finance dvě due diligence v r. 2009 a 2010 a v r. 2010 ověření reálnosti finančního modelu SAZKA, a.s., Moody's a Standard and Poors od r. 2005 nejméně jedenkrát ročně analýzy pro účely ratingových zpráv).

Tyto analýzy byly projednávány představenstvem SAZKA, a.s., a **v žádné z těchto analýz není jako zásadní problém uvedeno nedodržení slibů státu, ale**

jsou akcentovány zcela jiné skutečnosti jako např. mnohaleté neplnění rozpočtovaných hospodářských výsledků a překračování zejména režijních nákladů, stagnující výnosy ze sázkové a loterní činnosti a zároveň narůstající počet zaměstnanců a s tím spojené náklady, mnohaleté provozování ztrátových produktů jako STARPORT (interaktivní videoloterní terminály) nebo KURZOVÉ SÁZKY - bez přijetí odpovídajících kroků ke změně či ukončení těchto aktivit, vysoké výdaje na zbytečné investice (např. umělecké předměty, podniková školka, fitcentrum, sklad vína, zámek Rabštejn, vinařství Kolby ...) atd.

Zcela jistě byla SAZKA, a.s., významně negativně ovlivňována vnějšími vlivy, jako např. globální ekonomická krize či vývoj legislativy (znemožnění odpočtu DPH), nebo konkurenční prostředí a tyto objektivní okolnosti je nutné brát v úvahu - na druhou stranu těmto okolnostem musí čelit všechny podnikatelské subjekty na trhu a bylo odpovědností generálního ředitele JUDr. Hušáka, aby dokázal tyto nepříznivé vlivy maximálně eliminovat a situaci vyřešit ku prospěchu vlastníků a vlastníky (akcionáře) úplně a pravdivě ve všech souvislostech informovat, předkládat varianty řešení, žádat o rozhodnutí.

V dalším odstavci na str. 3 zprávy *Návrh řešení další činnosti SAZKA, a.s.*, je jako „doprovodný faktor“ označen tlak valné hromady na odvod výtěžku do oblasti sportu, který vedl k tlaku na zvyšování zadluženosti SAZKA, a.s., formou bankovních úvěrů. **Odvod většího množství finančních prostředků, než SAZKA, a.s., dokázala vygenerovat, kdy hlavním důvodem byl právě požadavek akcionářů na co nejvyšší odvody na jejich činnost, lze vedle obrovského zadlužení v důsledku výstavby Arény označit jako jednu ze dvou hlavních příčin finanční destabilizace společnosti nikoliv za doprovodný faktor.**

V dalším textu budou komentovány i další příčiny této situace, na tomto místě je však nutné zabývat se tím, proč akcionáři namísto toho, aby hledali způsob, jak společnost finančně ozdravit a stabilizovat, neustálým odsáváním likvidity situaci průběžně zhoršovali.

Je prokazatelné, že veškeré podstatné informace měli akcionáři k dispozici na valných hromadách SAZKA, a.s., i v rámci veřejně přístupných notářských zápisů z těchto valných hromad a dále ve výročních a ratingových zprávách či jiných dokumentech. Neuměli, nebyli schopni či ochotni tato data náležitě interpretovat, oponovat argumentům generálního ředitele, který při všech jednáních případné „kritické“ dotazy bagatelizoval a věnoval se spíše příslibům zlepšení situace.

Na úrovni představenstva byly několik let předkládány a projednávány podrobné analytické materiály zpracovávané odbornými útvary SAZKA, a.s., i renomovanými externími subjekty, které situaci jasně pojmenovávaly, včetně definování příčin i možných řešení. **Důvodem „nekonání“ ze strany akcionářů bylo to, že JUDr. Hušák veškeré problémy relativizoval a zpochybňoval, namísto toho, aby je řešil a dlouhodobě dával přednost vlastní interpretaci ekonomické situace před konkrétními fakty.**

Na valných hromadách ČSTV v letech 2005–2010 nikdy nebylo explicitně řečeno, jak je ekonomická situace společnosti závažná a co reálně hrozí, naopak JUDr. Hušák ve svých vystoupeních veškeré problémy popíral a v rozporu s realitou neustále tvrdil, že SAZKA, a.s., je finančně silná a zdravá společnost, která nemá problémy a které nic nehrozí. V tomto duchu navíc SAZKA, a.s., vydávala tiskové zprávy a inzeráty. Tato tvrzení byla v příkrém

**rozporu se skutečnostmi, které byly představenstvem projednávány v letech 2007 až 2011 a které je možné doložit.**

Označení Raiffeisenbank a dalších bank ve zprávě za příčinu toho, že byla zmařena snaha o vytvoření bankovního klubu, je další subjektivní a účelové tvrzení, které je uvedené rovněž na str. 3 zprávy. Ze zápisů z jednání s bankami je zcela jednoznačné, že banky měly více než jeden rok mimořádnou trpělivost a upřímnou snahu situaci vyřešit. Smlouva o úvěru, kterou měla SAZKA, a.s., uzavřenou s Raiffeisenbank, vypršela v říjnu 2009 a banka již cca půl roku před jejím vypršením avizovala, že chce spolupráci ukončit a bude chtít zapůjčené prostředky vrátit přesně tak, jak bylo smluvně ujednáno.

Od vypršení původní úvěrové smlouvy banka prodlužovala úvěr vždy o 1 týden až 1 měsíc a přitom opakovaně urgovala jeho splacení. Případný vstup do bankovního klubu od počátku podmiňovala alespoň částečnou amortizací dluhu a zejména vysokým stupněm zajištění ze strany SAZKA, a.s., explicitně zejména akcemi společnosti. Upozorňovala, že nebudou-li její podmínky splněny, tak nemá zájem o členství v klubu.

**V červnu 2010 Raiffeisenbank jasně deklarovala, že už není ochotna dále akceptovat zdržovací taktiku JUDr. Hušáka, a to tím, že další vyjednávání o řešení její pohledávky převzal od útvaru podnikového bankovníctví útvar vymáhání pohledávek (Workout). Ani tento signál nebyl dostatečně silný k tomu, aby JUDr. Hušák jako zodpovědný hospodář a nejvyšší statutární zástupce vysvětlil akcionářům, že již není kam ustoupit a jediná šance na další přežití společnosti je akceptování podmínek bank, zejména zástavy akcií SAZKA, a.s. - naopak dále všechny ujišťoval, že jednání probíhají úspěšně v jeho režii.**

Zápisy z jednání je možné doložit i to, že obdobná situace byla s Fortis Bank, která informovala akciovou společnost SAZKA již v prosinci 2009, tedy rok před skutečným prodejem pohledávky, že jedním z možných řešení je, že svoji pohledávku za SAZKA, a.s., prodá a že má několik zájemců o její odkup.

Tímto způsobem je možné komentovat prakticky každé tvrzení ve zmíněných kapitolách tohoto dokumentu (zprávy). Jsou zde zcela volně používány některé ekonomické termíny a údaje, které jsou zjevně v rozporu s oficiálními materiály SAZKA, a.s., např. na str. 5 zprávy to, že „*v r. 2009 překročil obrat z neloterních služeb 10 mld. Kč*“, přičemž z tabulky na str. 12 je patrné že celkové výnosy v tomto roce činily 10,660 mld. Kč, tržby z loterních aktivit 8,372 mld. Kč, takže tržby, resp. obrat z neloterních aktivit mohl činit maximálně 2,288 mld. Kč. Nebo na str. 4, že „*v letech 1994 – 2010 vzrostly tržby ze sázkové činnosti 2,6krát (z 3,1 na 8,0 mld. Kč)*“, ačkoli ve skutečnosti to bylo pouze 2,36 x (3,131 – 7,398 mld. Kč), stejně tak obrat v r. 2010 nemohl dosáhnout 17,9 mld. Kč atd.

Řada nesprávných a nepřesných údajů, resp. subjektivních tvrzení vytržených z kontextu je zejména v kapitole „*Ekonomické výsledky SAZKA, a.s., v období 1995 – 2010*“, jejíž součástí je i tabulka na str. 13 zprávy. **Není např. pravda, že zisk společnosti za posledních 15 let dlouhodobě narůstal. Z tabulky je zřejmé, že zisk před i po zdanění každoročně narůstal do roku 2003, v roce 2004 došlo k poklesu, v letech 2005 a 2006 opět rostl a poté až do roku 2009 klesal. V roce 2009 byl dokonce nejnižší za posledních 7 let.**

Navíc je nutné sledovat nikoli pouze celkovou masu zisku, ale i jeho míru, tedy ziskovost, kde byl pokles ještě markantnější. Důležité je rovněž analyzovat strukturu zisku, kdy např. v „rekordních letech 2005 a 2006“ byl dosažen rekordní zisk v neloterní oblasti, a to zejména díky posilování koruny, nikoli díky zvýšení výkonnosti společnosti, a v r. 2006 navíc i díky mimořádným výnosům z prodeje pozemků okolo Arény.

**Jako nepravdivou lze hodnotit i tezi ze str. 11 o „dynamickém růstu tržeb za sázkovou činnost“, kdy je pravdou pravý opak, a to, že tržby za sázkovou činnost od r. 2003 do r. 2010 stagnovaly, v letech 2004, 2005, 2006, 2007 a 2010 byly dokonce nižší než v r. 2003, v r. 2008 dosáhly přibližně stejné úrovně jako v r. 2003 a tuto úroveň překonaly pouze v r. 2009, kdy v porovnání s tímto rokem dosáhly úrovně cca 104,1 %. Tento výsledek je o to více tristní, že pro toto období byl v době výstavby Arény predikován dynamický nárůst tržeb i zisku zejména z loterní činnosti, a to i díky zavedení „nové hry“, která měla Arénu zaplatit.**

**V r. 2009 bylo dosaženo nejvyšších tržeb v historii SAZKA, a.s., jak je správně uvedeno na str. 11 zprávy. V témže roce však bylo zároveň dosaženo nejnižšího zisku za posledních sedm let, o čemž se však decentně mlčí. To jednak dokumentuje tragickou efektivitu hospodaření společnosti a zároveň oprávněnost výhrad uváděných např. ve zprávách Erste Corporate Finance, ale i v interních analytických materiálech.**

**Z rozborů hospodaření archivovaných ve společnosti SAZKA je zřejmé, že na tvorbě zisku se každoročně více než 90 % podílely pouze dvě hry, a to SPORTKA a ŠŤASTNÝCH 10 (společně s doplňkovými hrami ŠANCE a ŠANCE MILION). V roce 2008 tyto dvě hry vytvořily dokonce více než 100 % hospodářského výsledku (zisku) akciové společnosti SAZKA. Celkový zisk po zdanění v r. 2008 byl totiž 1,255 mld. Kč (před zdaněním 1,268 mld. Kč), přičemž SPORTKA sama vytvořila zisk 1,161 mld. Kč. Společně se ŠŤASTNÝCH 10 a oběma doplňkovými hrami to bylo dokonce 1,428 mld. Kč.**

Je tedy evidentní, že další hry a neloterní produkty byly ztrátové nebo měly marginální význam, např. samotný STARPORT vytvořil v tomto roce ztrátu 87,0 mil. Kč (v r. 2007 99,8 mil. Kč a v r. 2009 více než 100 mil. Kč) a KURZOVÉ SÁZKY ztrátu 77,6 mil. Kč. Ekonomické údaje jednoznačně dokládají, že portfolio her nebylo optimální a konstatování na str. 5 zprávy o tom, že SAZKA, a.s., v r. 1994 provozovala 7 her a v r. 2009 jich provozuje 45, se dostává do zcela jiného světa. Pokud by totiž SAZKA, a.s., provozovala stále těch stejných 7 her, jako v r. 1994, měla by mnohem lepší výsledky než po zavedení neúspěšných a vysoce ztrátových produktů, jako byl zejména STARPORT. Navíc v r. 1994 měla SAZKA, a.s., celkem 203 zaměstnanců, ale v r. 2008 to bylo již 462 a v r. 2009 dokonce 471 zaměstnanců, tedy více než dvojnásobek.

**Odstrašujícím příkladem neprofesionálního přístupu k popsání ekonomického vývoje SAZKA, a.s., v letech 1995–2011 je pak tabulka na str. 12 zprávy. Hlavními nedostatky této tabulky jsou:**

1. metodicky nesprávně jsou zde porovnávány účetní kategorie (výnosy, náklady, zisk, ...) a neúčetní kategorie (část výtěžku, výtěžek,...);
2. kategorie vyplacený výtěžek je do roku 1998 uváděna z účetního hlediska a od r. 1999 z hlediska cash flow a tato dvě období jsou tedy vzájemně nesrovnatelná;



3. ukazatel EBITDA je konstruován zcela neodborným a zavádějícím způsobem, takže uváděné hodnoty jsou zcela nesmyslné; tento ukazatel finanční analýzy používaný za účelem posouzení výkonnosti podniku je zde nadhodnocován, a to zejména o výši úroků, které SAZKA, a.s., nemá zahrnuté v nákladech, ale splácí je v rámci odvodu části výtěžku do Občanského sdružení Zelený ostrov - OSZO (část splátky dluhopisů), takže jsou zde započteny dvakrát. Na tuto skutečnost marně upozorňovaly poradenské a ratingové společnosti;

Pro porovnání rozdílů mezi profesionálně vypočtenou EBITDOU (Erste Corporate Finance) a tou, která je uvedená v tabulce viz následující čísla (v mil. Kč):

	2006	2007	2008	2009
ECF	1 633	1 271	1 378	1 263
SAZKA	2 462	2 231	2 142	2 092
Rozdíl	829	960	764	829

4. jsou zde zcela účelově uvedeny dotace ze státního rozpočtu pro akcionáře, které s hospodařením SAZKA, a.s., nemají nic společného, ale nejsou zde uvedeny odvody ze SAZKA, a.s., pro akcionáře a OSZO formou darů, které byly jednou z hlavních příčin finančního kolapsu společnosti a celkově dosáhly v letech 2005–2009 více než 1, 5 mld. Kč;
5. je zde řada překlepů, zejména celý rok 1998 je uveden chybně (pravděpodobně byly překopírovány údaje o výnosech a nákladech z r. 1997), takže jsou chybné i vypočtené skutečnosti - např. zisk ze sázkové a loterní činnosti byl 908,3 nikoli 863 mil. Kč a z neloterní činnosti nebyla dosažena ztráta 106 mil. Kč, ale naopak zisk cca 70 mil. Kč, vyplacený výtěžek nebyl 716 mil. Kč, ale 838 mil. Kč, atd. Z tohoto důvodu jsou chybné i všechny údaje ve sloupci CELKEM, v jehož nadpisu je rovněž překlep, podle kterého zahrnuje výsledky od r. 1195.

**Ze shora uvedených skutečností je tedy evidentní, že účelem této tabulky rozhodně nebylo objektivně informovat majoritního akcionáře, ale dokázat pravdivost předem stanovených chybných závěrů, a to jak před, tak i za touto tabulkou.**

Nemá smysl komentovat každý z odstavců a uvádět na pravou míru veškeré informace v nich uváděné, protože přes všechny výše konstatované výhrady, SAZKA, a.s., neměla největší nedostatky v oblasti výnosů a nákladů. **Zásadním problémem SAZKA, a.s., byla situace v likviditě a celkových peněžních tocích, které samozřejmě výnosy a náklady výrazně ovlivňovaly, ale největší vliv měl odliv finančních zdrojů na splácení dluhů z Arény a na činnost akcionářů v objemu, který byl nepřiměřený výkonnosti společnosti.**

**Odvody na veřejně prospěšné účely, ať již formou odvodu části výtěžku nebo daru, převyšovaly v letech 2005–2009 vytvořené zdroje, přičemž další masivní odliv likvidity byl v souvislosti s investiční aktivitou společnosti (v letech 2005–2009 byly výdaje na pořízení investic každoročně vyšší, než celkové odpisy a to v řádu desítek milionů, v některých letech i více než 100 mil. Kč, jen navýšení základního kapitálu v KOLBY činilo za uvedené roky více než 51 mil. Kč) případně i z dalších důvodů (splácení závazků např. kauce G-Tech nebo bankovních úvěrů, od**

r. 2008 spláčení směnec Bestsportu, které SAZKA, a.s., avalovala, navyšování úvěru Bestsportu, apod.).

Nepřiměřené odčerpávání finančních zdrojů v uvedeném období lze dokumentovat na následujících číslech:

	2005	2006	2007	2008	2009
VPČ akcionářům	704	921	822	453	174
VPČ OSZO	621	107	320	546	845
Dar akcionářům	379				
Dar OSZO	200	413	320	150	396*
CELKEM	1 904	1 441	1 462	1 149	1 415*
Bankovní úvěry	1 150	1 050	1 200	1 300	1 650

\*pozn.: dar ve výši 396 mil. Kč byl na základě tlaku bank zrušen formou revokace usnesení představenstva a kvalifikován jako součást odvodu části výtěžku v r. 2010, který obdrželo OSZO

Z uvedených čísel je patrné, že vedle použití likvidity společností na splátky závazků, investice, apod. odčerpali akcionáři na svoji činnost a splátky Arény v letech 2005–2009 celkem 7,371 mld. Kč resp. 6,975 mld. Kč, pokud nezapočítáme zrušený dar v r. 2009 s tím, že finančně tyto prostředky odešly ze společnosti na splátku dluhopisů v r. 2010.

Vzhledem k tomu, že část zisku vznikala pouze účetně a nebyla podložena finančními toky (např. přecenění závazku v EUR a jeho zajištění, úroky z úvěru u Bestsportu, o kterých se většinou pouze účtovalo, ale Bestsport je nesplácel), je logické, že tato situace byla zásadně kritizována jak odbornými útvary SAZKA, a.s., tak ze strany bank, ratingových agentur a externích poradenských společností.

S komentářem a tabulkou v kapitole „Vývoj zadluženosti SAZKY od roku 1995“ zprávy, lze tedy v zásadě souhlasit, zejména v tom, že nárůst zadluženosti od r. 2003 je jednoznačně spojen s výstavbou Arény, že si SAZKA, a.s., musela na část peněžních transferů akcionářům půjčovat od bank, dokud to banky umožňovaly, i v tom, že postupně bylo vybráno ze společnosti více finančních prostředků, než splátky závazků a volné cash flow umožňovaly. I v této kapitole je však nutné doplnit některé podstatné skutečnosti, které dokreslí závažnost situace.

**Velmi důležitou skutečností je to, že povaha pohledávek SAZKA, a.s., se lišila od povahy jejích závazků.** Zatímco závazky byly jednoznačně dány, co do titulu, vzniku i výše (zejména dluhopisy, bankovní úvěry, směnky, leasingové smlouvy a závazky z obchodního styku), tak pohledávky, které byly zejména za akciovou společností Bestsport a OSZO do značné míry závisely na skutečnosti, zda společnost provozuje svoji činnost, neboť oba zmíněné subjekty musely nejprve obdržet od SAZKA, a.s., prostředky formou odvodů na veřejně prospěšnou činnost, aby mohly tyto závazky splatit.

V okamžiku, kdy bylo narušeno tzv. „kolečko“, kterým finanční prostředky putovaly od SAZKA, a.s., ke zmíněným subjektům a zpět, ztrácely velmi zásadně tyto závazky svoji hodnotu. Přesně k této situaci došlo v momentě, kdy se SAZKA, a.s., ocitla v insolventi. **Pokud by insolvence byla řešena formou reorganizace, byla**

by zachována i hodnota těchto pohledávek a tržní ocenění společnosti za předpokladu tzv. „going concern princip“ by k datu 29. března 2011 činilo 13,011 mld. Kč<sup>4</sup> na rozdíl od řešení insolvence cestou konkurzu, kdy tržní ocenění podniku ke stejnému datu kleslo na pouhých 3,762 mld. Kč.

Dalším podstatným momentem je vedle výše závazků i jejich splatnost, a to jednak, zda se jedná o závazky ve lhůtě splatnosti nebo po splatnosti, a dále i v případě, že se jedná o závazky ve lhůtě splatnosti, je nutné posuzovat termín splatnosti z toho hlediska, zda je společnost schopna ve stanovených lhůtách a objemech tyto závazky uhradit. Termíny splatnosti závazků se během roku 2010 podstatně změnily, neboť většina závazků vůči bankám byla prodána třetím osobám a následně bylo požádáno jejich okamžité splacení. Riziko, které se naplnilo na konci roku 2010, však potenciálně hrozilo několik předcházejících let a reálně několik předcházejících měsíců. Na toto riziko opakovaně upozorňovaly vnitřní i externí analýzy finanční situace SAZKA, a.s., již od r. 2007.

**Závěrem lze tedy konstatovat, že text zprávy na str. 11: „Všechny informace svědčí o tom, že SAZKA, a.s., byla dobře spravována, její tržby i zisky rostly, a není možné v této souvislosti statutárním orgánům SAZKA, a.s., ani jejím akcionářům, cokoli vytknout.“, neodpovídá zcela reálné skutečnosti, ale je spíše přáním, které je otcem myšlenky. Je textem nepravdivým a zavádějícím.**

### **3. VLASTNÍCI SAZKA, A.S., CO SAMI SEBE O MAJETEK PŘIPRAVILI**

Zásadní roli v ekonomickém vývoji akciové společnosti SAZKA v letech 2001 až 2011 sehráli její vlastníci, a to počínaje značně lehkomyšlným schválením projektu Arény a konče neefektivním uplatňováním svého vlivu při jejím řízení. Shora uvedená tvrzení lze doložit analýzou konkrétních forem a projevů jejich činnosti v letech 2001 až 2011. Příčiny tohoto přístupu akcionářů byly jak objektivního, tak i subjektivního charakteru.

Objektivní důvody mnohdy formálního, a ne vždy zcela důsledného uplatňování vlastnických práv, jsou do značné míry dány již charakterem těchto vlastníků. **Právní forma občanského sdružení se zcela jiným zaměřením, než je podnikatelská činnost, sama o sobě nevytváří ideální podmínky pro to, být úspěšným podnikatelem, a lze říci, že akcionáři SAZKA, a.s., hráli „cizí hru na cizím hřišti“.** Jako hlavní handicapy lze označit:

1. složité a málo operativní vnitřní rozhodovací a schvalovací procesy jednotlivých akcionářů;
2. struktura jednotlivých občanských sdružení daná jejich veřejně prospěšným charakterem a zaměřením na sport a tělovýchovu;

---

<sup>4</sup> viz ZNALECKÝ POSUDEK ČÍSLO: 110818 ve věci odhadů hodnot určeného k uspokojení pohledávek věřitelů přihlášených do insolvenčního řízení ... se společností SAZKA, a.s., BOHEMIA EXPERTS, s.r.o., Praha, 6. září 2011, str. 3.

3. nedostatek profesionálních interních kvalifikovaných odborníků pro danou oblast;
4. neexistence specializovaných odborných útvarů pro analýzy a přípravu podkladů pro rozhodování orgánů jednotlivých akcionářů, resp. jednotlivců, kteří dostali mandát zastupovat akcionáře v orgánech SAZKA, a.s., počínaje její valnou hromadou;
5. nedostatečné využívání externích odborníků při řízení SAZKA, a.s.;
6. rozpor a tzv. „střet loajalit“ vznikající z toho, že zástupci akcionářů v orgánech SAZKA, a.s., byli sice do těchto pozic delegováni jednotlivými občanskými sdruženími, ale v souladu s Obchodním zákoníkem působili v těchto orgánech sami za sebe a nesli za svá rozhodnutí osobní zodpovědnost, ačkoli zájmy společnosti a občanských sdružení se v řadě momentů rozcházely (zejm. maximalizace odvodů finančních prostředků ne veřejně prospěšnou činnost občanských sdružení i nad rámec skutečně vyprodukovaných zdrojů).

**Subjektivní důvody jsou determinovány jednak uvedenými objektivními důvody a dále pozitivním vývojem SAZKA, a.s., v letech 1995 až 2001, na jehož základě vložili vlastníci plnou důvěru do vedení společnosti, resp. do jejího generálního ředitele a předsedy představenstva v jedné osobě JUDr. Hušáka, který do poslední chvíle popíral či zlehčoval problémy společnosti a namísto přiznání vlastních chyb a hledání systémového řešení, utvrzoval všechny o správnosti svého postupu.** V důsledku shora uvedených skutečností lze definovat tyto subjektivní příčiny neefektivního výkonu vlastnických práv:

1. rozhodování na úrovni nejvyšších orgánů jednotlivých akcionářů bylo často pojímáno formálně až alibisticky a bez odpovídajících analýz a dostatečné odborné argumentace;
2. rozhodování zástupců jednotlivých akcionářů zejména na valných hromadách SAZKA, a.s., bylo rovněž mnohdy pojímáno formálně až alibisticky a bez předchozí důkladné analýzy stávající situace;
3. vlastníci si přijetím stanov, jednacích řádů a dalších dokumentů SAZKA, a.s., sami schválili pro sebe různá nevýhodná či blokující omezení např. v přístupu k informacím nebo při provádění personálních změn, zejm. na pozici generálního ředitele a jeho statutárního zástupce;
4. ačkoliv bylo k dispozici poměrně dost veřejně dostupných podkladů, které obsahovaly řadu skutečností, mnohdy alarmujícího charakteru (např. výroční zprávy, účetní závěrky, notářské zápisy z valných hromad, audity, ratingové zprávy), žádný z akcionářů (myšleno jako celek, nikoliv jednotlivce na různých úrovních) s nimi dostatečně nepracoval a nevyužil tak možnost změnit negativní vývoj SAZKA, a.s., a zabránit jejímu úpadku.

Shora popsané skutečnosti lze dokumentovat na chování vlastníků na řádných valných hromadách společnosti v letech 2006 až 2011. Z notářských zápisů je zřejmé, že vlastníci byli na těchto jednáních seznamováni se všemi podstatnými skutečnostmi. **Ze zpráv představenstva, zpráv dozorčí rady, účetních závěrek a dalších dokumentů, předložených ke schválení valným hromadám, je evidentní, že v ekonomickém vývoji SAZKA, a.s., byly patrné již několik let před definitivním ekonomickým kolapsem negativní tendence, narůstalo riziko především v oblasti likvidity a společnost postupně ztrácela finanční stabilitu.**

O tom, že vlastníci na sdělované skutečnosti nereagovali adekvátním způsobem, neprováděli vlastní analýzy ani jinak nepracovali s hodnotitelnými a měřitelnými údaji, svědčí i to, že **v letech 2006 až 2011 na řádných valných hromadách nikdy nevystoupil v diskuzi žádný z akcionářů ke zprávě představenstva, zprávě dozorčí rady, účetní závěrce ani rozdělení zisku. Přitom tyto dokumenty obsahovaly celou řadu informací takového charakteru, které by v každé standardní akciové společnosti znamenaly jednak bouřlivou diskuzi a následně radikální kroky směrem k vedení společnosti.**

Vedle nulové diskuze probíhalo navíc i schvalování jednotlivých dokumentů na valných hromadách až do roku 2011 zcela bezproblémově a v téměř demonstrativní jednotě. Zpráva představenstva byla, kromě r. 2006, kdy se zdržel hlasování zástupce Sdružení sportovních svazů, vždy přijata ze 100 %, zpráva dozorčí rady bez výjimky každoročně ze 100 %, stejně jako účetní závěrka. V letech 2006–2010 hlasoval proti rozdělení zisku jediný akcionář, a to Sdružení sportovních svazů, v r. 2011 nebyl na valné hromadě SAZKA, a.s., přítomen akcionář Orel (1234 hlasů) a při hlasování o tomto bodu se zdrželi čtyři akcionáři (ČOS, AČR, SSS a ČSS) s celkovým počtem 31 562 hlasů, ostatní akcionáři hlasovali pro. Majoritního akcionáře na většině valných hromad zastupoval jeho tehdejší ekonomický ředitel JUDr. Pávek.

**Z projednávaných dokumentů na řádných valných hromadách je zřejmé, že v letech 2007 až 2009 měla výkonnost SAZKA, a.s., zcela zřetelně klesající trend, zisk tři roky po sobě nepřetržitě meziročně klesal a propad v r. 2009 proti roku 2006 byl již více než 450 mil. Kč. Zisk v r. 2009 byl nejnižší za posledních sedm let. Zároveň rostla celková zadluženost a plynule se zvyšovalo zadlužení zejména u bank, kdy nárůst úvěrového zatížení vrostl během tří let o 600 mil. Kč, tedy téměř o 60 %.**

V každé zprávě představenstva je mj. konstatováno, že projekt STARPORT (interaktivní videoloterní terminály) nepřináší očekávané výsledky s velmi vágním zdůvodněním, kdy jako hlavní viník byl označován stát, který nedodržel sliby. Přestože tato konstatování se opakovala pět let za sebou, přestože tento projekt byl od jeho zahájení deklarován JUDr. Hušákem jako budoucí hlavní zdroj pro splácení Arény, přestože tento projekt byl evidentně neúspěšný, nikdo si na valné hromadě nikdy nevyžádal podrobnou analýzu, ani se nezeptal na to, jaké jsou náhradní varianty, a čím společnost nahradí výpadek těchto zdrojů.

**V r. 2008, kdy uplynulo pětileté období šesti členů představenstva, valná hromada znovu zvolila stejné osoby v čele s JUDr. Alešem Hušákem a PaedDr. Romanem Ječmínkem 100 % hlasů a schválila i jejich smlouvy o výkonu funkce, rovněž 100 % hlasů. V činnosti pokračoval předseda ČSTV ing. Srb. Znovu zvoleni byli též Ing. Karel Malý, MUDr. Milan Jirásek, Doc. Ing. Jaroslav Bernard, CSc. a Doc. Ing. Jiří Laurenc, CSc. Vlastníci tak dali jasně najevo, že jsou s prací představenstva spokojeni, i to, že benefity, které členové představenstva titulu svojí funkce dostávají, považují za přiměřené.**

Počínaje hodnocením roku 2008 je ve zprávách představenstva konstatováno, že zásadními problémy SAZKA, a.s., je splácení výstavby Arény a s tím související zadluženost. Jsou zde i informace o tom, že společnost musí v této souvislosti přijímat mimořádná opatření, jako je pozastavení odvodu peněz na činnost akcionářů nebo posunovat splatnosti některým dodavatelům.

Ve zprávě z r. 2010 jsou vedeny také informace o tom, že se jedná s bankami o prodlužování splatnosti úvěrů a o vytvoření bankovního klubu. Je uvedeno i to, že jeden z nejdůležitějších hlavních cílů společnosti je stabilizace finanční situace a zajištění likvidity. **Představenstvo v této zprávě rovněž konstatuje, že byl postupně snižován rating, a dne 15. 3. 2010 byl společnosti udělen stupeň CCC+** (tj., že společnost je prakticky bez zdrojů a hrozí jí insolvence, default). Ve zprávě ratingové agentury bylo i jasně konstatováno, co je nutné udělat pro zlepšení ratingu (získat komitované úvěry, odstranit napětí v likviditě, snížit celkové zadlužení...).

**V každé standardní obchodní společnosti by obdobná sdělení měla za následek okamžitou výměnu vedení, zpracování krizových scénářů a přijetí zásadních kroků k ozdravení a záchraně firmy. Po přednesení této zprávy na valné hromadě však žádný z vlastníků neměl žádné připomínky ani dotazy a usnesení ke zprávě bylo přijato 100 % přítomných akcionářů.**

Schvalování výsledků hospodaření Sazka, a.s., na řádné valné hromadě v roce 2011, tedy výsledků za rok 2010, již tak jednotné nebylo, několik akcionářů se „zdrželo“, ale vzhledem k tomu, že již probíhalo insolvenční řízení, společnost v lednu 2011 obdržela ratingové hodnocení na stupni D (reálný default) je nepochopitelné, že žádný nebyl proti, zejména v případě zprávy představenstva, která hledala příčiny problémů všude možně, jen ne v nesprávných krocích vedení společnosti. V diskuzi opět nikdo nevystoupil a všechny dokumenty byly schváleny více než  $\frac{3}{4}$  přítomných akcionářů. **Zdravému rozumu se zcela vymyká skutečnost, že zaměstnancům společnosti, která byla v insolvenci a reálně jí hrozil konkurz, navíc akcionáři schválili královský a situaci zcela nepřiměřený příděl do fondu odměn ve výši 41,7 mil. Kč a k tomu příděl do sociálního fondu 10,9 mil. Kč.**<sup>5</sup>

#### **4. VEDENÍ SAZKA, A.S., CO VELMI VELMI PRACOVALO, AŽ DOPRACOVALO**

Pojem vedení akciové společnosti SAZKA zahrnuje v této kapitole jednak její představenstvo a jednak její management. Představenstvo pracovalo dlouhodobě převážně ve stabilizovaném složení: JUDr. Hušák (člen představenstva od 1995, předseda od 1995), PaedDr. Ječmínek (člen představenstva od 1995, místopředseda od 1995) – místopředseda a členové ing. Srb (člen od 1996, v r. 2010 nahrazen JUDr. Tomášem Králem), ing. K. Malý (člen od 1998), doc. Ing. Bernard. CSc. (člen od 2003), Doc. Ing. Laurenc, CSc. (člen od 2003) a MUDr. Jirásek (člen od 1998).<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Existuje přitom mnoho konkrétních případů nekorektního či z dnešního pohledu diletantského konání či rozhodování vedení ČSTV související se SAZKA, a.s., např. zavlečení ČSTV do soudního sporu se Svazem sportovních sdružení České republiky, ve kterém dosud ČSTV reálně hrozí vznik závazku v řádech desítek miliónů Kč. Jde o podpis smlouvy, kterou ČSTV přebírá ručení za závazky společnost SAZKA, a.s. vůči SSS ČR. Tuto smlouvu uzavřel tehdejší předseda a místopředseda ČSTV (pánové Srb a Kořan) bez souhlasu VV ČSTV či valné hromady ČSTV, přestože k tomuto úkonu dle stanov ČSTV potřebovali přinejmenším souhlas VV ČSTV formou jeho usnesení. Rozbor těchto a jim podobných dílčích aktů však přesahuje rámec možností této zprávy.

<sup>6</sup> Dle výpisu z Obchodního rejstříku byli či jsou dosud průběžně členy představenstva i Dr. Jan Šorf, PaedDr. Vladimíra Rattayová, MUDr. Miroslav Svoboda, Ing. Stanislav Trykar, Doc. Ing. Vladimír Krottil, CSc., Ing. Zdeněk Červenka, Ing. Oldřich Opršal, Ing. Pavel Klapuš, Oldřich Čech, Ing. Jan Havelka, JUDr. Ing. Stanislav Zahradníček, Mgr. Rudolf Šimek, Ing. František Chvalovský, Ing. Marek Hájek, Ing. Karel Bouček, JUDr. Zdeněk Ertl, Vladimír Šimíček, Ing. Jiří Kynos, JUDr. Jindřich

Podle zpráv představenstva, které byly každoročně přednášeny na valných hromadách, lze usoudit na téměř dokonalou symbiozu představenstva a managementu. Každoročně je konstatováno, že příprava podkladů pro rozhodování orgánů společnosti je týmová práce, každý člen představenstva garantuje určitou problematiku (např. ekonomika, PR a propagace, výběrová řízení...), členové představenstva se osobně zúčastňují řady jednání s obchodními partnery, bankami a finančními institucemi i politickou scénou.

**Ve zprávách je rovněž zdůrazňován zásadní podíl představenstva při rozhodování o všech podstatných skutečnostech, tedy faktickém řízení společnosti; je konstatováno, že představenstvo systematicky řídilo podnikatelské aktivity, a je to dokládáno množstvím zasedání a přijatých usnesení představenstva (celkový počet řádných a mimořádných zasedání představenstva se v letech 2005 až 2009 pohybuje od 13 do 21 ročně a počet přijatých usnesení od 270 do 500 ročně).**

Zprávy představenstva každoročně konstatují mimořádné nároky na členy představenstva z hlediska časového a pracovního vytížení i osobní odpovědnost členů tohoto orgánu. Podílu členů představenstva na řízení společnosti odpovídala i jejich hmotná zainteresovanost. Rozhodující úloha představenstva je daná i Obchodním zákoníkem.

Faktickou každodenní činnost společnosti pochopitelně zajišťoval a řídil management společnosti. Ten rovněž připravoval písemné materiály pro rozhodování představenstva. **Delegované pravomoci pro management však byly prakticky nulové, s výjimkou generálního ředitele JUDr. Hušáka a jeho statutárního zástupce PaedDr. Ječmínka, kteří byli zároveň předsedou a místopředsedou představenstva.** Statutární zástupce generálního ředitele navíc ve své osobě spojoval člena vrcholového managementu (po generálním řediteli druhý nejvyšší manager) i člena představenstva (jako jeho místopředseda byl druhým reprezentatem společnosti navenek s právem samostatně podepisovat a zavazovat se jménem společnosti) a zároveň byl v pozici akcionáře. Prakticky však představenstvo neřídil a jeho úloha byl v mnoha směrech spíše formální.

Pravomoci odborných ředitelů spočívaly zejména v přenášení úkolů představenstva, resp. předsedy představenstva a generálního ředitele na svoje podřízené, zajišťování splnění těchto úkolů, zpracovávání reportů o jejich splnění a předkládání těchto informací generálnímu řediteli, příp. představenstvu. **Jak již bylo konstatováno výše, JUDr. Hušák se veřejně hlásil k „diktatuře“, jako nejefektivnější metodě řízení, takže odborní ředitelé měli sice možnost navrhnout představenstvu, resp. předsedovi představenstva a generálnímu řediteli řešení a postupy v jednotlivých oblastech, rozhodovací pravomoc na této úrovni však zcela absentovala. Tuto skutečnost podtrhuje i to, že „porada vedení společnosti“ byl podle svého statutu pouze „poradní orgán generálního ředitele“, tudíž i rozhodnutí porady vedení společnosti jsou ve skutečnosti rozhodnutím jednoho člověka.**

Odborní ředitelé tedy plnili stovky úkolů, které však neměli ve své pravomoci zrušit či změnit, bez ohledu na to, jaký na ně měli názor, protože šlo o úkoly uložené představenstvem, resp. jeho předsedou a generálním ředitelem. Obsahem interních

materiálů, které byly předkládány generálnímu řediteli, poradě vedení či představenstvu, lze doložit, že řada členů managementu a jimi řízených odborných útvarů měla odlišný názor než generální ředitel a netajila se výhradami např. na výstavbu Arény, doporučovala nerealizovat či zastavit dlouhodobě ztrátový projekt STARPORT, předkládala negativní stanoviska k záměru na akvizici Ukrajinské národní loterie, kritizovala formu a finanční náročnost věrnostního programu a klubu SAZKA, stejně jako mnohaletou neefektivnost produktu KURZOVÉ SÁZKY.

Členem představenstva, který za statutární orgán společnosti garantoval klíčovou oblast jejího ekonomického řízení, byl jeho předseda, tj. generální ředitel společnosti JUDr. Hušák, nikoli člen představenstva z řad akcionářů. Ekonomiku tedy ani na úrovni představenstva nezastřešoval žádný z vlastníků, ale pouze najatý manager, generální ředitel společnosti.

Zástupci akcionářů v představenstvu se vzhledem k tomu, že byli delegováni svými občanskými sdruženími, soustředili zejména na výši prostředků, které obdrží občanská sdružení pro svoji činnost od SAZKA, a.s., a pokud byly tyto jejich požadavky plněny, neměli k ekonomické situaci společnosti zásadní výhrady. Pokud členové představenstva výhrady měli, tak na jejich připomínky (připomínky a dotazy nejčastěji kladl ing. K. Malý) vedle finančního ředitele reagoval i generální ředitel, jakožto nejvyšší manager a garant této oblasti za představenstvo, případně tyto dotazy zodpovídal sám. Z uvedených skutečností lze tedy dovodit, že **vliv vlastníků na ekonomiku společnosti byl i na úrovni jejího vedení do značné míry ovlivněn nikoli fakty předkládanými finanční divizí, resp. dalšími odbornými útvary, ale interpretací jednotlivých problémů předsedou představenstva a generálním ředitelem.**

Veřejným tajemstvím, které neuniklo ani sdělovacím prostředkům, byla skutečnost, že uvedený stav byl, mimo jiné, zdrojem dlouhodobého napětí mezi generálním ředitelem JUDr. Hušákem a finančním ředitelem SAZKA, a.s., ing. Prádlarem. Hodnocení ekonomické situace, příčin daného stavu i možností jeho řešení bylo u každého z nich od doby výstavby Arény diametrálně odlišné.

Neshody mezi generálním a finančním ředitelem kulminovaly v letech 2009 a 2010, kdy podle finančního ředitele začínala být situace kritická a vyžadovala zásadní změny v akciové společnosti SAZKA. **Fakta dokládající ekonomické problémy společnosti i navrhovaná řešení byla opakovaně předkládána představenstvu v řadě podrobných písemných materiálů, to však bylo neustále uklidňováno generálním ředitelem, který varování finančního ředitele i externích poradenských společností (Erste Corporate Finance, Penta a Standard and Poor's) označoval za přehnaná.** Tento fakt konstatuje i PaedDr. Ječmínek ve svém rozhovoru pro DNES dne 14. března 2011, kde říká: *„Dostatečně jsme nebrali v úvahu upozornění bývalého finančního ředitele Jana Prádlera. Jeho slova byla ze strany řady z nás a generálního ředitele bagatelizována.“*

Postoj JUDr. Hušáka ke každému, kdo si ho dovolil kritizovat, jako k vnitřnímu nepříteli je možné dokumentovat na tom, že na jaře 2009 ukončil generální ředitel spolupráci se společností Penta, finančního ředitele ve stejné době nejprve na tři měsíce „odeslal na nemocenskou“ a po jeho návratu ho na další tři měsíce odeslal na studijní pobyt do zahraničí, poté ukončil spolupráci s ratingovou společností Moody's a konečně na podzim 2010 odešel finanční ředitel po vzájemné dohodě s generálním ředitelem po více než patnácti letech z akciové společnosti SAZKA



definitivně. Současně s ukončením pracovního poměru v SAZKA, a.s., k 8. 10. 2010 skončil ing. Jan Prádler i ve funkci ekonomického ředitele ČSTV, kterou zastával necelých 5 měsíců.

Odchodu finančního ředitele SAZKA, a.s., z obou funkcí předcházelo jeho vystoupení na VV ČSTV dne 8. 9. 2010, kdy v rámci obsáhlé Zprávy o činnosti obchodních společností provedl detailní rozbor mj. u společnosti SAZKA, a.s., který obsahoval popis reálných hrozeb. Podrobně a pravdivě popsal ekonomickou situaci v SAZKA, a.s., a mimo jiné upozornil na riziko finančního kolapsu společnosti (na jednání VV dokonce navrhovali někteří členové VV ČSTV připravit východiska krizového scénáře). Přesto VV ČSTV pouze vzal rozsáhlý soubor písemných materiálů na vědomí a jen uložil připravit detailní postup při správě obchodních společností do 3. 11. 2010 (viz usn. VV ČSTV č. 10/05/059).

Na jednání VV ČSTV 3. 11. 2010 však žádný detailní postup při správě obchodních společností předložen nebyl. Hlavním bodem programu bylo vystoupení JUDr. Aleše Hušáka, který prezentoval situaci v SAZKA, a.s. Zřejmě aby „uklidnil“ akcionáře, jak je vše v pořádku, potvrdil v rámci svého vystoupení p. Kaderkovi na jeho konkrétní dotaz ohledně případného neúspěchu klubového financování, že **„stav je takový, že i kdyby klub uzavřen nebyl, příští splátka obligací bude v pořádku uhrazena.“** (toto konstatování je součástí zápisu z předmetného VV ČSTV). Avšak již cca za 5 týdnů 16. 12. 2010 oznámil JUDr. Hušák, že SAZKA, a.s., uhradí pouze jistinu, protože nemá na celou splátku. Tedy potvrdil to, co konstatoval na jednání VV ČSTV již 8. 9. 2010 tehdejší ekonomický ředitel a popřel to, co sám říkal 3. 11. 2010. Je obtížné soudit s odstupem doby, zda byl JUDr. Aleš Hušák naprosto mimo realitu nebo majoritnímu akcionáři vědomě lhal!

Další vývoj akciové společnosti SAZKA jednoznačně ukázal, čím odborný ekonomický názor byl správný a více odpovídal realitě.

## **5. DOZORČÍ RADA SAZKA, A.S., CO NEDOZŘELA**

Kontrolní funkci v akciové společnosti SAZKA vykonávala dozorčí rada. Její činnost probíhala podle přijatého plánu práce a přesně v mantinelech vymezených obchodním zákoníkem. Scházela se každoročně na čtyřech řádných a v případě potřeby i na dalších mimořádných jednáních. **Podnikatelskou činnost SAZKA, a.s., aktivně neovlivňovala, na rozdíl od představenstva neměla v kompetenci posuzovat tuto činnost z hlediska obchodní úspěšnosti či ekonomické efektivity, zabývala se jí z hlediska formální a faktické správnosti, tj. dodržování zákona, zejména platných právních, daňových a účetních norem.**

Ze zpráv dozorčí rady, které každoročně přednášel její předseda na řádných valných hromadách, je zřejmé, že kontrola směrem k představenstvu, kromě přezkoumávání písemných materiálů včetně zápisů z představenstev, probíhala zejména formou pravidelné osobní účasti jejího předsedy na zasedáních představenstva a nepravidelnou účastí předsedy představenstva a generálního ředitele na jednáních dozorčí rady.

Zasedání dozorčí rady se pravidelně zúčastňovali i členové managementu, kteří byli zodpovědní za zpracování předkládaných materiálů. Ve zprávách dozorčí rady jsou každoročně konstatovány základní ekonomické údaje, počínaje výší zisku

a jeho vývoje oproti předchozímu období, výší výtěžku, výší finančního plnění odvodů na veřejně prospěšnou činnost k danému datu, celkovým předpokládaným odvodem, výší zadlužení u bank apod.

**Dozorčí rada nikdy nezjistila žádné porušení zákona. O tom, že vlastníci považovali její kontrolní činnost za dostatečnou a k její činnosti neměli nikdy výhrady, svědčí, že zprávu o její činnosti přijali na každé valné hromadě 100 % hlasů a nikdy k ní neměli žádné dotazy ani připomínky.<sup>7</sup>**

## **6. VÝVOJ EKONOMICKÉ SITUACE SAZKA, A.S., OD SVĚTLÝCH ZÍTRKŮ K TEMNÉ SOUČASNOSTI**

**Období od roku 1995, kdy nastoupil nový management v čele s JUDr. Hušákem, do roku 2001, kdy byla schválena výstavba multifunkční arény, lze souhrnně charakterizovat jako období konsolidace, ekonomického růstu a finanční stabilizace společnosti.**

Předchozí management realizoval výstavbu provozně administrativní budovy ve Vysočanech, což mělo na společnost z hlediska likvidity a zadlužení podobný vliv, i když řádově nižší, jako pak v pozdějších letech výstavba Arény. Díky v té době platnému znění zákona 202/1990 Sb. a definici odvodů na veřejně prospěšnou činnost, odváděla tehdy SAZKA, a.s., téměř veškeré prostředky, které vygenerovala na veřejně prospěšné účely (v některých letech dokonce více než vygenerovala) a nemohla tedy akumulovat zdroje, potřebné na investici, která dosáhla finančního objemu více než ¾ mld. Kč. Budova byla financována částečně z bankovního úvěru (cca 300 mil. Kč) a částečně z dočasně volných peněžních prostředků, které však následně chyběly pro včasnou úhradu závazků společnosti, včetně odvodů na veřejně prospěšnou činnost akcionářů.

Prvním úkolem v ekonomické oblasti tedy bylo nalezení způsobu překlenovacího financování této investice (zpětný leasing a následně emise dluhopisů v CZK ve spolupráci s Komerční bankou, a.s., a Atlanta Safe, a.s.) a doplacení odvodů na veřejně prospěšné účely za předchozí roky akcionářům a následně realizování systémového řešení, kdy byly formou navýšení základního kapitálu akcionáři posíleny vlastní zdroje.

**Roky 1995 až 2001 byly rovněž obdobím nepřetržitého růstu zisku (ten se během několika let zdvojnásobil), výtěžku i odvodů na činnost akcionářům, kdy v r. 2001 dosáhly tyto odvody účetně úrovně 960 mil. Kč a v r. 2002 již 1 mld. Kč. SAZKA, a.s., se tak stala jednou z nejziskovějších společností v ČR a akcionářům přinášela každým rokem téměř 100 % vložených prostředků.**

---

<sup>7</sup> Jako laxní lze označit činnost dozorčí rady v nejkritičtějších obdobích 2011, kdy probíhá insolvenční řízení. Dozorčí rada většinou jen bere na vědomí Aktuální informace k současné finanční situaci Sazka, jednou schvaluje přijetí nabídky E-INVEST (aniž je to v její kompetenci), bere na vědomí zápisy z jednání představenstva od prosince 2010 do března 2011, stejně jako Informaci o očekávaných hospodářských výsledcích za rok 2010, rozborů hospodaření za jednotlivé měsíce, Aktuální informace k současné finanční situaci atd. atd. Nezasvěcený čtenář bez znalosti konečného osudu SAZKA, a.s., by nemohl nabýt jiného dojmu z četby těchto zápisů, že jde o standardně a v klidu působící společnost, nikoliv, že jde o firmu v insolvenčním řízení.

Pro hospodaření SAZKA, a.s., na konci devadesátých let byl charakteristický i přebytek likvidity, kdy dočasně volné peněžní zroje dosahovaly v průběhu roku krátkodobě až cca 2 mld. Kč. SAZKA, a.s. tyto dočasně volné finance zhodnotila v bezpečných operacích na finančních trzích, čímž byl vytvořen **dodatečný zisk kumulativně v řádu několika stovek milionů, který v jednotlivých letech tvořil až 15 % podílu z celkového zisku.** Aktivita na finančních trzích byla až do r. 2001 prakticky jedinou neloterní aktivitou společnosti (pronájem prostor a zpracování sázenek pro slovenskou Športku mělo okrajový význam).

**Od r. 2002 se oblast neloterních aktivit začala rozvíjet zaváděním produktů na on-line terminálech, nejprve dobíjení kuponů pro mobilní operátory, od r. 2004 prodej vstupenek a postupně další platby - např. složenek.** Tyto neloterní aktivity měly pozitivní význam v několika oblastech. Vzhledem k prodlevě mezi vyinkasováním částek za prodej neloterních produktů a jejich odvodem byl hlavní přínos v tom, že došlo ke krátkodobému posílení likvidity v objemu 200 až 300 mil. Kč. Díky tomu, že se tyto aktivity periodicky opakovaly, tak ačkoliv se nejednalo o vlastní zdroje SAZKA, a.s., ani o dlouhodobé cizí zdroje, v reálném cash – flow, tak fungovaly a posilovaly stabilně likviditu společnosti. Další význam těchto aktivit byl v tom, že díky provizi, kterou z neloterních aktivit dostávali obstaratelé, bylo možné snížit jejich provize za prodej loterií, a tak snížit i celkové náklady, v řádu jednotek či několika desítek milionů měly kladný dopad i na hospodářský výsledek a v neposlední řadě se pozitivně promítaly ve zvýšeném nároku na odpočet DPH po změně zákona od r. 2005.

Obdobný pozitivní dopad do likvidity měly kauce obstaratelů, kauce od operátora on-line sítě G-Tech a zůstatky, které zaměstnanci ponechávali na svých účtech v tzv. vnitropodnikové záložně. **Celkově se tato „stálá pasiva“ pohybovala v objemu až cca 1 mld. Kč a významným způsobem se podílela na vytváření „finančního polštáře“ v hospodaření SAZKA, a.s.**

**Zásadní zlom v hospodaření SAZKA, a.s., nastal v souvislosti s výstavbou Arény. Vlastníci při schvalování tohoto investičního záměru zcela pominuli stanovení jakýchkoli finančních parametrů a limitů na projekt a vnesli pouze dva základní požadavky, a to dokončení Arény tak, aby v ní mohlo proběhnout Mistrovství světa v ledním hokeji 2004, a zachování odvodu na jejich veřejně prospěšnou činnost, tj. 1 mld. Kč ročně.** Nebyl však stanoven žádný termín pro předložení závazného rozpočtu Arény, stavebního projektu, způsobu financování investice, obchodně provozního projektu, podnikatelské strategie SAZKA, a.s., na dobu splácení Arény, celkového finančního limitu, apod. a akcionáři se spokojili s veřejným prohlášením JUDr. Hušáka, že Arénu zaplatí nová hra a že se Aréna nedotkne odvodů na činnost akcionářů.

První odhad nákladů na výstavbu Arény, který v písemné podobě zpracoval dne 31. 7. 2001 ing. Krejcar, činil 2,75 mld. Kč. Postupně se však odhadovaná cena projektu navyšovala, v listopadu 2002 byla v první verzi podnikatelského záměru „Hala Sazka“ již uvedena celková částka stavebních nákladů v objemu 7,3 mld. Kč, ve čtvrté aktualizaci tohoto záměru z února 2004 to bylo již 8,5 mld. Kč, přičemž skutečná výše celkových nákladů projektu bez ceny peněz na jeho financování byla vyšší než 9 mld. Kč.

Toto zvýšení bylo právě důsledkem nestanovení limitů a došlo k němu zejm. v souvislosti s postupným navyšováním divácké kapacity a obestavěného prostoru,

variability vnitřních prostor, vysokého nadstandardu vybavení interiérů a vedlejších staveb pro začlenění do konceptu Zelený ostrov - viz kap. předcházející.

**Často veřejně uváděná teze o ceně Arény<sup>8</sup> na základě současného tržního ocenění zpracovaného Ernst & Young nemá v této souvislosti žádnou vypovídací schopnost, protože zde není žádná informace o tom, jakou metodu ocenění znalec použil.** Zcela jistě to nebyla žádná z metod založených na analýze majetku a závazků jako např.: a) účetní hodnota, b) likvidační hodnota nebo c) substanční metoda. Při použití těchto metod by se totiž nepochybně cena arény blížila skutečně vynaloženým pořizovacím nákladům, tj. cca 9 mld. Kč.

Pokud tedy nebyla použita žádná z výše uvedených metod, připadají v úvahu buď metody založené na analýze trhu a srovnávání jako např.: a) tržní kapitalizace, b) srovnání s podobnými podniky, jejichž hodnota je známa nebo c) srovnání s transakcemi s podobnými podniky, jejichž cena je známa nebo metody založené na analýze budoucích výnosů jako např.: a) metody diskontovaných peněžních toků, b) metody kapitalizovaných čistých výnosů nebo c) kombinované výnosové metody. Již z povahy těchto oceňovacích metod je jasné, že veřejně prospěšná, tedy nezisková a ekonomicky nenávratná aréna, nemůže při použití těchto metod nikdy dosáhnout na úroveň, za jakou byla fakticky pořízena.

**Jak bylo výše uvedeno, příprava projektu Arény (v té době ještě nazývaný Hala Sazka) probíhala v utajovaném režimu, podnikatelský záměr a rozpočet na Arénu byl zpracováván externím dodavatelem, se kterým z managementu SAZKA, a.s., spolupracoval pouze generální ředitel JUDr. Hušák.** V té době finanční útvar SAZKA, a.s., opakovaně vyjádřil své výhrady k projektu včetně toho, že takto finančně náročný projekt může ohrozit samotnou existenci akciové společnosti SAZKA. Představenstvo SAZKA, a.s., však na podzim 2002 projednalo a jednomyslně schválilo záměr „Hala Sazka“ včetně rozpočtu s indikovanou cenou stavebních nákladů cca 7,3 mld. Kč. Tím vlastníci společnosti dali managementu jasně najevo, že s tímto projektem přes všechna s ním spojená rizika a obrovskou finanční náročnost souhlasí.

Od počátku bylo zřejmé, že požadavek akcionářů na zachování ročního odvodu výtěžku ve výši 1 mld. Kč by bylo možné splnit pouze při stanovení a dodržení limitu nákladů na výstavbu do úrovně cca 3 mld. Kč, v případě významného podílu vlastních zdrojů projektu či za předpokladu výrazného zvýšení výkonnosti společnosti, zejm. nárůstu zisku, výtěžku i odvodu části výtěžku. Ani jeden z těchto předpokladů se však nesplnil. Celkové náklady na výstavbu v areálu Zelený ostrov přesáhly 9 mld. Kč, vlastní zdroje projektu dosáhly pouze zlomku toho, co deklaroval podnikatelský záměr Arény (např. až 0,5 mld. Kč měl přinést prodej „cihliček“ se jmény sponzorů) a projekt STARPORT, který měl být „novou hrou“, co zaplatí Arénu, skončil v roce 2011 s celkovou ztrátou téměř ½ mld. Kč.

**V letech 2002 až 2004 probíhala výstavba Arény, kterou zastřešovala akciová společnost Bestsport (původně 100% dceřiná společnost SAZKA, a.s.) a vedle toho relativně samostatně běžel proces zajišťování cizích zdrojů na profinancování tohoto projektu. Oba procesy propojovala jediná osoba, a to JUDr. Hušák, který byl v letech 2001–2004 předsedou představenstva v obou zmíněných společnostech.**

<sup>8</sup> např. <http://zpravy.e15.cz/byznys/finance-a-bankovnictvi/o2-arena-ma-cenu-1-3-miliardy-korun-shodli-se-veritele-718901>, kde je uváděna cena haly O<sub>2</sub> (bez tzv. Malé haly, která není dokončena ani zkoulaudovaná) 1,3 miliardy Kč a dalších 270 mil. za vybavení.

Zajišťování financování Arény bylo od počátku více než obtížné, a to jak vzhledem k neustále narůstajícím nákladům na výstavbu z původních cca 3 až na celkových cca 9 mld. Kč, tak i vzhledem k dalším handicapům uvedeným v následném textu.

Pro pochopení situace je nutné alespoň stručně zrekapitulovat celý proces přípravy financování Arény. Příprava financování neprobíhala od počátku standardně, tj. tak, aby byl předem k dispozici rozpočet investice, definován a připraven optimální způsob financování, smluvně dohodnut financující subjekt, stejně jako veškeré podmínky a parametry včetně ceny cizích zdrojů, ale vše běželo ad hoc, tedy paralelně s výstavbou Arény.

**Vzhledem k tomu, že nejběžnější způsob financování cizími zdroji, který SAZKA, a.s., využívala, byly bankovní úvěry, základní variantou, o které začala finanční divize vyjednávat, bylo financování prostřednictvím tuzemských bank.** Protože se finální cena projektu průběžně zvyšovala a na konci roku 2002 bylo zřejmé, že se bude pohybovat okolo 9 mld. Kč, což podstatně překračovalo podmínky bank, které **byly ochotné financovat objem max. 3 až 3,5 násobek EBITDA, tj. cca 4,5 až 6 mld. Kč, nepodařilo se zajistit financování prostřednictvím bankovního úvěru.**

S bankami se sice vyjednávalo až do počátku roku 2004, složení potenciálního bankovního klubu se přitom několikrát změnilo, vystřídaly se v něm např. ČS, a.s., KB, a.s., CITIBANK, Živnobanka, HVB, atd., ale bez reálného výstupu. Banky navíc byly schopné nabídnout financování na dobu max. 5 až 7 let, přičemž SAZKA poptávala financování optimálně na 15 až 25 let. Prostřednictvím poradců či obchodních partnerů byly oslovovány i zahraniční banky (HSBC, Deutsche Bank, Dresdner Bank, CSFB...), přičemž proběhlo několik desítek indikativních jednání, která měla zpravidla dvě fáze. V první fázi zástupci bank z obchodních útvarů projevovali indikativní zájem, následně si útvary řízení rizika vyžádaly podklady a po jejich vyhodnocení relevantní nabídka na poskytnutí poptávaného úvěru nebyla předložena.

**Během neúspěšných jednání s bankami začalo vedení SAZKA, a.s., pro případ, že nebude nalezena možnost financování Arény na bankovním trhu, pracovat s variantou zajištění financování na kapitálovém trhu.** Jak je výše uvedeno, SAZKA, a.s., již měla určitou zkušenost s tímto druhem financování, protože v r. 1996 úspěšně upsala korunovou emisi v objemu 700 mil. Kč, kde byly aranžéry KB, a.s., a Atlanta Safe, a.s. Proto SAZKA, a.s., začala sama oslovovat nejprve tuzemské subjekty a později i zahraniční. Ukázalo se, že tuzemská emise je nereálná, zejména z důvodu kapacity trhu a požadavků na emitovaný cenný papír.

**Jako nadějná se začala jevit emise na zahraničním trhu denominovaná v EUR. Jako nezbytnou podmínku, kterou si kladli všichni potenciální partneři, však bylo získání ratingu v investičním pásmu.** Nejdále se v tomto procesu dostala SAZKA, a.s., se společností NOMURA, která jí přibližně rok dělala poradce pro získání ratingu s tím, že pokud bude tento proces úspěšný, stane se aranžérem pro vydání dluhopisu na mezinárodním trhu. Bohužel, rating v investičním pásmu se získat nepodařilo a NOMURA byla ochotná spolupracovat pouze na bázi best effort, což však bylo pro SAZKA, a.s., nepřijatelné.

**Pro získání ratingu v investičním pásmu měla SAZKA, a.s., řadu handicapů. Vedle skutečnosti, která bránila i bankám v předložení relevantní nabídky, tedy nepříznivému poměru potenciálního zadlužení k její výkonnosti,**

**byl nepřijatelný i důvod zadlužení (nikoliv core business, ale veřejně prospěšná Aréna, která měla být splácena z odvodů na veřejně prospěšnou činnost), ale neakceptovatelná byla i nestandardní akcionářská struktura (občanská sdružení). Její pozici dále oslabovala i skutečnost, že se jedná o subjekt podnikající v oblasti hazardu navíc z východní Evropy.**

Další slabinou bylo, že v době vyjednávání o ratingu a cizích zdrojích, vedla SAZKA, a.s., soudní spor s vlastníky pozemků, na kterých měla být Aréna postavena a které, podle původního plánu, měla již dávno vlastnit. Potenciální investoři tyto pozemky zpravidla požadovali jako garanci.

V průběhu období neúspěšného vyjednávání o financování Arény, tedy od podzimu 2002 do počátku roku 2004, se však intenzivně probíhala výstavba haly s tím, že částečně, až do celkového objemu cca 2 mld. Kč, byly faktury dodavatelům propláceny z krátkodobých, de facto provozních úvěrů, které poskytly tuzemské banky (KB, a.s., ČS, a.s., BAWAG, CITIBANK, CREDIT LYONNAIS) a na určitou dobu i skupina PPF, za kterou jednal ing. Blaško. Vedle toho byly společnostmi SKANSKA a DAMOVO poskytnuty dodavatelské úvěry.

**Faktem je, že v lednu 2004 SAZKA, a.s., neměla žádnou relevantní nabídku na financování projektu Arény od bank ani od subjektů z kapitálového trhu. Banky zároveň nebyly ochotné dále navyšovat úvěrové rámce pro krátkodobé zdroje a blížila se i jejich splatnost.**

Lze tedy konstatovat, že **v den slavnostního otevření haly - 27. března 2004 - neměla SAZKA, a.s., strategicky zajištěno profinancování již realizovaného projektu.**

Za této situace se SAZKA, a.s., na doporučení svého poradce Atlanta Safe, a.s., obrátila na finanční skupinu PENTA, která společně s CSFB předložila SAZCE reálnou nabídku, jež v danou chvíli řešila její finanční situaci a připravila projekt tzv. junk bonds, resp. high yield bonds, tedy bondů bez ratingu, resp. s ratingem ve spekulativním pásmu, které však investorům přináší vysoký zisk.

Počátkem května 2004 se podařilo emisi upsat a společnost SAZKA, a.s., na jistou dobu finančně stabilizovat. Celkový objem emitovaných dluhopisů byl však pouze 175 mil. EUR, tj. cca 5,6 mld. Kč s kuponem 7,375 % a s dalšími poplatky ve prospěch CSFB. V Londýně bylo upsáno pouze 125 mil. EUR, přičemž značnou část emise museli upsat samotní aranžéři, tedy CSFB a PENTA. Dluhopisy v objemu 50 mil. EUR byla navíc po složitém vyjednávání splácena část pohledávek SKANSKA a DAMOVO.

Vzhledem k tomu, že bilanční suma projektu Aréna přesáhla 9 mld. Kč a optimální objem dlouhodobých cizích zdrojů by byl cca 300 mil. EUR, bylo zřejmé, že realizovaná emise bude pouze přechodným řešením. Rozdíl mezi potřebnými a získanými prostředky a bilanční sumou projektu, tedy částkou skutečně uhrazenou dodavatelům, byl řešen značně nekomfortně, a to částečně krátkodobými bankovními úvěry, částečně směnkami a částečně leasingem.

**Dalším podstatným problémem upsaných dluhopisů bylo, že formálně měly být plně amortizovány do roku 2014, ale vzhledem na put opci po 5 letech, investoři jasně deklarovali, že jsou ochotni akceptovat pouze pětileté riziko akciové společnosti SAZKA, a.s., což byl zcela zásadní důvod k tomu, aby byla**

nalezena lepší alternativa k uvedené emisi. Desetileté, natož pětileté zdroje nebyla SAZKA, a.s., v daném objemu a čase schopna vrátit.

**Velmi podstatnou skutečností v uvedených souvislostech byla i výrazná progresse objemu splátek, daná právě délkou splácení a z toho plynoucí potenciální omezení finančních prostředků na činnost akcionářů SAZKA, a.s., do budoucna.** Trvání akcionářů na poskytování finančních zdrojů bez ohledu na splácení Arény a bez ohledu na výkonnost společnosti byl bezprostřední důvod pro přípravu druhé emise. Vzhledem k tomu, že zachování odvodů v objemu 1 mld. Kč byl prakticky jediný požadavek akcionářů, a vzhledem k tomu, že jim JUDr. Hušák tuto částku opakovaně veřejně sliboval, bylo možné tento požadavek chápat jako oprávněný. S ohledem na negativní dopad do hospodaření SAZKA, a.s., bylo však trvání na tomto požadavku jednou z hlavních příčin ekonomického kolapsu společnosti.

**Příprava financování, která probíhala v letech 2002 až 2004, tedy plynule přešla do přípravy optimalizace cizích zdrojů, a to jak v oblasti dluhopisů, tak v oblasti bankovních úvěrů a směnek.** SAZKA, a.s., sama, stejně jako v předchozích letech, oslovila řadu subjektů bankovního i finančního trhu a další banky. Některé finanční skupiny zároveň kontaktovaly akciovou společnost SAZKA samy, z vlastní iniciativy. Ze všech jednání byly pořizovány zápisy a představenstvo společnosti bylo průběžně informováno o těchto nabídkách. Bohužel, ve všech případech se jednalo pouze o indikativní nabídky na bázi best effort a žádný ze subjektů nebyl schopen ani ochoten nabídnout komitovanou, tedy závaznou nabídku na navýšenou emisi dluhopisů se splatností alespoň 15 let.

SAZKA, a.s., v té době nadále konzultovala svoje představy se společností PENTA, která předpokládala možnost výměny staré emise za novou nejdříve v r. 2007. Přibližně v polovině roku 2005 však nastala situace, kdy se cena zdrojů na finančních trzích dostala na velmi nízkou úroveň (10Y nebo 12Y IRS, kterými investoři dluh SAZKA, a.s., oceňovali, poklesly z více než 5 % těsně nad hranici 3 %), zároveň SAZKA, a.s., s pomocí PENTY získala rating, i když v neinvestičním pásmu, její výsledky hospodaření vypadaly nadějně a na trzích byl apetit na cenné papíry s požadovanými parametry. Proto došlo ke vzájemné dohodě, že se SAZKA, a.s., s pomocí PENTY pokusí upsat emisi v objemu 215 mil. EUR se splatností v r. 2021.

PENTA avizovala potřebu realizovat novou emisi co nejrychleji a využít příznivé situaci na finančních trzích. Mělo jít de facto o co nejjednodušší „výměnu“ jedné emise za druhou se změnou pouze dvou parametrů, a to navýšení objemu ze 175 na 215 mil. EUR a prodloužení splatnosti na 15 let s tím, že s ohledem na pokles IRS a další faktory bylo reálné udržet kupon na srovnatelné úrovni jako u první emise a celý proces zvládnout s minimálními náklady. Výsledně měla být celková cena (kupon + provize) nových cizích zdrojů nižší než cena původních zdrojů, což bylo nakonec skutečně dosaženo, i když ne tak výrazně, jak bylo původně předpokládáno.

**Proces přípravy druhé emise se však oproti původním předpokladům prodloužil až do pololetí 2006, a to především proto, že z úrovně představenstva SAZKA, a.s., vzešla snaha upravit, resp. vylepšit i další podmínky emise, takže nakonec došlo k zásadnímu přepracování nabídkového formuláře a nového nadefinování prakticky všech obchodních podmínek a**

covenantů. V průběhu doby přípravy však došlo k řadě negativních skutečností.

Za prvé se zvýšila cena cizích zdrojů, kdy 10Y i 12Y IRS kulminovaly právě v polovině roku 2006 a dostaly se nad 4 %, a za druhé byl společností SAZKA snížen rating z důvodu neplnění některých závazků z první emise a nestabilní finanční situace. Několikrát za období od října 2005 do července 2006 byla úspěšnost celého projektu ohrožena, nakonec se však podařilo 12. 7. 2006 upsat celých 215 mil. EUR se splatností 15 let a kuponem ve dvou pásmech podle úrovně ratingu, a to 9 % nebo 8,5 %, jak je uvedeno v nabídkovém dokumentu emise.

V prosinci r. 2006 byl rovněž úspěšně zakončen proces prodeje pozemků sousedících s Arénou v území tzv. Zeleného ostrova, které nebyly využity pro její výstavbu. Vzhledem k tomu, že na uvedených pozemcích měla akciová společnost Bestsport zřízeno břemeno a zároveň měla daňově využitelnou ztrátu z předchozích dvou let v kumulované výši 788,3 mil. Kč k 31. 12. 2005, byla tato transakce rozdělena na prodej pozemků vlastněných SAZKA, a.s., a prodej věcného od břemene Bestsport, a.s., čímž bylo dosaženo významné úspory a optimalizace daňové povinnosti. Mimořádný výnos z prodeje aktiv Bestsportu v tomto roce činil 425 mil. Kč.

Díky druhé emisi a díky prodeji pozemků získala SAZKA, a.s., další čas na zvýšení ekonomické výkonnosti a přibližně dva následující roky zvládala splácet Arénu i financovat veřejně prospěšnou činnost akcionářů.

Od r. 2005 však SAZKA, a.s., ztratila možnost odpočtu DPH na vstupu, což oproti stavu v letech, kdy byl připravován a schvalován projekt Arény, znamenalo zvýšení ročních nákladů a snížení zisku o několik stovek milionů (mezi cca 220 mil. Kč v r. 2005 až cca 283 mil. Kč 2007), a to přesto, že v letech projednávání projektu Arény se zástupci státu padaly přísliby o zachování legislativního prostředí do doby splacení této investice. Bohužel, tento příslib i další obdobné přísliby (např. exkluzivita na projekt interaktivních video loterijních terminálů) byly vždy pouze ústní povahy, nezávazné a nevymahatelné. V tomto případě se jednalo o objektivní skutečnost, kterou vedení SAZKA, a.s., nemělo možnost efektivně ovlivnit, přestože se o to jak pomocí politického lobbingu, tak i cestou soudní dlouhodobě pokoušelo. Mělo však možnost a povinnost na tyto skutečnosti adekvátně reagovat.

Chybou, které se v této situaci představenstvo dopustilo, však bylo to, že neuplatňovalo princip opatrnosti, dostatečně nezdůrazňovalo možná rizika a v očekávání pozitivních výsledků soudních sporů či politického tlaku, umožnilo v letech 2005–2008 čerpat akcionářům více prostředků ze společnosti, než vygenerovala, což významně přispělo k porušení finanční stability společnosti. Chybou bylo i to, že včas neukončilo projekt STARPORT, ačkoli ekonomické výsledky jasně prokazovaly jeho ztrátovost a neživotaschopnost, čímž vedení dopustilo, aby ztráta z jeho provozování kumulativně dosáhla cca ½ mld. Kč.

Dalším objektivním faktorem, který negativně ovlivnil ekonomický vývoj SAZKA, a.s., byla globální finanční a ekonomická krize, která na společnost začala dopadat od druhé poloviny r. 2008. Prvním projevem byla neochota finančních institucí odkupovat směnky Bestsportu avalované SAZKA, a.s., přičemž na jejich rolování byla závislá část financování Arény v objemu cca 1 mld. Kč. V průběhu r. 2009 se krize začala projevovat i v oblasti úvěrů, kdy tuzemské banky



začaly snižovat svoji angažovanost a renegociovat podmínky poskytnutých úvěrů. V této souvislosti ukončily financování SAZKA, a.s., dvě ze šesti bank, a to ČSOB a LBBW. Zbývající čtyři banky začaly požadavek zvýšení ceny zdrojů a zároveň i vyšší úroveň zajištění. Fortis Bank, která začala mít existenční problémy, požadovala již v r. 2009 vrátit celou částku a chtěla rovněž ukončit financování SAZKA, a.s., případně pohledávku prodat.

Po celou dobu od dokončení výstavby Arény, bez ohledu na stagnaci, resp. pokles ekonomické výkonnosti SAZKA, a.s., způsobené subjektivními i objektivními okolnostmi, požadovali akcionáři plnění svého požadavku ohledně výše odvodů na jejich činnost, tj. 1 mld. Kč, resp. tuto částku sníženou o 300 mil. Kč (od roku 2008 zvláštní dotaci ze státního rozpočtu - tzv. „Kalouskovné“).

Vzhledem k tomu, že SAZKA, a.s., nedokázala vygenerovat dostatek zdrojů na splácení Arény a na odvody akcionářům zároveň, začala počínaje r. 2005, vedle odvodu části výtěžku, používat institut darů. Ten se daňově choval stejně jako výtěžek, účetně se promítal v rozvaze, kde byl rozpouštěn investiční fond, vytvořený přiděly ze zisku a finanční krytí bylo zajišťováno převážně na úkor zvyšování zadluženosti.

Tato situace byla dlouhodobě neudržitelná a již od r. 2007 navrhovala finanční divize systémové kroky, které by vedly k ozdravení společnosti. Základem ale bylo, přiznat nejprve zcela otevřeně pravý stav věci i to, co ho způsobilo. **Jak je výše uvedeno, ve zprávách představenstva i dozorčí rady na řádných valných hromadách byla uváděna řada skutečností, ze kterých bylo možné implicitně příslušné závěry učinit, zvláště pokud by se k tomu na základě předložených účetních závěrek přidala příslušná finanční analýza.**

Namísto přiznání vlastních chyb a snahy o mobilizaci vlastních zdrojů, byly však ve zprávách představenstva příčiny problémů spatřovány pouze vně společnosti, alibisticky bylo mnoho let akcentováno neplnění příslibů státu, nepřízeň politiků nebo vliv nepřátelských kampaní.

## **7. EKONOMIKA ARÉNY, RESP. BESTSPORT, A.S., A JEJÍ DOPADY NA SAZKA, A.S., ANEB OD DESETI K PĚTI**

Ve zprávě předložené Valné hromadě ČSTV dne 16. dubna 2011 jsou uvedeny rovněž některé ekonomické charakteristiky Bestsport, a.s., které vykazují obdobné nedostatky, které byly konstatovány v úvodu tohoto materiálu ve vztahu k SAZKA, a.s. Nepravdivost věty o trvalém růstu provozního hospodářského výsledku je patrná na první pohled do tabulky nad touto větou. Provozní hospodářský výsledek v r. 2010 je nižší než v l. 2004, 2006, 2008 i 2009. Rozhodně tedy nelze dělat závěr o dostatečném množství akcí a jejich vysoké rentabilitě. **Pravda je taková, že činnost Bestsport, a.s., byla dlouhodobě ztrátová a zdaleka neplnila očekávání v žádné ze sledovaných oblastí.**

Je nutné připomenout, že podle všech verzí podnikatelského záměru měl být celkový hospodářský výsledek Bestsport, a.s., (nikoli provozní) od r. 2005 každoročně vyšší než 100 mil. Kč a do r. 2009 měl být kumulativně cca 0,5 mld. Kč.

Ve skutečnosti byla v r. 2009 namísto kumulovaného zisku kumulovaná ztráta, a to v objemu cca 0,75 mld. Kč. **Za 5 let byl tedy rozdíl mezi skutečností a podnikatelským záměrem vyšší než 1,25 mld. Kč.**

Hlavní příčinou bylo nedosahování očekávaných výnosů z prodeje „pamětních dlaždiček“ (mělo jich být prodáno za více než 400 mil. Kč), VIP produktů (např. počet pronajatých Sky Boxů se dlouhodobě pohyboval pod 50 %) a Malá Aréna, která měla ročně přinášet do rozpočtu cca 30 mil. Kč, nebyla do r. 2011 vůbec dokončena a uvedena do provozu.

**V návaznosti na produkovanou ztrátu nedokázal Bestsport, a.s., plnit očekávání z podnikatelského záměru v tom, aby hradil z vlastních zdrojů závazky plynoucí z finančních a operativních leasingů, nedokázal hradit ani úroky ze směn a část úroků z úvěrů poskytnutých SAZKA, a.s. Tuto zátěž musela tedy vedle dalších závazků opět převzít SAZKA, a.s.**

Pravděpodobně jediná oblast, kde Bestsport, a.s., vysoko překračoval předpoklady podnikatelského záměru, samozřejmě kromě překročení výše investičních nákladů, byl počet zaměstnanců. Namísto 20 zaměstnanců jich pracovalo v Bestsportu v r. 2009 již 63.

## **8. HLAVNÍ NEGATIVNÍ VLIVY NA HOSPODAŘENÍ SAZKA, A.S. – SHRUTÍ**

- Stavba ekonomicky nenávratné, „veřejně prospěšné arény“ (viz stanoviska MF ČR, díky nimž vůbec mohl existovat model splácení ceny výstavby haly z výtěžku Sazky a darů) v nákladové ceně více než 9 mld. Kč, financované prakticky 100 % pouze z cizích zdrojů při výkonnosti společnosti (EBITDA) cca 1,2 až 1,6 mld. Kč je ekonomický nesmysl.
- Rozhodnutí stavět Arénu bylo chybné i z toho důvodu, že vázání téměř veškerého potenciálu (lidské, finanční i materiální zdroje) společnosti cca 3 roky na projekt arény vedlo jednak k jeho vyčerpání a jednak k tomu, že trh a konkurence akciové společnosti SAZKA utekly.
- Komplikované a drahé financování projektu, které bylo determinováno charakterem investice, rekordní rychlostí a způsobem výstavby bez náležité přípravy a výše uvedenými handicapy SAZKA, a.s.
- Stavba Arény vyvolala potřebu řady dalších, odborně, časově i finančně náročných kroků, převážně souvisejících s projektem, jeho financováním i financováním samotné SAZKA, a.s., (řada due diligence, reportů a prezentací, mezinárodní rating, mezinárodní audit, účtování v IAS/IFRS, řada legal opinií a tax opinií, zajišťování proti měnovému riziku, jednání s bondholdery v tuzemsku i zahraničí, atd.).
- Žádný z tzv. „příslibů státu“ o zachování výjimky DPH, zachování produktové exkluzivity atd., nebyl splněn, a protože žádný nebyl v odpovídající písemné ani oficiální formě, je otázkou, do jaké míry bylo možné tyto sliby v dobré víře považovat za závazné.

- Skutečné vlastní zdroje projektu Aréna se diametrálně lišily od předpokladů uvedených v podnikatelském záměru Arény (např. název Arény se podařilo pronajmout Telefonice O<sub>2</sub> až po čtyřech letech a do té doby za něj platila akciová společnost SAZKA sama, což představovalo ročně cca 35 mil. Kč dodatečných nákladů, názvy pater a dalších prostor se nerealizovaly vůbec, stejně jako prodej sponzorských cihlíček, prodej sky boxů dosahoval pouze zlomek původních předpokladů, atd.), takže SAZKA, a.s., byla nucena každoročně navyšovat poskytnutý úvěr akciové společnosti Bestsport nebo hradit jeho náklady jiným způsobem v řádu cca desítek milionů, v některých letech i více než 100 mil. Kč.
- Realizace projektu Aréna rovněž výrazně posunula úroveň odměňování v SAZKA, a.s., protože bonusy, které stanovil JUDr. Hušák několika rozhodujícím manažerům Bestsportu (celkově více než 130 mil. Kč), de facto stanovily úroveň odměn pro členy managementu a orgánů SAZKA, a.s., jednak za úspěšné dokončení Arény, ale nastavily laťku pro odměňování i do budoucna.
- Odvody výtěžku akcionářům v letech 2004 až 2008 přesahovaly možnosti společnosti, vzhledem k použitelnému zisku, cash flow a výši splátek cizích zdrojů. Společnost vyplácela výtěžek akcionářům zejména na úkor zvyšování krátkodobých cizích zdrojů (úvěrů od bank).
- Stagnace hospodářských výsledků společnosti, neboť nedošlo k naplnění zvýšených výnosů a zisku společnosti z provozování STARPORT, rovněž řada dalších produktů nenaplnila očekávání a více než 90 % zisku stále generovaly dvě nosné hry Sportka a Šťastných 10.
- Enormně vysoké provozní a investiční náklady na zbytečné projekty v rámci akciové společnosti SAZKA i dceřiných firem (např. náklady spojené s akvizicí Ukrajinské národní loterie, rekonstrukce provozní a administrativní budovy a okolních budov, např. školka, fitcentrum, sklad vína apod., pořízení a rozvoj vinařství Kolby, dokupování pozemků Arkadia a AgroTera, pořízení a rozvoj zámku Rabštejn a vily v Nouzově (viz dále kap. 12), komplexní věrnostní program a klub SAZKA, vysoká přezaměstnanost, již zmíněné vysoké osobní náklady, kamerová lanovka atd.).
- Globální finanční a ekonomická krize, která negativně ovlivnila nejprve oblast směnečného financování a následně i krátkodobé úvěrové financování od tuzemských bank.
- Nepřijetí systémových kroků navrhovaných finanční divizí v letech 2007–2010.
- Nepochopení nabídky možnosti klubového financování na úrovni vlastníků jako poslední příležitosti pro stabilizaci a záchranu SAZKA, a.s., beze změny vlastnické struktury, neochota vyjít vstříc bankám se splněním požadovaných podmínek zejm. v oblasti zaručení úvěru akciemi a neakceptování doporučení bank např. odvod akcionářům na jaře 2010 v objemu 235 mil. Kč.

## **9. INFORMOVANOST ORGÁNŮ SAZKA, A.S., O EKONOMICKÉ SITUACI, ANEB „NEVIDÍM, ANI NESLYŠÍM, NECÍTÍM, VŮBEC NEVNÍMÁM“**

Je třeba zdůraznit, že vedení SAZKA, a.s., zejména představenstvo společnosti a jeho dozorčí rada, a tím i akcionáři (a zejména ČSTV, který měl v představenstvu trvale dva zástupce a jehož představitel byl od října 2008 zároveň předsedou dozorčí rady) mělo dostatek přesných informací o situaci.

**Z materiálů projednaných představenstvem, resp. dozorčí radou k ekonomické situaci je možné příkladmo uvést:**

### **1. Vývoj finanční situace, resp. Aktuální informace k vývoji finanční situace SAZKA, a.s., a možnostem řešení**

Od r. 2007 do r. 2011 byl tento materiál předložen představenstvu cca 30x, zpracovatelem byla finanční divize. U tohoto materiálu jsou mimořádně důležité přílohy (zápisy z jednání s bankami, vzájemná korespondence s bankami, due diligence, apod.) zejm. z 22. 2. 2007, 23. 10. 2007, 16. 10. 2008, 26. 3. 2009, 28. 1. 2010, 18. 3. 2010, 23. 9. 2010 atd.

### **2. Týdenní vývoj cash flow SAZKA, a.s.**

Z určité míry duplicitní materiál s Vývojem finanční situace (byl předkládán ve stejných datech), obsahuje však některé další informace, zpracovatelem byla finanční divize.

### **3. Rozbor hospodaření za roky 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009 a 2010**

Tento materiál byl zpracováván a předkládán rovněž měsíčně, pro vytvoření si závěrů však stačí celoroční, tj. vždy za každý rok leden – prosinec; zpracovatelem ekonomické části a koordinátorem byla finanční divize, dále zpracovávaly zejména divize hry, obchodní divize, správní divize a samostatný odbor majetkových účastí.

### **4. Vyhodnocení podnikatelského záměru za roky 2004, 2005,... až 2010**

Materiál je do značné míry duplicitní s rozбором hospodaření, jeho hlavním zpracovatelem byl ale jiný útvar (samostatný odbor sekretariát generálního ředitele) a obsahuje řadu dalších pohledů a informací.

### **5. Analýza nákladových druhů SAZKA, a.s.**

Materiál je doplňkem rozboru hospodaření, analyzuje však detailně jednotlivé nákladové účty a v této souvislosti komentuje vynaložené prostředky v řadě případů až do úrovně jednotlivých uzavřených smluv, hlavním zpracovatelem a koordinátorem byla finanční divize, na zpracování se však podílely všechna divize a samostatné odbory.

### **6. Zápisy z valných hromad, zápisy z jednání představenstva a zápisy z jednání dozorčí rady za r. 2004–2010**

### **7. Podnikatelský záměr Hala Sazka**

Poprvé předložen v listopadu 2002, přibližně 4x aktualizován, byl zpracován externě společností B.I.R.T. a za SAZKA, a.s. se na něm podílel výhradně dr. Hušák.

#### 8. Due diligence zpracované Erste Corporate Finance

Materiál zpracovaný poprvé v 1. čtvrtletí 2009 a novelizovaný ve 2. polovině roku 2010.

### **10. STRUČNÝ OBSAH VYBRANÝCH DOKUMENTŮ O FINANČNÍ SITUACI SAZKA, A.S., PROJEDNÁVANÝCH PŘEDSTAVENSTVEM V LETECH 2007 AŽ 2011**

Představenstvo na svých zasedáních projednávalo pravidelně řadu materiálů, zabývajících se ekonomickou situací a ekonomickým vývojem SAZKA, a.s. Každý měsíc byly předkládány rozborů hospodaření, které i bez příloh obsahovaly cca 200 až 300 stran.

Další rozborové materiály, předkládané pololetně či ročně, byly Analýza nákladových druhů a Vyhodnocení podnikatelského záměru.

Vedle těchto materiálů, na jejichž zpracování se podílela řada odborných útvarů, zpracovávala finanční divize dva materiály zaměřené detailně na finanční situaci společnosti, a to Týdenní vývoj cash flow a Vývoj finanční situace, resp. Aktuální informace o vývoji finanční situace SAZKA, a.s.

Dokumenty si kladly za cíl informovat o aktuální finanční situaci společnosti včetně predikce jejího vývoje ve vazbě na cash flow a vývoj cizích zdrojů a možné kroky vedoucí ke zlepšení situace. **První samostatný dokument o finanční situaci společnosti byl předložen v únoru 2007, od podzimu 2008 byl pak předkládán pravidelně na každé jednání představenstva společnosti. Zásadní doporučení ke změně finanční situace však nebyly bohužel nikdy realizovány.** Níže jsou uvedeny některé části vybraných dokumentů v letech 2007 až 2011.

**V únoru 2007** bylo na různých finančních ukazatelích (rentabilita, likvidita, finanční stabilita) dokladováno, že od roku 2000, kdy byla společnost finančně zcela konsolidována, docházelo ke zhoršování těchto ukazatelů, u některých velmi výrazně. Dokument poprvé obsahoval návrhy **opatření, která by vedla ke snížení celkové zadluženosti společnosti, zefektivnění struktury zadluženosti, zvýšení úrovně likvidity, a zvýšení finanční stability společnosti. Jednalo se zejména o následující opatření:**

- Zvýšení základního kapitálu SAZKA, a.s., ze strany stávajících vlastníků;
- Zvýšení základního kapitálu SAZKA, a.s., emisí prioritních akcií na burze IPO (emise akcií bez hlasovacích práv, ale s nárokem na dividendu);
- Prodej, případně zpětný leasing Malé arény, alternativou projekt PPP;
- Prodej vybraných aktiv skupiny SAZKA, a.s. - pozemky ve vlastnictví Agro Tera, a.s., a ve vlastnictví ARKADIA, a.s.;
- Jednat se státem o vrácení DPH od roku 2005;

- Důsledně uplatňovat restriktivní politiku v oblasti provozu a investic;
- Finanční prostředky pro akcionáře společnosti odvádět na základě aktuálního vývoje v cash-flow společnosti, nikoliv na základě rigidního měsíčního paušálu, který nemá žádnou vazbu na aktuální finanční situaci společnosti;

Bylo zde konstatováno, že při každé další splátce dluhopisů (leden a červenec) bylo nezbytné přijmout mimořádná opatření pro zdárné zajištění platby.

**V listopadu 2008** dokument uváděl, že finanční stabilita společnosti se výrazně zhoršila v červenci a srpnu, kdy byla realizována splátka emise dluhopisů a zároveň vyplaceny další vyšší závazky z titulu výher, faktury odložené z června atd. Limit úvěrové zadluženosti podle dluhopisové dokumentace byl zcela vyčerpán. Opakovaně bylo realizováno posunutí plateb dodavatelům za provozní a investiční závazky.

Navíc, v souvislosti s celosvětovou finanční krizí došlo v polovině roku 2008 k situaci, kdy Swiss Forfait nedokázal emitovat nové směnky společnosti Bestsport, a ta si na úhradu svých splatných závazků musela půjčit krátkodobé zdroje ze skupiny SAZKA, což pochopitelně dále zhoršovalo finanční situaci společnosti.

Opět bylo uvedeno, že SAZKA, a.s., dlouhodobě odvádí na různé účely více finančních prostředků, než vygeneruje. Tento stav je způsoben zejména odvody akcionářům a Občanskému sdružení Zelený ostrov bez ohledu na aktuální ekonomickou situaci společnosti. Nárůst zadluženosti společnosti v důsledku shora popsaných skutečností od roku 2004 do současnosti dosáhl cca 1,7 mld. Kč. Odčerpávání finančních zdrojů společnosti vlastníky společnosti bez ohledu na aktuální finanční situaci společnosti bylo dlouhodobě kritizováno i ze strany ratingových agentur. Společnost je prokazatelně podkapitalizovaná a vůči objemu cizích zdrojů má nízké vlastní zdroje, včetně základního kapitálu, je finančně destabilizovaná a hrozí jí likvidní krize.

Navrhovaná opatření pro zlepšení finanční situace společnosti:

- důsledně uplatňovat restriktivní politiku v oblasti výdajů, zejm. na investice;
- dále pracovat na možnosti vrácení DPH za roky 2005 – 2007 soudní i mimosoudní cestou a pokusit se využít možnosti DDAP a získat v roce 2008 alespoň část těchto prostředků;
- zintenzivnit proces prodeje neproduktivních aktiv SAZKA, a.s., zejména společností Agro Tera, a.s., a ARKADIA, a.s.;
- realizovat zpětný leasing Malé Arény, finanční prostředky ve výši alespoň 300 mil. Kč použít výhradně pro finanční stabilizaci SAZKA, a.s.;
- finanční prostředky pro akcionáře společnosti odvádět na základě aktuálního vývoje v likviditě a cash-flow společnosti;
- odložit veškeré platby dodavatelům do doby splacení emise dluhopisů s tím, že ve standardním režimu budou propláceny pouze faktury G-TECH, GSM operátorů a dále výhry, platby státu (daně, poplatky,...) a mzdy, přičemž případné výjimky povoluje pouze generální ředitel společnosti;
- jednat s bankami o stávající finanční situaci a získat čas zejména pro náhradní řešení směnečného programu Bestsport, akciová společnost;

- jednat se skupinou Atlanta Safe, příp. s dalšími zájemci (skupina PENTA) o podmínkách mimořádné půjčky (kauce na prodej pozemků) nebo odkoupení směnek akciové společnosti Bestsport;
- připravit systémové řešení situace formou navýšení základního kapitálu SAZKA, a.s.;
- jednat s bankami a soukromými investory o možnosti půjčky akcionářům v objemu cca 1–2 mld. Kč za účelem navýšení základního kapitálu SAZKA, a.s.;

**Od začátku roku 2009** se do jednání o řešení finanční situace výrazně zapojily domácí banky, zejména Komerční banka a Česká spořitelna. **V dubnu 2009** byla na představenstvo společnosti předložena analýza finanční situace SAZKA, a.s., tzv. due diligence od společnosti ERSTE, kterou si banky vyžádaly.

**Ze zprávy ERSTE** - Až do roku 2008 SAZKA využívala svých vnitřních rezerv, které jí umožňovaly, jak splácet dluhopisy, tak i platit akcionářům část výtěžku v jimi očekávané výši. V průběhu roku 2008 však byly tyto vnitřní rezervy vyčerpány a stalo se zřejmým, že SAZKA není schopna současně splácet své závazky a zároveň posílat akcionářům odvod části výtěžku v požadované výši. To by v praxi znamenalo potřebu vyplácet akcionářům a do OSZO celkem přibližně 1,5 mld.Kč ročně, což značně převyšuje schopnost společnosti generovat finanční zdroje. Domníváme se, že existuje riziko, že cash flow plán na rok 2009 může být příliš optimistický. **Celková cash flow situace společnosti je značně nestabilní a hrozí, že se v případě pokračování současného vývoje vymkne společnosti z rukou.** To by hrozilo zejména v situaci, kdyby banky odmítly poskytnout společnosti další prostředky na profinancování směnek, či kdyby dokonce došlo k požadavkům na splacení již načerpaných úvěrů. Toho by SAZKA v současné době nebyla schopna se všemi důsledky z toho vyplývajícími. Vzhledem k výše uvedenému se domníváme, že management společnosti by měl začít činit aktivní kroky za účelem stabilizace situace a znovunabytí dlouhodobě udržitelné kapitálové struktury, tj. zejména podstatného snížení zadlužení. Kroky, které by měly zlepšit hotovostní toky ve společnosti v krátko a střednědobém horizontu, jsou dle našeho názoru zejména.

- Úspory nákladů - ačkoliv jsme neprověřovali jednotlivé nákladové položky společnosti, domníváme se, že ve společnostech Skupiny může existovat prostor pro úsporu nákladů. Tento problém by SAZKA mohla řešit například najmutím reputabilní společnosti v oblasti "management consulting" se zkušenostmi v oblasti optimalizace nákladů. Toto by nejen ušetřilo managementu čas potřebný na řešení ostatních problémů, ale zároveň by přineslo nezávislý "pohled zvenčí".
- Prověření portfolia produktů - vzhledem k tomu, že dle nám dostupných informací jsou některé z produktů společnosti trvale ztrátové nebo sotva pokrývají své náklady, domníváme se, že by společnost měla přistoupit k důkladné prověrce a restrukturalizaci svého produktového portfolia, pokud možno s využitím externího a nezávislého specializovaného poradce. Dle našeho názoru by SAZKA měla zvažovat případný vstup strategického partnera do oblasti kurzových sázek.

- Prodej zbytných / neprovozních aktiv - domníváme se, že jednou z vhodných cest k ozdravení kapitálové struktury SAZKY je prodej všech zbytných a provozně nepotřebných aktiv a využití výnosů z jejich prodeje k redukci dluhů.
- Prodloužení moratoria na výplatu části výtěžku akcionářům na delší období.

Potenciální kroky vedoucí k dlouhodobé stabilitě, doporučení a závěry.

#### A) Dluhová restrukturalizace

- Vydání dluhopisů – ERSTE v současné době nepovažuje za reálné.
- Syndikovaný úvěr - ERSTE v současné době nepovažuje za reálné.
- Podřízený dluh – jedná se o dluh, který je podřízen ostatním již existujícím dluhům, tzn., že jeho splacení je možné až po splacení ostatních dluhů (za odpovídající úrokový výnos pro věřitele), jedná se o přechod mezi vlastními a cizími zdroji. Podle ERSTE je tato varianta možná, ovšem spíše by mělo dojít ke snížení již existující zadluženosti.

#### B) Navýšení základního kapitálu

- Navýšení kapitálu současnými akcionáři – ERSTE nepovažuje za reálné s ohledem na nedostatek potřebných zdrojů akcionářů.
- Vydání nových akcií na kapitálovém trhu – ERSTE nepovažuje v současné době za reálné s ohledem na špatný stav kapitálového trhu, loterní zákon a podmínky emisní dokumentace dluhopisů SAZKA.
- Vstup finančního investora - ERSTE považuje za reálné, ovšem bylo by nutné vyřešit vzájemné vztahy investora a stávajících vlastníků v oblasti rozhodování a výplaty dividend (výtěžku), i s ohledem na emisní dokumentaci dluhopisů SAZKA.
- Vstup strategického investora – stejné jako předchozí, navíc by zřejmě tento investor požadoval majoritu v SAZKA, a.s.

#### C) Další možnosti

- Prodej Arény – podle ERSTE je tato varianta obtížně realizovatelná s ohledem na neziskové hospodaření provozovatele Arény a rovněž s ohledem na existující kolečko splácení emise dluhopisů (platby na VPÚ).
- Přímé či nepřímé zapojení veřejných prostředků do financování Arény – podle ERSTE je toto nejlepší varianta s ohledem na fakt, že veřejné prostředky jsou nevratné a nezvyšují tak dluhovou zátěž; s ohledem na stav veřejných financí ČR bude ovšem obtížně realizovatelná.
- Ostatní možnosti – pronájem / outsourcing některých činností na externí dodavatele, a tím úspora v cash-flow, ovšem bez potřebného pozitivního dopadu na zadluženost společnosti.
- Restrukturalizace závazků v rámci insolvenčního řízení – varianta, která je výrazně krizová pro případ, že by se SAZKA, a.s., dostala do platební neschopnosti, což aktuálně nehrozí.

**V září 2009** bylo představenstvo informováno o jednání s bankami ohledně stabilizace financování společnosti formou tzv. klubového financování, které by



nahradilo všechny stávající úvěrové linky společnosti (v limitu daném emisní dokumentací) a pokrylo významnou část směnečného financování pro společnost Bestsport. První indikativní nabídka ze strany České spořitelny a Komerční banky byla předložena v červenci 2009. Z nabídky vyplývalo, že bude nutné zajistit další bankovní partnery, kteří se budou účastnit klubového financování, a proto byla oslovena mj. Raiffeisenbank a Citibank.

K podpisu byly připraveny smlouvy se společností Erste Corporate Finance na poskytování poradenských služeb v oblasti správy pasiv a prodeje aktiv. Nabídka klubového financování předpokládala využití této společnosti při některých požadovaných činnostech, především při finančním due diligence, přípravě finančního a obchodního plánu SAZKA, a.s., identifikaci opatření na zlepšení cash flow SAZKA, a.s., při identifikaci zbytných aktiv SAZKA, a.s., návrhu způsobu jejich prodeje apod.

Banky pozitivně vnímaly pozastavení odvodu záloh na výtěžek akcionářům (od počátku roku 2009) a stejně vnímají i snížení výtěžku pro akcionáře společnosti za rok 2008. Přesto některé z bank požádaly o splacení úvěrových linek (LBBW Bank CZ a Fortis Bank). Banky rovněž požadovaly výrazné snížení výdajů SAZKA, a.s., neboť se obávají kritické situace v likviditě společnosti v horizontu následujících měsíců.

V průběhu června 2009 se podařilo uzavřít smlouvy s J&T Bank na směnečné financování společnosti Bestsport s avalem SAZKA, a.s., na garantovaný rámec 500 mil. Kč, čímž se dočasně uvolnilo cash flow společnosti.

**Dalších mnoho měsíců** se vedla jednání ohledně klubového financování, které by nahradilo krátkodobé úvěrové linky a zajistilo financování společnosti Bestsport. Fortis Bank a Raiffeisenbank požadovaly zesplatnění úvěrových linek již ke konci listopadu 2009, ale podařilo se s nimi dohodnout prodloužení úvěrů. Prodloužení úvěrů se podařilo dohodnout i s Komerční bankou a Českou spořitelnou, ale jednalo se o týdenní či měsíční prodlužování.

Představenstvo společnosti schválilo nové znění indikativní nabídky bank na klubové financování (indikativní termsheet) až **v polovině dubna 2010**, ale stále se jednalo o různých podmínkách, zejména ohledně výše odvodů výtěžků akcionářům, omezení nákladů a investic společnosti, především však o zástavě akcií a dalších aktiv (pozemky, ochranné známky). Banky dávaly jasně najevo, že nejsou připraveny ustupovat ze svých podmínek, zejména v oblasti garancí. V případě ochoty akcionářů zastavit alespoň 75% akcií bylo reálné dosáhnout podpisu úvěrové a zajišťovací dokumentace a následného čerpání ještě před červencovou splátkou dluhopisů.

Na neustále prodlužování a oddalování uzavření klubového financování reagovala ratingová agentura Standard & Poor's, která snížila ratingové hodnocení společnosti až na CCC+.

Pro zajištění chybějících prostředků na úhradu červencové splátky dluhopisů navrhovala finanční divize následující opatření:

- jednat s bankovním klubem o možnosti přesunu limitu ze směnečného financování na navýšení základního kapitálu SAZKA, a.s., prostřednictvím akcionářů – s touto variantou klub nesouhlasil;

- krátkodobou půjčku finančních prostředků od společností v rámci koncernu SAZKA, a.s., v objemu cca 32 mil. Kč;
- zlikvidnění všech finančních aktiv, sloužících ke krytí vkladů ve VPZ (cca 61 mil. Kč);
- odklad splatnosti některých vyšších dodavatelských faktur;
- dohodu s Ministerstvem financí ČR o odkladu úhrady správního poplatku (za hry v roce 2009) v předpokládané výši 52 mil. Kč (dohodnuto);
- čerpání dodatečných finančních zdrojů, které by neměly povahu prostředků započítávaných do limitu zadlužení (kauce na prodej pozemků apod.).

**Dne 14. 7. 2010** na mimořádném zasedání představenstva SAZKA, a.s., nakonec došlo ke schválení parametrů připravované úvěrové smlouvy. Základní podmínky úvěrové smlouvy byly následující:

- Mandátování aranžéři Česká spořitelna a Komerční banka, aranžéři Raiffeisenbank a Fortis Bank
- Objem financování 2,429 mld.Kč
- Financování provozních úvěrů pro SAZKA, a.s., v objemu 1,919 mld.Kč, z toho 320 mil.Kč amortizovaný úvěr s pololetními splátkami ve výši 80 mil. Kč, přičemž první splátka bude k 30.10. 2010
- Směnečný program pro společnost Bestsport v objemu 510 mil. Kč
- Konečné datum splatnosti celého financování dne 31. 3. 2012, s předpokládaným prodloužením části objemu podle situace
- Úroková sazba úvěrů PRIBOR + 4,90 % p.a.
- Úroková sazba směnečného programu PRIBOR + 6,90 % p.a.

**Bankovní klub prezentoval zájem realizovat klubové financování co nejdříve po parafování úvěrové smlouvy, ale postupně se situace komplikovala. Klíčovým problémem byla neochota některých akcionářů zastavit své akcie ve prospěch bankovního klubu. Menší banky (Raiffeisenbank a Fortis Bank) tak požadovaly další záruky a situace se stále více komplikovala a velké banky (Komerční banka a Česká spořitelna) signalizovaly stále větší nervozitu ve vztahu k uzavření klubového financování.**

**Na začátku prosince 2010** nakonec Raiffeisenbank postoupila celou pohledávku z titulu úvěrové smlouvy se SAZKA, a.s., společnosti SIDERIUS HOLDINGS LIMITED. V polovině prosince 2010 postoupila celou pohledávku z titulu úvěrové smlouvy i Komerční banka (na společnost Moranda). **Tím prakticky bankovní klub skončil a začala cesta k insolvenčnímu řízení a následnému úpadku a konkurzu společnosti.** V lednu 2011 pak ještě Fortis Bank postoupila svoji pohledávku společnosti KKCG.

**Bankovní klub byla přitom velmi reálná možnost záchrany společnosti a nastartování ozdravných opatření. Podle zpracovaných finančních modelů, za podmínek obsažených v připravené smlouvě na klubové financování, by společnost postupně významně snižovala objem svých úvěrových linek, výši provozních i investičních nákladů a celkového svého zadlužení.**

**Ve spolupráci s bankami by se v dalších letech realizoval prodej zbytných aktiv, který by umožnil další výrazné snížení zadluženosti společnosti. Akcionáři by tak nepřišli o celý svůj majetek, stačilo pouze aktivně spolupracovat s bankami, zastavit vlastní akcie a výrazně snížit své požadavky na odvod výtěžku.**

## **11. POSLEDNÍ AGÓNIE - ROK 2011**

Dne **10. 12. 2010** byl ustaven krizový výbor společnosti SAZKA, a.s. Ze zasedání tohoto výboru postupně vyplynula řada opatření.

- Intenzivně jednat s majiteli dluhopisů a Trustee, zejména ohledně odložení splátky jistiny (4 mil. EUR) a úroků dluhopisů (9,2 mil. EUR) v lednu 2011;
- Rozporování smlouvy o placení tzv. fee ze Smlouvy o spolupráci s Pentou;
- Jednat s majiteli směnec společnosti Bestsport o jejich částečné úhradě, nebo odložení splatnosti;
- Okamžitý prodej zbytného majetku (Rabštejn, 2x Bentley, Hummer, Harley Davidson, Malá aréna atd.).

**Erste Corporate Finance zpracovala v lednu 2011 zprávu hodnotící finanční situaci a schopnost SAZKA, a.s., zvládnout likviditní krizi vlastními silami. Ze zprávy vyplývaly následující hlavní závěry, které se vesměs shodovaly s informacemi, které byly poskytovány představenstvu v materiálech již několik předchozích let.**

- SAZKA, a.s., je podkapitalizovaná;
- bezprostředně hrozí neschopnost hradit i závazky z obchodního styku (včetně výplaty výher);
- SAZKA, a.s., nemá schopnost hradit splatné závazky spojené s financováním (banky, směnky, dluhopisy) bez ohledu na to, zda je rozporuje či nikoliv;
- prodej zbytného majetku v současnosti není možný (insolvenční řízení) a i kdyby možný byl, výnosy není možno generovat v dostatečném rozsahu a dostatečně rychle;
- jedinou možností odvrácení hrozící platební neschopnosti a současně dlouhodobé stabilizace SAZKA, a.s., je okamžité získání nového kapitálu;
- pouhé poskytnutí nových úvěrů sice snižuje riziko prohlášení úpadku SAZKA, a.s., avšak problém splácení úvěrů se tím pouze odloží do budoucna. Jediným trvalým řešením je proto navýšení kapitálu SAZKA, a.s.;
- v případě, že SAZKA, a.s., nezíská v co nejkratší době nové zdroje v rozsahu nezbytném na úhradu splatných závazků, roste podstatně riziko prohlášení úpadku SAZKA, a.s., soudem.

**Z výše uvedených informací bylo zřejmé, že jedinou možností odvrácení hrozící platební neschopnosti a dlouhodobé stabilizace SAZKA, a.s., je získání**

**nového kapitálu a zastavení insolvenčního řízení, jakož i přijetí konkrétního účinného konsolidačního programu.**

Těsně před koncem roku 2010 se objevily první nabídky řešení situace od zájemců Penta Investments, LTD., p. Vítko a společnosti E-Invest.

Ze stručného přehledu klíčových událostí v dalším období vyplývá, že **jak Výkonný výbor ČSTV, tak představenstvo byly naprosto paralyzovány ve své činnosti, nedokázaly adekvátně reagovat na vzniklou situaci.**

**8. prosince 2010** Výkonný výbor ČSTV místo odborné diskuse, přijetí konkrétních rozhodnutí atd. „upřesňuje mediální informace“, bere na vědomí Aktuální informaci předsedy ČSTV.

**7. prosince 2010<sup>9</sup>** jsou veřejně známy informace, že akciovou společnost SAZKA opustila první z několika bank, které ji dosud financovaly. Raiffeisenbank se rozhodla, že svou čtyřsetmilionovou pohledávku prodá za přibližně 280 milionů finančníkovi Radovanu Vítkovi, vlastníku skupiny CPI, který u bank pohledávky skupuje. **Na situaci VV nereaguje.**

**14. prosince 2010** problémy SAZKA, a.s., začínají být zjevné z otevřených zdrojů. Koncem prosince mobilní operátoři chtějí stovky milionů, které jim SAZKA, a.s., dluží za dobíjení kreditu na více než 6 500 terminálech. SAZKA, a.s., nakonec dluh uhradila. **Na situaci VV nereaguje.**

**16. prosince 2010** SAZKA, a.s., oznámila, že zaplatí 12. ledna 2011 jen část splátky dluhopisů, kterými byla financována O<sub>2</sub> aréna. Zároveň je zveřejněno, že firma Moranda koupila další bankovní pohledávku, tentokrát od Komerční banky. Podnikatel Vítek se tak stal největším věřitelem akciové společnosti SAZKA s pohledávkami přes 800 milionů korun. **Na situaci VV nereaguje.**

**17. prosince 2010** ratingová agentura **S&P snížila rating z CCC- na CC.** Ve zdůvodnění uvedla, že se obává platební neschopnosti firmy. SAZKA, a.s., snížení ratingu „vzala na vědomí“. **Na situaci VV nereaguje.**

**22. prosince 2010** finanční skupina Penta nabízí akciové společnosti SAZKA peníze výměnou za sto procentní podíl v loterijní společnosti. Penta prezentuje svou vizi několika zástupcům sportovních svazů. Zanedlouho přišly s nabídkou i firma E-Invest a loterijní skupina Synot a další. **Na situaci zatím VV nereaguje.**

**23. prosince 2010 podává svoji nabídku Penta Investments Limited, o.s.** (Marek Dospiva), ČSTV doručeno 27. prosince 2010. **Na situaci VV nereaguje.**

**23. prosince 2010** Radovan Vítek připravuje restrukturalizaci SAZKA, a.s. Angažuje Josefa Lébra. Ten za něj vyjednává například se sportovními svazy. **Na situaci VV nereaguje.**

**28. prosince 2010** „*Věřitelé musejí část peněz oželeť, O<sub>2</sub> Arena se musí prodat a Sazka musí rychle jednat, protože jinak ji Vítek pošle do insolvence,*“ řekl v rozhovoru pro HN Vítkův vyjednávač Josef Lébr. **Na situaci VV nereaguje.**

---

<sup>9</sup> Níže uvedený časový přehled čerpá kromě interních materiálů ČSTV (zejména zápisů z jednání Výkonného výboru ČSTV) též z otevřených zdrojů, např. <http://byznys.ihned.cz/tagy/Sazka-29899>; <http://www.denik.cz/ekonomika/vrchni-soud-potvrdil-konkurz-na-spolecnost-sazka.html>.

**3. ledna 2011** podnikatel Radovan Vítek oznámil, že pokud mu Sazka neuhradí do 17. ledna dluhy, podá insolvenční návrh. To také udělal. Později koupil i další pohledávky za SAZKA, a.s., včetně dluhopisů. Vítek také vyzval akcionáře akciové společnosti SAZKA k jednání a hlavně k výměně vedení v čele s Alešem Hušákem. **Na situaci VV nereaguje.**

**6. ledna 2011** finančník Vítek kupuje další a další dluhy. J&T Banka mu prodala svou pohledávku za Bestsportem, a.s. **Na situaci VV nereaguje.**

Ještě v tiskové zprávě SAZKA, a.s., z téhož dne **6. 1. 2011** na základě podrobné Souhrnné informace k aktuálnímu vývoji a aktivitám, směřujícím k ovládnutí Sazka, a.s., se říká: „*Představenstvo SAZKA, a.s., na poradě zdůraznilo, že společnost hospodaří se ziskem, který se v loňském roce zvýšil a podle předběžných výsledků překročil 1,3 miliardy Kč. V posledním čtvrtletí vzrostly rovněž tržby z loterní a neloterní činnosti, které byly nejvyšší v listopadu a prosinci 2010. Představenstvo SAZKA, a.s., potvrdilo v této souvislosti připravenost hradit - stejně jako v minulosti - všechny nezpochybnitelné závazky vůči věřitelům a partnerům.*“

**Na situaci VV ČSTV nereaguje. Po dalších 10 dnech je se Sazka, a.s., zahájeno insolvenční řízení (17. 1. 2011).**

**10. ledna 2011** předsedové některých sportovních svazů obviňují předsedu ČSTV z nicnedělání a z toho, že příliš podléhá šefovi Sazky Hušákovi, situaci označují za „doslova kritickou“. Vzniká základ iniciativy Český sport 2011. **Na situaci VV nereaguje.**

**11. ledna 2011** se s nabídkou na řešení situace na akcionáře SAZKA, a.s., obrací E-INVEST, a.s. (Ing. Martin Ulčák);

**11. ledna 2011** předkládá nabídku Synot W, a.s. (Ivo Valenta);

Teprve ve středu **12. 1. 2011** zasedá na mimořádném jednání Výkonný výbor ČSTV a probírá *Souhrnnou informaci k aktuálnímu vývoji a aktivitám, směřujícím k ovládnutí Sazka, a.s.*, zpracované tiskovým mluvčím společnosti (sic!). Ze zprávy je zřejmé, že celková hodnota dlouhodobých a krátkodobých závazků dosáhla přes 11,0 miliardy Kč a že principem řešení by mohlo být přijetí restrukturalizačního plánu. Avšak tato informace ve zprávě zcela zaniká a **z cca 450 řádků slohového cvičení o úspěších SAZKA, a.s., o teorii insolvenčního řízení a plytkého výkladu dosavadních nabídek na převzetí akciové společnosti SAZKA tvoří tyto podstatné informace jen asi 16 řádků.**

Ještě tehdy by teoreticky mohl Výkonný výbor ČSTV přijmou radikální rozhodnutí, uložit svým zástupcům v orgánech SAZKA, a.s., přijmout personální opatření a zahájit restrukturalizaci. Místo toho převážila obava přijmout (cituji): „*řešení z leknutí*“, žádné návrhy na reálné řešení nebyly schváleny a místo toho VV přijal zcela kontraproduktivní, alibistické a bezzubé usnesení, které např. mj. pouze navrhuje zástupcům v orgánech SAZKA, a.s., „*iniciovat restrukturalizaci společnosti s cílem zvýšit výtěžek k použití na veřejné prospěšnou činnost*“, tedy nikoliv restrukturalizace k zajištění splatností závazků, kvůli kterým hrozí vyhlášení insolvence v řádech dnů (jak je patrné ze zápisu, to bylo některým členům VV zřejmé), ale zvýšit výtěžek pro vlastní činnost. **Ze zápisu jednání VV je evidentní, že naprostá většina členů VV byla po vystoupení přizvaného p. Hušáka zcela dezorientována a vůbec nevnímala realitu daného okamžiku ani časovou souvislost jevů a naléhavost řešení.**

Výkonný výbor ČSTV usnesením nedoporučil přijmout nabídky, jež mění vlastnickou strukturu SAZKA, a.s. Přes snahy některých členů o rychlé rozhodování, poukazy na nekvalitní podklady a výzvu ke svolání valné hromady (Kaderka, Schejbalová aj.) **VV neprosadil žádné konkrétní řešení.**

Třetího pracovního dne po tomto zasedání - v pondělí **17. 1. 2011 - je se SAZKA, a.s., zahájeno insolvenční řízení.**

Avšak ještě dokonce v pátek **14. 1. 2011** na tiskové konferenci SAZKA, a.s., její **generální ředitel prohlašuje:** „*Navzdory všem snahám o oslabení a ovládnutí je SAZKA silná společnost. ... Závazky vůči spolupracujícím partnerům plníme. ... Sazka není právně ani ekonomiky v insolvenční situaci.*“ K následujícímu pondělnímu ránu **17. 1. 2011 je již v obchodním rejstříku proveden zápis o zahájení insolvenčního řízení** na základě návrhu společností Moranda.

#### **A Výkonný výbor ČSTV zasedá a zasedá:**

**13. ledna 2011** SAZKA, a.s., nezaplatila jistinu, ale jen úrok pravidelné splátky dluhopisů, které vydala kvůli splácení vysočanské arény. Automaticky se jí tak snížil rating na "D", což znamená, že není schopna splácet závazky.

- **19. 1. 2011 - VV nepřijímá k situaci žádné usnesení, ani o situaci nejedná.**

**25. ledna 2011** se do insolvenčního řízení se přihlašují další věřitelé, svou pohledávku přihlásila stravenková firma Le Cheque Déjeuner. (Později ji stáhla, protože SAZKA, a.s., zaplatila již v situaci insolvenčního řízení.)

**27. ledna 2011** do insolvenčního rejstříku přibývají záznamy o dalších přihlášených pohledávkách. Původní pohledávku koupenou od Raiffeisenbank přihlásila i kyperská společnost Siderius Holding Limited.

**30. ledna 2011** za 67 % akcií SAZKA, a.s., nabízí Karel Komárek 2,8 miliardy korun. ČSTV ale stále odmítá, resp. nereaguje.

**30. ledna 2011** na mimořádném zasedání představenstvo SAZKA, a.s., zásadně rozhodovalo o přijetí jedné ze dvou nabídek na vyřešení stávající situace (nabídka spol. E-Invest a Moranda a nabídka Synot a KKCG). Představenstvo se jednomyslně rozhodlo pro přijetí nabídky E-Invest - Moranda. Hlavním důvodem bylo, že následujícího dne bude Morandou stažen návrh na insolvenční řízení a bude tak umožněno jednání o různých variantách vstupu strategických investorů. Toto rozhodnutí představenstva nebylo nikdy realizováno ani revokováno. Místo toho se uskutečnilo jednání JUDr. Hušáka a předsedy dozorčí rady SAZKA, a.s. a předsedy ČSTV P. Kořana s uskupením Penta a E-Invest (později jako Gladiolus), které nejenže nezamezilo insolventnímu řízení, ale vedlo k definitivnímu úpadku SAZKA, a.s., a dalšímu zadlužení ČSTV.

**31. ledna 2011 - „Sazka není v krizi,“ říká** v rozhovoru pro Hospodářské noviny **JUDr. Aleš Hušák.** Tvrdí, že insolvenční návrh je šikanózní a Sazku se snaží nepřátelsky převzít konkurence.<sup>10</sup>

**1. února 2011** - Akciové společnosti SAZKA se nepodařilo získat souhlas držitelů dluhopisů s insolvenčním moratoriem. Moratoriem chtěla SAZKA, a.s., čelící insolvenčnímu návrhu získat tříměsíční ochranu před věřiteli.

<sup>10</sup> viz <http://byznys.ihned.cz/zpravodajstvi-cesko/c1-49664290-ales-husak-sazka-v-krizi-neni-jen-ji-chteji-konkurenti>

**2. února 2011** KKCG oznámila, že se stala jedním z největších věřitelů akciové společnosti SAZKA. Už koncem ledna učinila akcionářům SAZKA, a.s., návrh na řešení zadlužení.

**4. února 2011** Český olympijský výbor spolu s Orlem a Sdružením sportovních svazů ČR podal návrh na svolání mimořádné valné hromady SAZKA, a.s., která by měla mj. změnit stanovy a umožnit odvolání šéfa SAZKA, a.s., Aleše Hušáka. Valná hromada byla svolána až na 15. března 2011, VV ČSTV odvolání dr. Hušáka nedoporučil, odvolán nebyl a ke změnám stanov nedošlo.

- **VV ČSTV zasedá až 9. 2. 2011 a nepřijímá k řešení situace žádné usnesení.**

**7. února 2011** společnosti PENTA a E-INVEST předložily a prezentovaly SAZKA, a.s., společnou nabídku na vyřešení problémů v likviditě. Nabídka zahrnovala poskytnutí finančních prostředků na úhradu finančních závazků a stabilizaci společnosti. Forma poskytnutí finančních prostředků a především podmínky zajištění a případná kapitalizace úvěru nebo přímé navýšení základního kapitálu byly řešeny na úrovni zástupců akcionářů SAZKA, a.s.

**9. února 2011** na 11. schůzi VV ČSTV sice v bodu „různé“ (bod 20/5) o nabídce PENTA a E-INVEST sice padla zmínka, avšak **VV nepřijímá ve věci žádné rozhodnutí.**

**10. února 2011** věřitelé přihlašují další pohledávky. KKCG vstupuje do insolvenčního řízení tvrdě - po soudu požaduje vydání předběžného opatření, které by ji zabránilo nakládat s majetkem.

**15. února 2011** Karel Komárek vyzval insolvenčního soudce, aby zamezil loterijní společnosti nakládat s majetkem, ustanovil věřitelský výbor a jmenoval předběžného správce. Zakrátko se přidávají k návrhu další věřitelé.

**17. února 2011** finanční skupina KKCG koupila od Royal Bank of Scotland další balík dluhopisů SAZKA, a.s., Radovan Vítek a Karel Komárek disponují nadpoloviční většinou dluhopisů a mohou tak prosadit jejich okamžité zesplatnění.

**19. února 2011** Sokol odvolal své zástupce z představenstva a dozorčí rady SAZKA, a.s..

**21. února 2011** Městský soud v Praze určil předběžného správce pro insolvenční řízení. Vyhověl tak žádosti společnosti KKCG. Správce kontroluje majetek a to, jak s ním management nakládá.

Ve stejný den **21. 2. 2011** poskytla akcionářům v průběhu jednání VV ČSTV nabídku na řešení současné finanční situace společnost **KKCG, a.s.** (Karel Komárek). Nabídka obsahovala poskytnutí finančních prostředků v objemu až 2,8 mld. Kč formou navýšení základního kapitálu. Investor by získal 67 % akcií.

Stejného data dne **21. 2. 2011** prezentoval svoji nabídku i **Radovan Vítek**. Ta obsahovala prodej veškerých akcií (100 %) za částku 1 mld. Kč.

- **21. 2. 2011 (tedy po více než měsíci od zahájení insolvenčního řízení, v naprosto urgentně kritické situaci, s několika nabídkami na stole) vzal VV „na vědomí“ informaci generálního ředitele SAZKA, a.s., Aleše Hušáka o aktuálním stavu společnosti a charakteru nabídek ... a nepřijal žádné konkrétní usnesení. Jen doporučuje členům v orgánech SAZKA, a.s., dále pracovat s nabídkou prezentovanou p.**

**Ulčákem a p. Dospivou a ukládá svolat valnou hromadu ČSTV až na 16. 4. 2011.**

**24. února 2011** ve svém dopisu předsedovi České basketbalové federace, který v opakované korespondenci vyzýval předsedu ČSTV k nápravě a kritizoval nesprávné kroky VV ČSTV, předseda ČSTV slibuje, že „*Konečná podoba restrukturalizačního plánu SAZKA, a.s.*“ a jeho podmínky budou předloženy „*k projednání*“ řádné valné hromadě ČSTV dne 16. 4. 2011. **Žádný plán restrukturalizace SAZKA, a.s., nebyl však valné hromadě ČSTV nikdy předložen.** Příslušná kapitola *Možná řešení současné situace SAZKA, a.s.*, v materiálu *Návrhy řešení další činnosti SAZKA, a.s.*, předložený 23. valné hromadě ČSTV uvedeného dne kromě cca čtyř stran obecných teoretických úvah o způsobech řešení úpadku **neobsahuje ve skutečnosti ani jeden řádek o konkrétních podobách vlastní restrukturalizace, reorganizace či konsolidace společnosti.**

**24. února 2011** předkládají aktualizovanou společnou nabídku na restrukturalizaci společnosti SAZKA, a.s., E- INVEST, a.s., a Penta Investments Limited, o.s.

**24. února 2011** se menšinoví akcionáři shodli, že současná situace v SAZKA, a.s., vyžaduje vstup strategického investora. Zároveň požadují, aby jejich akciové podíly v SAZKA, a.s., byly alespoň částečně zachovány a finanční situace SAZKA, a.s., byla dlouhodobě udržitelná.

**28. února 2011** předkládá návrh na řešení Czech Property Investments, a.s., (ing. Zdeněk Havelka) s třemi variantami řešení;

- **28. února 2011** Výkonný výbor vzal na vědomí předložené nabídky firem na řešení situace a uložil zpracovat parametrické zadání podmínek pro doplnění nabídek, zpracovat analýzy (bez termínů) atd.

**3. března 2011** Městský soud v Praze oznámil, že zahájí 21. dubna jednání o insolvenčním návrhu na akciovou společnost SAZKA.

**4. března 2011** představenstvo SAZKA, a.s., poměrem 4:3 přijalo dvě smlouvy se společnostmi Gladiolus (společnost založená skupinou Penta a E-Invest), bez pověření akcionářů.<sup>11</sup>

**9. března 2011** soud vyhověl žádosti předběžného insolvenčního správce, aby vedení SAZKA, a.s., mohlo nakládat s majetkem jen s jeho souhlasem.

**9. března 2011** společnost Moranda podala trestní oznámení na akciovou společnost SAZKA, viní ji z podvodu ve stadiu pokusu a zkreslování údajů o stavu hospodaření.

- **9. 3. 2011 VV ČSTV po vystoupení dr. Hušáka zamítl návrh na odvolání generálního ředitele JUDr. Aleše Hušáka**, navrhované původně na mimořádnou valnou hromadu Sazka, a.s., dne 15. 2. 2011. Opět **místo**

---

<sup>11</sup> Dokonce ještě před konáním valné hromady ČSTV dubnu 2011 vedení ČSTV dopředu nechalo poslat okresním sdružením ČSTV zálohu ve výši 40,8 mil Kč. Posléze v dubnu 2011, kdy se na valné hromadě ČSTV rozhodovalo o rozdělení 127,5 mil. Kč z postoupené pohledávky Gladiolus, a.s., iniciativa Český sport 2011 prosadila zbylé peníze, které dosud nebyly poslány ve výši 86,7 mil. Kč, zmrazit na účtu ČSTV pro případ, že se ukáže, že postoupení není právoplatné, čímž ušetřila ČSTV značné prostředky.



**návrhů řešení přijímá VV bezzubé a oddalující usnesení, v němž se ukládá jednat a uzavřít smlouvy s investičními a právními poradci.<sup>12</sup>**

**15. března 2011** mimořádná valná hromada SAZKA, a.s., neodvolala předsedu představenstva a generálního ředitele JUDr. Aleše Hušáka z funkcí a zamítla návrh na změnu stanov.

**15. března 2011** SAZKA, a.s., podala návrh na dočasné zastavení loterijní činnosti. Předseda ČSTV po jednání mimořádné valné hromady uvedl, že SAZKA, a.s., nemá v současnosti prostředky na vyplacení více než stamilionové výhry ve Sportce.

**16. března 2011** o akciovou společnost SAZKA se začíná zajímat skupina PPF.

**18. března 2011** podal v pořadí již třetí insolvenční návrh místopředseda představenstva (zveřejněno 21. 3. 2010). **VV zasedá až 12. 4. 2011 a návrhu se vůbec nevěnuje.**

**19. března 2011** telefonní operátoři zastavili možnost dobíjet kredit do mobilního telefonu pomocí terminálů SAZKA, a.s., z důvodů neuhrazených plateb SAZKA, a.s.

**20. března 2011** některé trafiky vypnuly multifunkční sázkové terminály.

**21. března 2011** skupina PPF převzala od p. Vítka jeho pohledávky za akciovou společností SAZKA.

**21. března 2011** skupina PPF se stala oficiálním zájemcem o SAZKA, a.s. PPF se de facto stala hlavním věřitelem akciové společnosti SAZKA. Skupina PPF bude dále v SAZKA, a.s., postupovat společně s KKCG.

**22. března 2011** představenstvo SAZKA, a.s., konstatovalo, že firma je v úpadku. Pověřilo dr. Hušáka, aby podal vlastní insolvenční návrh, ten tak učinil 25. března.

**24. března 2011** Ministerstvo financí ČR zahájilo správní řízení s akciovou společností SAZKA o dočasném zastavení provozování číselných loterií.

**29. 3. 2011 Městský soud prohlásil úpadek společnosti!**

Podobný vývoj a jednání Výkonného výboru ČSTV pokračovaly po celý zbytek roku 2011.<sup>13</sup> **Výkonný výbor nepřijal žádné rozhodnutí, které by adekvátně a včas reagovalo na vývoj situace a mohlo zvrátit běh událostí.**

<sup>12</sup> Je nutné uvést, že někteří minoritní akcionáři se pokoušeli o nápravné kroky. Avšak bez náležité odezvy v ČSTV. Např. **19. 1. 2011** – VV ČOV vyzývá k navýšení základního jmění, změně stanov a jednání s finančními partnery. **4. 2. 2011** – ČOV spolu s Orlem a Sdružením sportovních svazů ČR podal návrh na svolání mimořádné valné hromady SAZKA, a.s., žádají změnu stanov, která umožní vstup strategického partnera, změny v řízení společnosti a odvolání předsedy představenstva Aleše Hušáka. **5. 2. 2011** – Předseda ČOV Milan Jirásek rezignoval na post člena představenstva SAZKA, a.s. **7. 2. 2011** – Milan Jirásek stáhl rezignaci. **24. 2. 2011** – Společné setkání minoritních akcionářů. Vydáno komuniké o společném postupu. **1. 3. 2011** – Zástupci minoritních akcionářů SAZKA, a.s., jednali se zájemci o strategické partnerství se SAZKA, a.s. **10. 3. 2011** – minoritní akcionáři preferují při stanovování parametrů pro vstup strategického partnera společný postup s ČSTV, k dohodě nedošlo, nadále chtějí s ČSTV jednat (požadují pracovat s variantami navýšení kapitálu a úpis nových akcií včetně věrohodného obchodního plánu a záruk proti dalšímu rozředění podílů stávajících akcionářů v budoucnosti nebo prodej všech akcií či jejich absolutní většiny bez dalších podmínek a záruk, které by zavazovaly prodávající. **23. 3. 2011** – VV ČOV se obrátí na dozorčí radu SAZKA, a.s., aby získal odpovědi na otázky, které vnesl jeho zástupce na mimořádné valné hromadě SAZKA, a.s., a nedostal odpověď. **13. 12. 2011** – ČOV vydal prohlášení, ve kterém neuznává platnost valné hromady SAZKA, a.s., která byla podle ČOV evidentně svolána v příkrém rozporu se stanovami společnosti a zákony ČR. ČOV nepovažuje členy tzv. nového představenstva za statutární zástupce Sazky.

**16. dubna 2011 23. Valná hromada ČSTV nijak nerozhodla o řešení situace zadlužené SAZKA, a.s. (viz dále).**

**A tak 3. května 2011 je akciové společnosti SAZKA omezeno právo nakládat s majetkovou podstatou.**

**10. května 2011 Městský soud v Praze uzavřel počet věřitelů SAZKA, a.s., i celkovou sumu pohledávek. Přihlásilo se 2075 věřitelů s pohledávkami za necelých 41,1 miliardy korun.**

**Za další 2 týdny, 27. května 2011, soud rozhodl o prohlášení konkurzu na SAZKA, a.s.**

**Zejména od roku 2010 byl Výkonný výbor ČSTV ve vleku událostí, bez elementární schopnosti včas, racionálně a adekvátně reagovat. ČSTV ztratil na akciovou společnost SAZKA, v níž vlastnil 67,98 % akcií, nadobro jakýkoliv vliv.**

Ostatní jednání VV ČSTV od vyhlášení konkurzu na SAZKA, a.s., byla jen změtí právních kliček, různých postupů při svolávání valných hromad SAZKA, a.s. atd. Byly podány dvě žaloby: Žaloba o určení vlastnictví podniku SAZKA, a.s., (dne 13. 1. 2012) a Žaloba o určení neplatnosti smlouvy o prodeji podniku (dne 13.1.2012) a dvě trestní oznámení - jedno na JUDr. Aleše Hušáka pro skutečnosti, které nasvědčují tomu, že mohl být spáchán trestný čin porušení povinnosti při správě cizího majetku; druhé trestní oznámení k prošetření, zda došlo ke spáchání trestného činu porušení povinnosti při správě cizího majetku (směřované vůči týmu insolvenčního správce). Obě trestní oznámení jsou datována 1. 9. 2011.

**Liknavostí, neschopností a zjevným zanedbáním kontroly vedení SAZKA, a.s., a personální politiky v něm tak vedení ČSTV<sup>14</sup> dopustilo vznik stavu, kdy ve vztahu k SAZKA, a.s., byl 17. ledna 2011 podán návrh na insolvenční řízení a 27. 5. 2011 konkurz se všemi důsledky pro ČSTV, tj. ztrátou hodnoty akcií a ztrátou financí na sportovní činnost.**

---

<sup>13</sup> Pro úplnost a názornost uvedme i některé další události, na něž VV ČSTV ani představenstvo ČSTV nebylo již schopno nijak adekvátně reagovat. Např.: **12. dubna 2011** skupiny PPF a KKCG navrhly, že by sportovním svazům a sdružením od roku 2012 dávaly 200 milionů korun a nechaly by jim pětinový podíl v Sazce. **13. dubna 2011** Penta a E-Invest kupují pohledávky sportovních svazů za Sazkou, aby si zajistily účast ve věřitelském výboru. **18. dubna 2011** Sazka obdržela od zajišťovacího agenta držitelů dluhopisů, londýnské The Bank of New York Mellon, žádost o okamžitě proplacení dluhopisů. **9. května 2011** MF ČR rozhodlo o dočasném pozastavení loterijní licence Sazky pro pomalé vyplácení stamilionové lednové výhry. **12. května 2011** insolvenční správce popřel pohledávky ve výši 17,154 miliardy korun a jako nesporné uznal pohledávky za zhruba 15 miliard. **19. května 2011** ministr financí ČR řekl, že Sazka neodvedla státu poplatky a hrozí jí odebrání licence. **25. května** Sazka požádala insolvenčního správce o okamžitý souhlas se zastavením veškeré loterijní činnosti do doby, než se firmě podaří získat peníze na další činnost. **26. května 2011** začalo jednání soudu o Sazce. **27. května 2011** schůze věřitelů rozhodla o uvalení konkurzu na Sazku a soud jej potvrdil. **9. června 2011** předseda představenstva Sazky Hušák podal odvolání proti prohlášení konkurzu na Sazku. **13. června** E-Invest a Gladiolus podaly odvolání proti prohlášení konkurzu na Sazku. **19. července 2011** mimořádná valná hromada Sazky, která měla volit nové vedení firmy, se kvůli procesním důvodům nekonala. Předseda představenstva Sazky Hušák stáhl odvolání proti prohlášenému konkurzu firmy. **20. července 2011** Vrchní soud potvrdil konkurz na Sazku, když odmítl odvolání společností Gladiolus a E-Invest. atd.

<sup>14</sup> Podobnou úlohu naplňovali i ostatní akcionáři SAZKA, a.s., a jejich vedení. Analýza jejich postupu však není předmětem této zprávy.

Na závěr této kapitoly je třeba říci, že vedení **SAZKA, a.s.**, (ale i vedení ČSTV) **se do posledního okamžiku drželo** výše popsaných principů zamlžování skutečnosti, polopравd i kontextuálních lží. Kromě výše uvedené analýzy textu Návrhu řešení další činnosti Sazka, a.s., předložené 23. valné hromadě ČSTV dne 16. dubna 2011 je možné uvést jako příklad tvrzení, že snaha představenstva „nahradit výpadek bankovních úvěrů jiným úvěrem z privátního sektoru ... byla zmařena právními kroky zástupců některých minoritních akcionářů.“ (str. 3 zprávy) atd. Celá zpráva kromě podobných alibistických vyjádření měla vyvolat zřejmě i dojem, že je vlastně všechno v pořádku, a to, co v pořádku není, je důkazem toho, že akciovou společnost SAZKA poškozují někdo jiný.

Ve výroční zprávě na 23. valné hromadě ČSTV z 16. dubna 2011 je jen letmá zmínka o insolvenčním řízení na Sazku na str. 42 (ostatně hovoří se o tom, že byl podán návrh, nikoliv, že insolvenční řízení bylo již zahájeno). Zato je tam jiná kuriózní věta: „Veřejně dostupné zdroje nedovolují podrobně analyzovat stav okamžitý Cash-Flow společnosti dle splatnosti závazků“. Neuvěřitelné vyjádření majoritního akcionáře, který má v představenstvu dva své zástupce, který měl svého předsedu dozorčí rady, měl k dispozici relevantní „interní“ podklady. Zástupci akcionáře měli k dispozici prokazatelně desítky ekonomických rozborů, které ukazovaly na pravý stav společnosti (viz výše).

Jinými slovy řečeno - v oné větě je shrnuto vše o vztahu akciové společnosti SAZKA a ČSTV. Přeloženo do dnešní češtiny ona věta zní: „**Nemáme Sazku pod kontrolou. O jejím hospodaření čerpáme informace z veřejných zdrojů. Lžeme.**“

## **12. KONKRÉTNÍ VYBRANÉ PŘÍKLADY HOSPODAŘENÍ SAZKA, A.S., JEJICHŽ EFEKT JE SPORNÝ**

Pro lepší představu systému hospodaření a rozhodování orgánů SAZKA, a.s., je nutné se zaměřit i na vybrané neefektivnosti a rozmařilosti v hospodaření společnosti. V uvedeném kontextu je zřejmé, že výstavba sportovní haly nebyla rozhodně jediným megalomanským projektem, který přímo ohrožoval existenci společnosti, a zároveň projektem, kde efekt vynaložených prostředků lze jen stěží doložit. Orgány SAZKA, a.s., se zcela vážně zabývaly projekty daleko nesmyslnějšími, ještě nepřiměřenějšími - viz dále. Výstavba haly je v tomto kontextu jen jedním z projektů, které by společnost dříve nebo později přivedly k úpadku.

Též je třeba zdůraznit, že kromě nereálných a megalomanských projektů vedení akciové společnosti SAZKA utrácelo prostředky, jež vzhledem k primárnímu naplnění smyslu očekávaného vlastníky SAZKA, a.s., tj. finanční podpora českého sportu a dalších veřejně prospěšných aktivit, se jeví jako zcela nepřiměřené a naprosto bez úměrného efektu vynaložené.<sup>15</sup>

---

<sup>15</sup> Materiál se v této kapitole nezabývá dceřinými společnostmi nebo stavbou O<sub>2</sub> Arény.

#### Vybrané nákladové typy:

1. Klubové financování
2. Akvizice Ukrajinské národní loterie
3. Poradenství
4. STARPORT projekt
5. Mzdové náklady na management, představenstvo a dozorčí radu (nezahrnuje řadové zaměstnance společnosti)
6. Náklady na zahraniční pracovní cesty v letech 2006–2010
7. Náklady na firemní ošacení
8. Náklady na Ticketing fáze III
9. Náklady na pořízení software SAP
10. Náklady nesouvisející s loterijní činností

#### **ad. 1. Klubové financování**

Právní a finanční poradenství, které bylo poskytováno v souvislosti s přípravou klubového financování, jehož příprava pobíhala v druhé polovině roku 2009 a v podstatě celý rok 2010. V důsledku opakovaných průtahů na straně SAZKY (neochota akcionářů zastavit ochranné známky a akcie společnosti, požadavky akcionářů na vyplacení výtěžku z roku 2008) došlo ke krachu vyjednávání a banky začaly své pohledávky prodávat.

Norton Rose - 5 120 334,-

Kinstellar - 5 142 565,-

Erste Corporate - 20 800 000,-

A-Consult (znalecké posudky zajištění) -

Celkem tedy náklady na poradenství ve věci klubového financování, které skončilo bez výsledku, činily **31 062 899,- Kč**.

Částka vynaložená v souvislosti s přípravou klubového financování ve výši 31 062 899,- Kč nepřinesla akciové společnosti SAZKA žádný efekt a tento náklad lze tedy z tohoto pohledu označit jako neefektivní. Je však nutné konstatovat, že negativní výsledek jednání o klubovém financování nebyl předem znám a pravděpodobnost úspěšného dokončení klubového financování byla zpočátku poměrně vysoká.

**Příčinou „neefektivního vynaložení peněz“ byla kromě neochoty akcionářů zastavit ochranné známky a akcie společnosti a požadavky akcionářů na vyplacení výtěžku z roku 2008. Nebyla jí špatná práce odborných útvarů SAZKA, a.s., ani předraženost poskytovaných služeb ani nesmyslnost či nereálnost projektu ve své podstatě ani nepotřebnost realizace tohoto projektu v dané době.** Naopak úspěšné dokončení procesu klubového financování mohlo znamenat zásadní krok pro finanční stabilizaci SAZKA, a.s., a to, že se společnost ozdraví a přežije.

Z výše uvedeného vyplývá, že tato položka sice není klasickým příkladem zbytných výdajů, resp. „plýtvání penězi“ v akciové společnosti SAZKA, na rozdíl od některých dalších (např. náklady nesouvisející s loterijní činností pod bodem 10 tohoto materiálu), ale je spíše dokladem liknavosti a nezodpovědnosti akcionářů, představenstva a generálního ředitele SAZKA, a.s.

## **ad 2. Akvizice Ukrajinská národní loterie**

Celkem společnost SAZKA, a.s., zaplatila za projekt UNL cca **111 599 616,- Kč** v tomto složení (v CZK):

Společnost	náklady na konzultační služby	Celkové cestovní náklady	Případné jiné náklady	Náklady za společnost celkem
ROWAN Legal (.JUDr. Janoušek, JUDr. Meisner) Právní poradenství	14 754 128	X		<b>14 754 128</b>
BDO Finanční poradenství	1 077 726	X		<b>1 077 726</b>
Atlanta Safe Poradenství + úvěr	2 520 000	X	4 546 667*	<b>7 066 667</b>
Andrea Molino Právní poradenství	1 975 000	X		<b>1 975 000</b>
Sport Financiera Strategický partner	78.750.000**	X		<b>78.750.000</b>
Advantage, s.r.o., Poradenství (S. Žiačik)	2 016 000	1 453 409		<b>3 469 409</b>
Telefonica O <sub>2</sub> datová linka na Ukrajinu	2 196 468	X		<b>2 196 468</b>
SAZKA, a.s.		1 932 648	377 570 překlady	<b>2 310 218</b>
<b>Celkem</b>	<b>103.289.322</b>	<b>3 386 057</b>	<b>4 924 237</b>	<b>111.599.616</b>

\*Úvěr od Atlanta Safe 150 mil. Kč přijatý SAZKA, a.s., dne 26.9.2007 a určený k poskytnutí společnosti Sport Financiera pro navýšení základního jmění UNL - nebyl poskytnut, protože Olympic Gold Holding (prodávající a vlastník UNL) nedodal požadované podklady pro čerpání. Úrok činil 6,2 % p.a.

\*\* bylo hrazeno v EUR 3.150.000,- pro přepočítání v této tabulce byl použit kurz 25 Kč za 1 EUR.

Hlavní část nákladů připadá na společnost Sport Financiera. Smluvní odměna

pro společnost Sport Financiera byla ve smlouvě o exkluzivitě a spolupráci stanovena a z větší části i zaplacená ve výši 4 900 000 EUR. **Tzn. v případě, že by SAZKA, a.s., resp. Sport Financiera od společnosti Olympic Gold Holding společnost UNL koupila,** dosáhly by samotné náklady na smlouvu o exkluzivitě a spolupráci výše 4 900 000,- EUR.

Za uvedeným účelem vynaložila tedy SAZKA, a.s., během několika let (zejm. v r. 2007 a 2008) celkovou částku 111 599 616,- Kč a **akvizice se nikdy neuskutečnila,** tedy z tohoto pohledu lze tento náklad označit jako neefektivní. K objektivnímu posouzení je nutné prověřit tuto částku jednak z hlediska zamýšleného účelu a dále i z hlediska jednotlivých položek, ze kterých se skládá.

Pokud chtělo vedení SAZKA, a.s., zásadním způsobem zvýšit výkonnost společnosti, přičemž toto zvýšení bylo jednou ze základních podmínek pro financování projektu Arény a současného plnění odvodové povinnosti akcionářům, mělo prakticky pouze dvě možnosti. První byla expanze na jiný segment hazardního trhu v ČR (rovněž neúspěšný projekt STARPORT) a druhou možností byla expanze na zahraniční trhy (Ukrajinská národní loterie, dále jen UNL). Řádkové zvýšení výkonnosti SAZKA, a.s., při zachování standardního portfolia produktů a pouze na českém trhu, je nereálná představa.

**Lze tedy konstatovat, že na úrovni idey, byl projekt expanze na zahraniční trh logickým krokem. Rovněž orientace na východ od hranic ČR byla celkem logická. Otázkami, kterými se mělo představenstvo (event. akcionáři) zabývat, je, zda byla optimální volba právě UNL, zda byl projekt řízen s odpovídající péčí a odborností, zda protistranu reprezentovali dostatečně důvěryhodné osoby, zda neměl být projekt po získání některých poznatků včas ukončen (zejm. po provedeném due diligence poradenskou společností BDO a právní kanceláří ROWAN Legal) a zda veškeré položky bylo nutné čerpat v takové výši, jak byly čerpány.**

Z dostupných podkladů vyplývá, že největší a zároveň nejspornější položkou je odměna za exkluzivitu pro společnost Sport Financiera a která činila cca 78,8 mil. Kč. Uzavření takto finančně náročné smlouvy bez přiměřené jistoty a záruk na úspěšné dokončení transakce bylo hazardem a příkladem neprofesionálního a neodborného přístupu osob, které tuto akvizici připravovaly a řídily, jmenovitě JUDr. Hušák a ing. Machovský.

K podrobnějšímu posouzení by bylo nutné analyzovat dokumenty, které k dané akvizici projednalo představenstvo společnosti. Faktem je, že po provedení finančního a právního due diligence odborné útvary SAZKA, a.s., (zejm. finanční a správní divize) nedoporučovaly v připravované transakci pokračovat, neboť bylo zřejmé, že UNL je v katastrofálním stavu (řada neuhrazených závazků po splatnosti, záporné vlastní jmění, nedostatečná distribuční síť, neplnění podmínek licence, která byla navíc časově omezená, atd.).

Symptomatické je, že představenstvo (bez účasti JUDr. Hušáka) na základě doporučení odborných útvarů pokračování v této transakci nejprve odmítlo. Ve druhém kole JUDr. Hušák představenstvo přesvědčil o výhodnosti této akvizice a poté představenstvo změnilo svůj názor.

**Závěrem lze konstatovat, že z celkové položky cca 111,6 mil. Kč lze za jednoznačně neefektivní označit cca 78,75 mil. Kč. Bylo by vhodné detailně posoudit veškeré dokumenty, které byly k akvizici UNL předloženy představenstvu, zejména due diligence od BDO a ROWAN Legal, a to i z hlediska odborné péče a řádného spravování cizího majetku.**

### **ad. 3. Poradenství**

Zásadní část tohoto poradenství podle finančního objemu vynaložených prostředků se týká možné expanze na zahraniční trhy. Opodstatněnost tohoto záměru v obecné rovině byla vysvětlena v předchozím bodě a těžko ji lze zpochybnit. Lze však legitimně diskutovat o správnosti výběru konkrétních cílů pro možnou expanzi (vzhledem k tomu, že žádný z nich nepřinesl jedinou korunu návratnosti, byl nejspíš tento výběr chybný), o správnosti výběru obchodních partnerů a důvěryhodnosti osob, které ho zastupovaly.

**S ohledem na nulovou návratnost a nulovou ekonomickou efektivnost, lze většinu prostředků vynaložených v letech 2004–2011 na tzv. poradenství pro zahraniční trhy považovat zbytný náklad SAZKA, a.s.** Obdobně jako v předchozím bodě by bylo namístě prověřit i uzavřené smlouvy a dokumenty, které v souvislosti s předmětem plnění těchto smluv projednalo představenstvo SAZKA, a.s., a to i z hlediska odborné péče a řádného spravování cizího majetku na straně osob, které za SAZKA, a.s., v dané věci jednaly (JUDr. Hušák, ing. Machovský).

#### A. Poradenství zahraniční trhy

Od roku 2005 do roku 2011 - smlouvy souvisely s poradenstvím při vyhledávání investičních příležitostech na zahraničních trzích.

#### **1) Smlouva o poradenských službách - Sport Financiera**

- ze dne 18. 11. 2004 - bez specifikace termínu plnění;
- podepsána v německé verzi oběma stranami, v české verzi pouze ze strany SAZKY;
- týká se analýzy trhů dobíjení GSM celkem pro 30 zejména evropských zemí;
- analýzy vypracovány dle zadání ve smlouvě v německém jazyce - v případě potřeby SAZKA platila překlad;
- za každou zemi uhrazeno 750 000 Kč včetně DPH;
- zvláště účtována analýza trhu Běloruska - 750 000 Kč + 100 000 Kč překlad;
- celková uhrazená suma **23 300 000 Kč**;
- platby nebyly v rozpočtu KOM - uhrazení, tedy výjimku, schvaloval GR;

#### **2) Poradenský kontrakt - Sport Financiera**

- ze dne 9. 10. 2005 - do 30. 4. 2007;

- týká se analýzy zahraničních trhů za účelem proniknutí na tyto trhy s lotemími, ale i nelotemími produkty SAZKY - ve smlouvě se hovoří o tzv. business modelech;
- celkem pro 21 zemí;
- celková odměna ze smlouvy činila **35 000 000 Kč** včetně DPH;
- ke každému modelu se měla SAZKA vyjádřit, pokud se do 14 dní nevyjádřila, platilo, že byl schválen;

### 3) **Poradenská smlouva - Sport Financiera**

- ze dne 27. 4. 2007- do 30. 11. 2008;
- smlouva navazuje na předchozí smlouvu ze dne 9.10. 2005 uvedenou výše pod bodem 2);
- na základě předaných business modelů byla na základě této smlouvy vytvořena databáze informací s názvem Interní informační databáze + Sport Financiera doplňovala, aktualizovala a rozšiřovat informace z business modelů;
- v rámci plnění bylo předáno 6 tzv. Průběžných zpráv;
- celková odměna ze smlouvy činila **35 000 000 Kč** včetně DPH.

### 4) **Smlouva o provádění aktualizací databáze Ketti, s.r.o.**

- ze dne 11. 3. 2009 - do 31. 12. 2010;
- smlouva navazuje na smlouvu uzavřenou se společností Sport Financiera ze dne 27. 4. 2007 uvedenou pod předchozím bodem 3);
- předmětem smlouvy je aktualizace Interní informační databáze která byla vytvořena společností Sport Financiera;
- v rámci plnění bylo předáno 5 tzv. Průběžných zpráv;
- celková odměna ze smlouvy činila **6 600 000 Kč** včetně DPH.

### 5) **Smlouva o implementaci databáze a poskytování služeb podpory a údržby - Cornerbridge Limited, Velká Británie**

- ze dne 12. 3. 2009 - do 31. 11. 2011;
- smlouva navazuje na předchozí smlouvu uvedenou výše pod bodem 4) ze dne 27. 4. 2007 se společností Ketti;
- předmětem smlouvy je zajištění provozu Interní informační databáze;
- v rámci plnění bylo předáno 6 tzv. Průběžných zpráv;
- celková odměna ze smlouvy činila 660 000 EUR bez DPH, tj. uhrazeno **16 104 000 Kč**.
-



6) **Smlouva o spolupráci a poskytování poradenských služeb - Godfrey & Co. KFT, Maďarsko**

- ze dne 30. 3. 2009 - do 31. 12. 2010;
- smlouva ošetřuje zpracování obchodního modelu využití Ticketingu SAZKY pro potřeby UEFA a FIFA. V průběhu času došlo ke změně plnění, kdy byla vyjednávána spolupráce s ČMFS;
- smlouva nebyla v souvislosti se změnou zadání dodatkována;
- v rámci plnění bylo předáno 5 tzv. Průběžných zpráv;
- celková odměna ze smlouvy činila 680 000 EUR bez DPH, tj. uhrazeno **16 592 000 Kč**.

7) **Smlouva o spolupráci a poskytování poradenských služeb - Godfrey & Co. KFT, Maďarsko**

- ze dne 30. 3. 2009 - do 31. 12. 2010
- smlouva ošetřuje zmapování trhu kasin a heren na území Slovenska
- v rámci plnění bylo předáno 6 tzv. Průběžných zpráv
- celková odměna ze smlouvy činila 540 000 EUR bez DPH, tj. uhrazeno **13 176 000 Kč**.

8) **Smlouva o exkluzivitě a vzájemné spolupráci**

- ze dne 14. 9. 2007 - do 31. 12. 2010
- smlouva se týká spolupráce se Sport Financierou při odkupu společnosti UNL. celková odměna byla stanovena ve výši 4 900 000 EUR, uhrazeno bylo **3 150 000 EUR**
- podrobnosti viz samostatný přehled v části akvizice UNL
- náklady z této smlouvy jsou rovněž zohledněny v samostatném bodu tohoto materiálu náklady na akvizici UNL

9) **Smlouva o poskytování služeb - Yvonne Schnyder Ltd. (Švýcarsko - původně generální tajemnice World Lottery Asociation)**

- Smlouva uzavřena 24. 3. 2007
- Odměna - měsíční paušál ve výši 12 000 CHF
- Předmětem smlouvy byl prezentace dobrého jména SAZKA, a.s., a jejich nelotemích produktů, zejména ticketingu
- Celkově bylo pí. Schnyder uhrazeno v letech 2008-2010 **7 873 235,- Kč**

**Výstupy** předané SAZKA, a.s., ze všech výše uvedených smluv jsou spíše **formálního charakteru**, než že by byly kdy fakticky využity. Jejich „přínosem“ bylo vyhledání investiční příležitosti v podobě koupě 100 % obchodního podílu v **UNL**.

**Tato akvizice se nikdy neuskutečnila.** SAZKA však na ni i tak vynaložila **náklady** ve výši zhruba **111 599 616,- Kč** (v této částce jsou zohledněny i náklady ze smlouvy o exkluzivitě a spolupráci uvedené pod bodem 8.)

**Celková suma plateb za smlouvy uvedené pod body 1) - 9) činí celkem celkem 232 395 235,- Kč.**

## B. Ostatní<sup>16</sup>

**Richard Cook** (údajně USA - bývalý hráč Amerického fotbalu a výherce Superbowlu)<sup>17</sup>. Poradenská smlouva z roku 2008 uzavřená v souvislosti se zamýšleným zřízením restaurace v tzv. Malé aréně. Odměna 300 USD na hodinu maximálně však 15 000,-USD. Celkově uhrazeno **1 454 000,- Kč**.

Tato poradenská smlouva byla uzavřená v r. 2008. S ohledem na nedostatek peněz, který v té době v SAZKA, a.s., již prokazatelně existoval, bylo nesmyslné se zabývat projekty restaurace v Malé aréně a jakékoli aktivity v tomto směru lze označit za neefektivní.

V této souvislosti by bylo účelné posoudit z hlediska efektivity poradenskou činnost Richarda Cooka za delší období, radil totiž SAZKA, a.s., již od konce devadesátých let. Kromě částek za poradenství účtoval akciové společnosti SAZKA i vynaložené náklady včetně letenek a ubytování. Z dostupných informací není nic známé o tom, že jeho poradenství by někdy mělo nějaký reálný výstup nebo přineslo nějaký finanční efekt a hlavním důvodem toho, proč radil SAZKA a.s., byl zřejmě jeho osobní vztah s JUDr. Hušákem.<sup>18</sup>

**Překladatelské a tlumočnické služby.** Náklady na překladatelské a tlumočnické služby v období 2005 - 2010 pak činily **27 705 000,- Kč**.

Tyto služby nelze bez bližšího popisu jejich důvodu z hlediska efektivnosti hodnotit. Minimálně v případech, kdy se jednalo o komunikaci s bondholdery, zahraničními bankami nebo ratingovými agenturami, byly tyto služby smysluplné a efektivní.

**Leoš Mareš** - smlouva o marketingové spolupráci uzavřená dne 22. 6. 2010 a ukončená dohodou 31. 12. 2010. Smluvena odměna ve výši 1.000.000,- Kč měsíčně bez DPH vyjma července a srpna. Na základě smlouvy bylo p. Marešovi skutečně **uhrazeno 4.800.000,- Kč** (včetně DPH).

<sup>16</sup> Jde o příklady, nákladových položek, o nichž se zpracovatel dověděl a jejichž výběr je pouhým ilustrujícím, spíše náhodně vybraným příkladem a každá z těchto položek má zcela odlišný charakter.

<sup>17</sup> Zpracovatelům této zprávy se z otevřených zdrojů nepodařilo nijak ověřit tuto osobu. Dotazování pamětníci jen říkají, že: "*alespoň všude ukazoval ten prsten*".

<sup>18</sup> Pan Richard Cook podle dostupných informací figuruje též v rámci poradenské smlouvy i ve firmě Bestsport, a.s., kde mu byla dle dostupných informací za období 2002–2011 vyplacena odměna ve výši 9 852 983,- Kč.

**Smlouvu lze označit za neefektivní již proto, že v té době SAZKA, a.s., bojovala o přežití a Leoš Mareš k tomuto cíli rozhodně nijakým způsobem nepřispěl.** Podle dostupných informací se jednalo opět o privátní dohodu JUDr. Hušáka, kterou někteří členové představenstva i odborné útvary kritizovaly jednak proto, že neoslovoval cílovou skupinu hráčů SAZKA, a.s., (podle mnohých ji dokonce iritoval a působil kontraproduktivně) a dále i pro nekonkrétnost a finanční náročnost dodávaných služeb.

Částka vynaložená na marketingovou spolupráci není zcela vyčerpávající v souvislosti s uvedenou osobou, neboť Leoš Mareš byl na přelomu února a března 2010 i osobním hostem JUDr. Hušáka v Las Vegas, kdy vedle nákladů na pohoštění byly nemalé prostředky vynaloženy i na pronájmy letadla a helikoptéry.

#### **ad 4. STARPORT**

Hospodářský výsledek STARPORT od začátku projektu (v tis. Kč)

Rok	Náklady	z toho leasing	z toho DPH	Výnosy	HV
2004	8 322	1018	0	3 579	-4 743
2005	43 537	12 600	5 600	21 347	-22 190
2006	171 745	55 447	19 022	121 640	-50 105
2007	293 097	78 615	32 488	193 280	-99 817
2008	356 095	87 251	40 179	269 089	-87 006
2009	338 457	84 003	38 105	233 102	-105 355
2010 (do 11/2010)	259 641	58 558	31 736	170 173	-89 468
Celkem	1 470 894	377 492	167 130	1 012 210	-458 684

Celková **ztráta projektu STARPORT** dosáhla do listopadu 2011 ztráty ve výši **458 684 000,- Kč** a to bez zohlednění odvodu na veřejně prospěšný účel.

Záměr expandovat novou technologií interaktivních videoloterijních terminálů (IVT) na trh výherních hracích přístrojů (VHP) byl v podstatě správný. Problém opět nebyl v úrovni idey, ale v použité metodě a zejména ve způsobu realizace. Hlavní chyby lze definovat následně:

- a) projekt byl připravován utajeně externím dodavatelem (ing. Bureš) a jedinou osobou z vedení SAZKA, a.s., která měla veškeré informace a spolupracovala od počátku na přípravě tohoto projektu, byl JUDr. Hušák. Projekt tedy neprošel kvalifikovanou interní oponenturou a vedení společnosti bylo při jeho realizaci postaveno před hotovou věc;
- b) to, že příprava projektu neměla odpovídající úroveň, bylo částečně i důsledkem toho, že veškerý potenciál SAZKA, a.s., byl v době přípravy projektu vázán na projekt Aréna;
- c) při porovnání parametrů projektu se strategií SAZKA, kterou zpracovával tým pod vedením ing. Hosnedla, bylo patrné nadhodnocení výnosů, podhodnocení nákladů a pominutí některých důležitých skutečností, které zřejmě plynuly z toho, že ing. Bureš, který projekt připravoval, měl zkušenosti s VHP a mechanicky přenesl některé parametry na provozování IVT;

- d) ing. Bureš se následně stal ředitelem českého zastoupení dodavatele technologie IVT a některé parametry projektu tedy byly výhodněji přizpůsobené dodavateli tj. Cyberview Technology (v roce 2008 tuto firmu koupila společnost IGT) než provozovateli, kterým byla SAZKA, a.s.;
- e) JUDr. Hušák podepsal nevýhodnou smlouvu na dodávku technologie, kdy SAZKA odebrala jednorázově 2000 ks terminálů (pořídila je formou operativního leasingu), i když nebyla připravena síť pro jejich provozování, počty instalací v jednotlivých letech byly v řádu pouze několika stovek a teprve po pěti letech provozování, tedy v r. 2008, dosáhl počet instalovaných a zprovozněných IVT počtu 1000 ks. SAZKA, a.s., tedy platila náklady na leasing i u terminálů, které nebyly instalovány, a tedy nedosahovaly žádných výnosů, což byla až do r. 2008 většina;
- f) do uvedení projektu na trh nebyly zejména v letech 2004 a 2005 investovány dostatečné finanční prostředky (v případě, že by se do vybudování sítě IVT investovalo 10 % prostředků, které se investovaly do nenávratné a neefektivní Arény, měla dnes SAZKA, a.s., dominantní postavení v tomto segmentu a nemusela neúspěch svádět na nesplněné sliby politiků);
- g) projekt byl řízen amatérsky, obchodní divize nedokázala zajistit dostatek atraktivních provozních míst a nedokázala využít toho, že SAZKA, a.s., byla na trhu první;
- h) představenstvo společnosti ani akcionáři na valných hromadách nepřijali žádné odpovídající kroky k revitalizaci či zastavení projektu a trpělivě naslouchali sedm let zdůvodněním JUDr. Hušáka, proč projekt rok od roku prodělává stále více a více peněz, až celková suma dosažené ztráty dosáhla bezmála 0,5 mld. Kč.

Závěrem lze tedy konstatovat, že projekt **STARPORT prodělal akciové společnosti SAZKA téměř 0,5 mld. Kč** a přinejmenším podstatnou část této finanční částky lze považovat za neefektivně vynaloženou.

#### **ad 5. Mzdové náklady na management, představenstvo a dozorčí radu (nezahrnuje řadové zaměstnance společnosti)**

	počet příjemců	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
<b>management</b>	<b>15 lidí</b>	<b>155 522 267</b>	<b>144 528 652</b>	<b>146 518 807</b>	<b>113 124 554</b>	<b>131 535 012</b>	<b>53 165 516</b>	<b>744 394 808</b>
mzda		115 187 161	106 395 531	141 085 690	107 358 290	123 409 461	44 902 791	638 338 924
SP		10 371 895	10 139 948	1 397 085	1 526 364	2 150 883	2 187 195	27 773 370
ZP		29 963 211	27 993 173	4 036 032	4 239 900	5 974 668	6 075 530	78 282 514
<b>představenstvo</b>	<b>10 lidí</b>	<b>25 700 985</b>	<b>33 293 585</b>	<b>18 291 224</b>	<b>6 400 136</b>	<b>16 186 137</b>	<b>3 894 732</b>	<b>103 766 799</b>
mzda		23 541 835	29 832 712	16 600 006	5 576 100	13 374 410	3 663 537	92 588 600
SP		555 210	555 653	651 971	432 372	868 227	149 765	3 213 198
ZP		1 603 940	2 905 220	1 039 247	391 664	1 943 500	81430	7 965 001
<b>dozorčí rada</b>	<b>11 lidí</b>	<b>6 407 985</b>	<b>8 629 848</b>	<b>6 973 160</b>	<b>4 478 699</b>	<b>10 299 125</b>	<b>1 922 498</b>	<b>38 711 315</b>
mzda		6 382 435	8 131 448	6 483 422	4 172 400	9 028 321	1 769 300	35 967 326
SP		6 570	128 160	333 217	274 663	654 299	137 948	1 534 857
ZP		18 980	370 240	156 521	31 636	616 505	15 250	1 209 132
<b>Celkem</b>		<b>187 631237</b>	<b>186 452 085</b>	<b>171 783 191</b>	<b>124 003 390</b>	<b>158 020 273</b>	<b>58 982 746</b>	<b>886 872 922</b>

Lze konstatovat, že úroveň odměňování v SAZKA, a.s., v těchto letech byla vysoce nadstandardní, ale vzhledem k velikosti obchodní společnosti, výši jejího obratu i prostředkům, které generovala, do značné míry obhajitelná a pochopitelná.<sup>19</sup>

Méně obhajitelné jsou tyto odměny z hlediska toho, že **zástupci v orgánech společnosti reprezentovali neziskový sektor a smyslem jejich účasti v těchto orgánech bylo zajistit maximální „produkci“ prostředků na veřejné prospěšné účely**, v tomto případě na sport. Hypoteticky i jen část prostředků vyplacených na odměnách by mohla zabezpečit velkou část činností ČSTV či jiných sportovních organizací nebo realizaci řady sportovních projektů.

Dalším momentem, který vyvolává též spíše **otázky „etiky“ působení zástupců českého sportu v orgánech společnosti**, je fakt, že **odměny v řádech milionů korun odvozovali od účetně dosažených výsledků hospodaření SAZKA, a.s.**, ale nic se neměnilo na stavu, že **SAZKA, a.s., byla fakticky stále více zadluženým podnikem se stále se snižující nadějí na záchranu. Výše vyplácených odměn mohla přitom být nepochybně jedním ze zdrojů ozdravení společnosti.**

V každém případě byl v rámci těchto nákladů **obrovský prostor k úsporám**, a to jak u managementu, tak i u členů orgánů, zejména v situaci, kdy se společnost dostala do ekonomicky složité situace. **Manažerská smlouva, mzda a odměny generálního ředitele byly nestandardní a z určitého pohledu dokonce vysoce nadstandardní**, a to i ve výši základního platu a roční odměny (mzdové náklady na generálního ředitele se každoročně pohybovaly okolo 1/3 z celkové částky na odměňování managementu). Nejproblematictější jsou v této souvislosti také **benefity** jako osobní kuchař, pohoštění pro zahraniční partnery bez limitu, použití služebního mobilního telefonu nebo pohonných hmot k soukromým účelům, požitky i pro manželku či další členy rodiny, neobvykle dlouhé dovolené a osobní volna i odstupné, které se naprosto vymykalo jakémukoli srovnání.<sup>20</sup> Jen čistá roční mzda a roční odměny generálního ředitele za období 2007–2011, tj. za posledních pět let existence společnosti, činily 274 787 259,- Kč. Průměrný měsíční příjem generálního ředitele v letech 2007–2010 činil cca více než 5 638 635,- Kč.

---

<sup>19</sup> Např. odměny členů představenstva a dozorčí rady Sazka, a.s., sestávaly většinou dle zápisů z valných hromad ze tří složek:

- a) tantiémy členů představenstva a dozorčí rady SAZKA, a.s., které činily 0,1 % z hospodářského výsledku po zdanění z řádku čistý zisk za dané období pro člena představenstva (kupř. 10 884 517,- Kč pro 7 členů představenstva v r. 2005) a 0,06 % pro člena dozorčí rady (8 396 628,- Kč pro 9 členů dozorčí rady v r. 2005). Celkem bylo navrženo 1,24 % ze zisku po zdanění, tj. 19 281 145,- Kč.
- b) Hmotná zainteresovanost - odměna konstruovaná dle stejného principu jako v bodu a).
- c) Měsíční odměny členů představenstva a dozorčí rady, které např. na r. 2006 činily pro předsedu představenstva 49 100,- Kč, pro člena představenstva a předsedu dozorčí rady 42 900,- Kč, pro člena dozorčí rady 35 800,- Kč.

Tyto odměny byly navrhovány, stanoveny a schvalovány např. v souladu s usnesením 14. valné hromady SAZKA, a.s., ze dne 25. května 2005 a násl., a byly v principu každoročně stejné. Zvyšovaly se zejména částky na měsíční odměňování členů orgánů. Od roku 2008 nebyly vyplaceny tantiémy.

<sup>20</sup> Manažerská smlouva generálního ředitele je přístupná v otevřených zdrojích a nikdy nebyla dr. Hušákem zpochybněna.

Je nutné uznat, že v každém případě by však management a členové orgánu museli být nějakým způsobem odměňováni, výše těchto odměn by se nemohla a neměla zásadně lišit od odměňování v podnicích s obdobnou velikostí a ekonomickou výkonností a 100 % na mzdy uvedených osob nelze považovat za „nákladovou neefektivnost“ v úplném slova smyslu. Avšak srovnání s platy generálních ředitelů jiných velkých firem napovídají (např. dle mediálních informací plat ředitele ČEZ činí cca 500 000,- Kč měsíčně), že i tato stránka **hospodaření SAZKA, a.s., byla za hranicemi účelnosti a přiměřenosti jak finančního zdraví SAZKA, a.s., tak účelu, kterému též sloužila - uspokojení veřejně prospěšného účelu, příspěvku na český sport.**

#### **ad 6. Náklady na zahraniční pracovní cesty v letech 2006–2010**

Náklady jsou rozděleny podle top managementu (GŘ, ředitelé, představenstvo a dozorčí rada), ostatních zaměstnanců a externích pracovníků. Jedná se o náklady za služby zajištěné úsekem servisu ZSC (nejsou zde tedy např. celkové náklady za cesty externistů na olympijské hry aj.).

##### **2006**

Top management	12 634 000
Ostatní zaměstnanci	4 142 000
Externí pracovníci	201 000
<b>Celkem</b>	<b>16 977 000</b>

##### **2007**

Top management	14 111 000
Ostatní zaměstnanci	9 018 000
Externí pracovníci	80 000
<b>Celkem</b>	<b>23 209 000</b>

##### **2008**

Top management	17 183 000
Ostatní zaměstnanci	7 358 000
Externí pracovníci	1 000 000
<b>Celkem</b>	<b>25 544 000</b>

##### **2009**

Top management	17 726 000
Ostatní zaměstnanci	4 508 000
Externí pracovníci	130 000
<b>Celkem</b>	<b>22 364 000</b>

##### **2010**

Top management	15 911 000
Ostatní zaměstnanci	3 560 000
Externí pracovníci	133 000
<b>Celkem</b>	<b>19 604 000</b>

Z toho náklady na pronájem privátního letadla:

2006	5 123 500 Kč
2007	8 441 750 Kč
2008	10 220 020
2009	8 229 585 Kč
2010	9 803 200 Kč

**Celkem 41 818 055 Kč**

Celkem tedy náklady na pronájem privátního letadla za roky 2006–2010 činily **41 818 055,- Kč**.

#### Olympijské hry 2004. 2006. 2008 a 2010

Náklady na cestu ubytování a program zástupců SAZKY a jejich hostů na Olympijské hry:

2004 - 5 mil Kč

2006 - 15 mil Kč

2008 - 30 mil Kč

2010 - 20 mil Kč

Celkem tedy zhruba **70 mil Kč**. V letech 2008 a 2010 je v uvedených částkách započítáno vždy 7 mil. Kč pro Český olympijský výbor za prezentaci SAZKY.

Ve výši prostředků vynaložených na zahraniční služební cesty byl zcela jistě obrovský prostor pro úspory. Nepochybně nebylo nutné létat soukromými letadly a 1. třídou. Avšak bez podrobnějších údajů a jejich analýz nelze seriózně kvantifikovat výši možných úspor ani míru neefektivnosti takto vynaložených prostředků. Největším cestovatelem byl tradičně JUDr. Hušák, kterého se týká nejméně 1/3 těchto nákladů - a možná 90 % nákladů na **pronájem privátního letadla**.

K **nákladům** na cestu, ubytování a program zástupců SAZKA, a.s., a jejich hostů na **olympijské hry** je nutné konstatovat, že kromě roku 2008 se tyto náklady netýkaly převážné části managementu. V každém případě nelze tyto částky považovat za nezbytně nutné pro fungování společnosti a **mohly být ušetřeny v plné výši**, takže veškeré náklady na olympijské hry 2004, 2006, 2008 a 2010 lze označit za **neefektivní**.

#### **ad 7. Náklady na firemní ošacení**

Náklady na firemní ošacení dosáhly v letech 2008 - 2010 částky **10 821 000,- Kč**.

Určitá část těchto nákladů mohla být opodstatněná - např. ošacení pro zaměstnance recepce, podstatná část však byla zcela zbytečná, zejména ošacení pro management a orgány společnosti. Podle dostupných údajů možnost firemního ošacení nevyužil pouze finanční ředitel SAZKA, a.s., ostatní členové managementu a orgánů včetně generálního ředitele JUDr. Hušáka tento náklad čerpali.

Lze konstatovat, že pokud ne ve 100 %, tak určitě v 90 % **nebylo čerpání těchto nákladů nezbytné a je jedním z příkladů neefektivního vynakládání finančních prostředků**.

## **ad 8. Náklady na Ticketing fáze III**

**Ticketing III** byl projekt, který převáděl systém prodeje lístků do SAPu. Tento projekt měl stát 127 820 180,- Kč. Projekt byl přerušen v roce 2011 a do 2. června 2011 bylo vyfakturováno **35 053 341,60 Kč**. Nový systém prodeje lístků nebyl nikdy aplikován do systému.

V uvedené souvislosti bude vhodné posoudit celkově neloterní aktivitu „Ticketing“, která v případě zahrnutí jednorázových pořizovacích nákladů byla **neefektivní** jako taková. Realizace projektu Ticketing fáze III byla opakovaně nedoporučována a kritizována ze strany odborných útvarů SAZKA, a.s., zejména pak finanční divizí. Jedná se o jednu z investic, která neměla být realizována a je zároveň jedním z **příkladů neefektivního vynakládání finančních prostředků**.

## **ad 9. Náklady na pořízení software SAP**

Náklady na pořízení software SAP dosáhly částky **178 673 940,- Kč**. V průběhu užívání systému vznikaly další náklady související především s rozšiřováním a úpravami systému SAP. Celkové náklady tak lze odhadovat až na částku **250 000 000,- Kč**

Pořízení systému SAP mělo smysl v případě vybraných modulů, zejména pro firemní účetnictví, evidenci a správu majetku a controlling. Bylo samozřejmě možné používat i jiný software, ale systém SAP je v řadě západních zemí považován za standard právě u shora uvedených modulů.

**Software SAP se však hned po Aréně, Kolby a cestování stal naneštěstí „koníčkem“ JUDr. Hušáka, který existující systém neustále pořizoval další a další moduly, takže nakonec bylo v SAZKA, a.s., téměř 20 modulů a velmi drahý software SAP sloužil dokonce i k evidenci a povolování pracovní nepřítomnosti.**

Je sice pravdou, že společnost musela používat software na řadu činností a musela by za něj platit značné prostředky. SAP je však mimořádně drahý a zcela jistě nemusel být používán právě on a zcela jistě ne pro všechny oblasti - zcela jistě zde byl velký prostor pro úspory. Bez další seriózní analýzy však nelze kvantifikovat ani míru úspor, ani míru neefektivnosti.

## **10. Náklady nesouvisející s loterní činností**

Sazka proinvestovala prostředky v hodnotě 964 milionů korun za nákupy věcí nesouvisejících s loterijním businessem. Jednalo se o:



A) **Automobily** byly pořízeny dceřinou společností. Celková pořizovací cena byla **26 591 008,-Kč**. Prostředky na pořízení poskytla SAZKA, a.s.

- a. BENTLEY Continental Flying Spur, počet 2 ks. Pořizovací cena obou vozidel byla 12 120 000,- Kč (6 060 000,- Kč za kus).
- b. AUDI A8 verze Long, 4,2 FSI Quattro tiptronic, počet 6 ks. Pořizovací cena vozidel byla 12 985 714,- Kč (2 164 286,- Kč za kus).
- c. HUMMER H2 6,0 Y8 LUXURY, počet 1 ks. Pořizovací cena 1 485 294,- Kč.
- d. Volvo XC 90 - 15 ks. Vozidla pro členy představenstva a PVS pořízena na operativní leasing. Roční náklad 8 484 264,- Kč.
- e. Mercedes Viano - 2 ks. Vozidla využívána pro porady PVS v Nouzově. Roční náklady 541 416,- Kč.

SAZKA dále platila roční **nájemné ve výši 15 197 352,- Kč**. Nájem představoval operativní leasing nebo nájemné placené dceřiným společností.

B) **Nemovitosti**. Do nemovitostí nesouvisejících s loterijní činností bylo investováno **846 050 270,- Kč**. Jednalo se o:

- a. **Rabštejn nad Střelou** (zámek s klášterem s přilehlými zemědělskými pozemky). Pořizovací cena včetně investic byla 63 145 481,- Kč.
- b. **Nouzov** (vila s pozemkem). Pořizovací cena byla 13 365 935,- Kč.
- c. **Kolby** (Moravské vinařství). Pořizovací cena byla 44 794 163,- Kč.
- d. **Arkadia** (pozemky u města Trutnov). Pořizovací cena byla 383 613 330,- Kč. Základní kapitál byl splacen 25. dubna 2006 ve výši 431 500 000,- Kč.

Šlo o záměr gigantického areálu "casina" s ambicí významem překonat "rámeček České republiky a dalo by se říci i Evropy" o **investičním objemu 21 až 22 mld. Kč (s provozními náklady během výstavy dokonce 23 mld.)**. V dnešní době je spíše **šokujícím zjištěním, že v době, kdy nejvíce narůstaly platby na stavbu haly Sazka, kdy byla společnost zadužená a hradila halu jen z průběžných úvěrů bez jasné vidiny na splácení dluhů a vůbec nalezení úvěrových zdrojů, se orgány společnosti vč. představenstva vážně zabývají projekty, jež byly několikrát tak drahé jako hala** a investují do megalomanského projektu nemalé prostředky - jen za poradenské smlouvy k 31. 12. 2002 více než 80,5 mil. Kč. Zcela otevřeně se říká, že jediným investorem projektu a následně provozovatelem areálu je ARKADIA, resp. mateřská společnost SAZKA, a.s. Podobně byly koncipovány i další podobné projekty - viz dále např. Agro Tera aj.

Do společnosti Arkadia, a.s. byly vloženy akciovou společností SAZKA v r. 2001 pozemky u Trutnova ohodnocené na 394 500 000,- Kč s tím, že zde bude vystavěno jakési centrum hazardu. Do současnosti jde to nescelené zemědělské pozemky. Není známo nic o aktivitách k realizaci či vypořádání projektu. Vklad do spol. Agro Tera měl být

dávno přeceněn.<sup>21</sup>

- e. **Agro Tera, a.s.** (pozemky u Rudné u Prahy). Pořizovací cena byla 341 131 362,- Kč. Základní kapitál byl splacen 21. června 2006 ve výši 355 120 000,- Kč.

Do této společnosti byly vloženy akciovou společností SAZKA pozemky v r. 1999 v k.ú. Drahelčice ohodnocené na 205 000 000,- s tím, že zde bude vystavěno také jakési centrum hazardu. Do současnosti jde o nescelené zemědělské pozemky. Není známo nic o aktivitách k realizaci či vypořádání projektu. Vklad do spol. Agro Tera měl být dávno přeceněn.

Nemovitosti současně generovaly nemalé provozní náklady, které společnost musela hradit.

- C) **Umělecká díla**, jednalo se hlavně o obrazy a sochy. Pořizovací cena děl je **32 817 374,- Kč**.
- D) **Studie zábavního centra TRUTNOV**, cena studie byla **43 839 925,- Kč**.
- E) **Interaktivní virtuální modely budovy SAZKA, a.s., a SAZKA Arény**, cena modelů byla **13 625 841,- Kč**.
- F) **Palisandrový stůl** (dovoz z Číny, nyní je ve foyeru společnosti SAZKA) – cena: **1 477 554,- Kč**.

U položek uvedených pod body B–F je jednoznačné, že mohly být uspořeny ze 100 %, zejména záliba JUDr. Hušáka v pořizování nemovitostí přišla akcionáře téměř na 1 mld. Kč (historie zápisů v příslušném katastru nemovitostí naznačuje, že část pozemků, které byly pořízeny do AgroTery a Arkádie, v polovině 90. let mohla patřit JUDr. Hušákovi). Je příznačné, že představenstvo nikdy nepřijalo doporučení finanční divize, aby tyto nemovitosti SAZKA, a.s., prodala, protože výnos z těchto prodejů mohl významně přispět k finanční stabilizaci společnosti. Požadavek na prodej těchto neefektivních a nepotřebných majetků zazněl i ze strany Erste Corporate Finance a následně bank, které připravovaly klubové financování.

U položky A by sice nemohlo dojít k úspoře ve výši 100 %, protože nějaká auta by jakýkoli management zcela jistě používal. Rozhodně však mohlo jít o levnější značky. Zejména **pořízení automobilů Bentley** v době, kdy společnost měla problémy v ekonomické oblasti, lze charakterizovat jako **vrchol arogance a nezodpovědnosti**.

**Zcela jistě nebylo nutné každoročně investovat milionové položky do zámku Rabštejn nebo do vily na Nouzově.** V rozborech hospodaření lze dohledat řadu nákladových položek, které zcela jistě nebylo nutné čerpat v takové výši, případně se nemusely čerpat vůbec, jako např.: cestovné, které se standardně

<sup>21</sup> Uvedené částky (kromě základního kapitálu, který je převzat z údajů v obchodním rejstříku) se v různých podkladech částečně liší, nebo jdou jen obtížně porovnat v časové řadě. Např. v samotném projektu Arkadia z r. 2002, se na str. 3 uvádí, že částka vynaložená Sazkou na výkup pozemků a zajištění přípravy realizace projektu Arkadia činí celkem 488 689 608 Kč. Výkup pozemků však zřejmě pokračoval i po této době atd.

pohybovalo nad 20 mil. Kč ročně, v některých letech překročilo 25 mil. Kč. V obdobných objemech se pohybovaly každoročně náklady na reprezentaci, v r. 2006 překročily dokonce 46 mil. Kč. Mzdové náklady v posledních letech standardně překračovaly 300 mil. Kč a celkové osobní náklady byly kolem 400 mil. Kč ročně.

**Do dceřiných společností (mimo Bestsport, a.s.) bylo vloženo od r. 1997 cca 1 062 000 000,- Kč a do některých z nich (zejm. Agro Tera a Arkadia) v podstatě bez návratnosti,** bez vidiny realizace mnohých megalomanských projektů, bez úsilí o konsolidaci, přecenění atd. Základní kapitál byl v konečné fázi (byl ve všech případech splácen postupně během celého období) splacen takto:

1. Agro Tera, a.s. - 355 120 000,- Kč (dne 21. červa 2006);
2. Arkadia, a.s. - 431 500 000,- Kč (dne 25. dubna 2006);
3. BUSINESS CENTRE SAZKA, a.s. - 51 580 000,- Kč (dne 13. července 2000);
4. KOLBY, a.s. - 78 950 000,- Kč (dne 23. června 2008);
5. KPS MEDIA, a.s. - 110 000 000,- Kč (dne 27. ledna 2003);
6. SPORTLEASE, a.s. - 40 100 000,- Kč (dne 12. října 2005).<sup>22</sup>

V této kapitole, přirozeně, chybí ještě řada dalších příkladů (např. školka, sklad vína a fit centrum vybudované v r. 2008–2009)<sup>23</sup>. Avšak i z těch příkladů, které byly prezentovány, je zřejmé, že i bez podstatných zásahů do vlastní činnosti SAZKA, a.s., **bylo možné ušetřit prostředky v objemu stovek milionů a v případě včasného prodeje nepotřebného a nerentabilního majetku bylo možné stabilizovat finanční situaci a zachránit společnost pro její akcionáře, tedy pro občanská sdružení působící v oblasti sportu a tělovýchovy.**

Je třeba si též uvědomit, že každá z výše uvedených nehospodárných investic nesouvisejících s loterijní činností mohla motivovat či generovat sekundárně další zbytné náklady SAZKA, a.s.<sup>24</sup>

Na tomto místě je nutné uvést, že **výrazným zdrojem nehospodárnosti** hospodaření v působnosti SAZKA, a.s., a možného vyvádění peněz ze společnosti i různými **dalšími způsoby** mohly sloužit **dceřiné (ovládané) společnosti SAZKA, a.s.** Tyto analýzy však překračují možnosti této zprávy, a tak jen pro příklad lze uvést či připomenout zpracovaný audit vybraných právních vztahů společnosti Bestsport, a.s.<sup>25</sup>

Ze zjištění vyplývá, že ze strany Bestsport, a.s., mohlo v minulosti docházet k **navázání celé řady nestandardních smluvních vztahů.** Objemově významné smluvní vztahy, které nemusely obsahovat standardní podmínky, resp., u nichž ze zjištěných informací vyplývá, že jejich prostřednictvím mohlo docházet k **vyvádění**

<sup>22</sup> Pro úplnost je třeba zdůraznit, že SAZKA, a.s., měla k datu 31. prosince 2010 i další kapitálové účasti v řízených, ovládaných a přidružených právnických osobách: SAZKA INTERNATIONAL (Rusko) 100 %, GTECH Czech Republic LLC (USA) 63 %, NADACE SAZKA 100 %).

<sup>23</sup> Tyto tři položky dohromady činily cca 60 mil. Kč.

<sup>24</sup> Např. vlastnictví bohatě zásobené vinotéky vedlo k vydání knihy Antické verše a sentence o víně - Veni, vini, vici, Praha 2000.

<sup>25</sup> Údaje čerpány z materiálu ZPRÁVA Z AUDITU VYBRANÝCH PRÁVNÍCH VZTAHŮ, SPOLEČNOSTI BESTSPORT, KŠD Štoviček advokátní kancelář, s.r.o., Praha, říjen 2011.

**finančních prostředků** z Bestsport, a.s., je možné najít u řady společností a smluvních vztahů s nimi. Lze poukázat i na pravděpodobně účelově vytvořené smlouvy, jejichž prostřednictvím mohly být vyváděny prostředky v řádech desítek až stovek tisíc českých korun měsíčně v každém jednotlivém případě, a u nichž reálné protiplnění smluvního partnera Bestsport, a.s., vůbec nemuselo existovat.

Zcela samostatnou kapitolu pak představují mandátní smlouvy uzavřené mezi Bestsport, a.s., a jejími vybranými zaměstnanci a na ně navázanými osobami, které byly i v rámci Bestsport, a.s., vedeny jako „důvěrné“ a nebyly součástí původně předané smluvní dokumentace Bestsport, a.s. Tyto smlouvy byly s vysokou pravděpodobností uzavřeny v rámci snahy o optimalizaci odvodových povinností Bestsport, a.s., (zejm. osvobození od plateb nemocenského a sociálního pojištění) za účelem vytvoření umělého právního titulu pro vyplacení odměny vybraným vedoucím zaměstnancům, podílejícím se na výstavbě Arény, a to namísto standardního způsobu odměny formou mzdy.

Celkový objem finančních prostředků hrazených Bestsport, a.s., v auditu uvedeným subjektům se pohybuje kolem **1,38 miliardy Kč**. Části z této částky nepochybně odpovídá relevantní protiplnění, které Bestsport, a.s., od některých z uvedených subjektů obdržel. Subjektivní pohled auditu odhaduje, že přibližně **500 milionů Kč nemělo relevantní protiplnění a mohlo tedy být vyvedeno bezdůvodně (výše čerpání předražena nebo částky vyplaceny fakticky bezdůvodně)**.

I jiné materiály, které jsou k dispozici, dokládají i další nákladové neefektivnosti společnosti Bestsport, a.s., např. v oblasti mzdových nákladů, poradenství, reklama a propagace, cestovné atd.

**Kontrolu hospodaření v dceřiných (ovládaných) společnostech SAZKA, a.s., akcionáři SAZKA, a.s., účinně nezajišťovali, resp. hospodaření v těchto společnostech bylo prakticky mimo kontrolu akcionářů, i když v jejich orgánech působili a velkou část smluvních vztahů podepisovali např. členové výkonného výboru ČSTV. Navíc s těmito společnostmi, s výjimkou Bestsport, a.s., byly podepsány ovládací smlouvy, tedy je reálně řídilo a o všech podstatných skutečnostech rozhodovalo představenstvo SAZKA, a.s., nikoliv orgány těchto společností a tyto společnosti byly i součástí konsolidovaného celku, tedy i konsolidované účetní závěrky, kterou schvalovala valná hromada SAZKA, a.s.**

Z uvedených skutečností a z existujících, orgány společnosti SAZKA, a.s., vážně projednávaných megalomanských projektů a zároveň i řady dalších projektů, které vůbec nesouvisely se sázkovou činností (na jejich přípravu byly utraceny stovky milionů korun) a jejichž předpokládaná investiční náročnost se pohybovala v řádech desítek miliard korun, je patrné, že i pokud by společnost SAZKA, a.s., nerozhodla o výstavbě multifunkční sportovní haly, byly pod vedením JUDr. Hušáka připraveny a „rozjety“ další projekty, které by akciovou společnost SAZKA dovedly ke stejným koncům.

### 13. ÚLOHA JUDr. Aleše Hušáka

Zpracovatelé této zprávy při studiu fragmentů kuse dochovaných podkladů vztahu činnosti orgánů ČSTV a orgánů SAZKA, a.s., které přesto obsahovaly stovky stran, si kladli nesnadnou otázku, jak je možné v situaci, kdy zcela prokazatelně existovaly relevantní a faktograficky správné a obsáhlé podkladové materiály pro činnost těchto orgánů popisující neblahý ekonomický vývoj SAZKA, a.s., i fatálně se zhoršující schopnost splácet své závazky a dluhy, že ani jeden z orgánů (zejména VV ČSTV, valná hromada či představenstvo a dozorčí rada SAZKA, a.s.) nepřijaly za deset let žádné rozhodnutí, které by situaci mohlo řešit.

Kromě důvodů skrytých v samotných rozhodovacích procesech (souřadná podmínka ve stanovách SAZKA, a.s., praktická neodvolatelnost generálního ředitele, složitost kompetencí a těžkopádnost rozhodovacích procesů u jednotlivých akcionářů) zásadní roli sehrála osoba předsedy představenstva a generálního ředitele SAZKA, a.s.

Sice se pro potřeby zpracovatelů zprávy nedochovaly stenografické a audiozáznamy z jednání představenstva SAZKA, a.s., event. Výkonného výboru ČSTV, avšak z kontextu zápisů, vyjádření účastníků, mediálních výstupů i dostatečně vypovídací hodnoty existujících dokumentů (zejména zápisů z jednání orgánů, výročních a dalších zpráv) je dostatečně zřejmé, že **interpretace dění v SAZKA, a.s., byla převážně tvořena a ovlivňována jejím generálním ředitelem** - viz předcházející kapitoly.

Je třeba zdůraznit, že nejenom z rozborů hospodaření SAZKA, a.s., ale i z další korespondence a písemných podkladů je možné doložit, že **generální ředitel JUDr. Aleš Hušák byl velmi včas a detailně informován o problematičnosti financování haly i neblahé finanční situaci společnosti, jakož i o krocích nutných k nápravě.**<sup>26</sup> Z jeho vystoupení před akcionáři i v médiích je však nesporné, že až do téměř úplného konce (viz kapitola 11) prezentoval situaci v SAZKA, a.s., akcionářům i veřejnosti v příkrém rozporu se skutečností a cíleně zkresloval či zamlčoval zásadní informace.

Pro doplnění profilu působení generálního ředitele a předsedy představenstva SAZKA, a.s., ve vztahu k plnění úlohy řádného hospodáře je nutné na závěr zmínit jeho úlohu a činy v závěru jeho působení v orgánech společnosti, pro které **ČSTV bylo nuceno na JUDr. Hušáka podat Oznámení o skutečnostech nasvědčující tomu, že byl spáchán trestný čin porušení povinnosti při správě cizího majetku podle § 220 odst. 1, odst. 3 trestního zákoníku, případně porušení povinnosti při správě cizího majetku z nedbalosti podle § 221 odst. 1 ,odst. 2 písm. b) trestního zákoníku, případně jiný trestní čin.**

---

<sup>26</sup> Např. již v únoru 2004 je generální ředitel důrazně písemně upozorněn ředitelem Bestsport, a.s., že „Přestávám rozumět dalšímu vývoji nákladů souvisejících s výstavbou SAZKA ARÉNA. Na jedné straně jsme ... kritizováni právem, že naše údaje o rozpočtu neodpovídají údajům, které byly poskytnuty předpokládaným partnerům, kteří nám mají poskytnout prostředky, a na druhé straně se nám lavinovitě hrnou různé náklady /zátěžové zkoušky, závěry mediální a jiných komisí, dodatečné požadavky na stavbu např. optokabel atd./, které bohužel nejsou a ani nemohly být zahrnuty v žádném rozpočtu, a proto jej pochopitelně stále navyšují. Jakékoliv snížení nákladů ...je okamžitě znehodnoceno novými náklady. ... Doporučuji následující kroky: - dát na stůl skutečný předpoklad nákladů ... - nepovolit žádné dodatky a změny ...“ - atd. „... finanční situace je opravdu kritická ...“. Na tato a další upozornění nebyl brán zřetel.

JUDr. Aleš Hušák byl do 22. 8. 2011 předsedou (a po odvolání či rezignacích ostatních členů jediným zbývajícím členem) představenstva SAZKA, a.s.

Jak bylo shora uvedeno společnost SAZKA je v současnosti v insolvenčním řízení vedeném u Městského soudu v Praze. Dne 27.5.2011 vydal Městský soud v Praze usnesení, které bylo v insolvenčním rejstříku zveřejněno dne 30. 5. 2011 a kterým bylo rozhodnuto o zamítnutí návrhů na řešení úpadku společnosti SAZKA reorganizací a o prohlášení konkursu na jeho majetek.

Podáním ze dne 9. 6. 2011, které bylo v insolvenčním rejstříku zveřejněno téhož dne, podal dr. Hušák jménem společnosti SAZKA odvolání proti usnesení o konkursu. Toto odvolání bylo následně doplněno dalšími podáními, mimo jiné zveřejněnými v insolvenčním rejstříku, podepsanými buď dr. Hušákem, nebo zmocněným právním zástupcem společnosti SAZKA. Poslední z těchto podání bylo učiněno dne 4. 7. 2011. Bylo tedy zřejmé, že společnost SAZKA činí právní kroky směřující ke zrušení usnesení o konkursu.

Zrušení usnesení o konkursu, umožňující následné povolení reorganizace společnosti, přitom bylo v jednoznačném zájmu jak společnosti SAZKA samotné (neboť skýtalo vyhlídku na její další existenci a činnost), tak jejích akcionářů včetně Českého svazu tělesné výchovy coby majoritního akcionáře. Reorganizace mohla být ozdravným procesem probíhajícím podle reorganizačního plánu, na jehož formulaci a schvalování by se akcionáři společnosti mohli podílet. Podle podmínek konkrétního reorganizačního plánu jim mohla i po ozdravení společnosti být zachována účast (vlastnictví akcií) na reorganizované společnosti, byť již ne nutně v rozsahu 100 % akcií, ale kupříkladu nižším, kdy část akcií by získali výměnou za své pohledávky věřitelé. Přitom z další současné činnosti SAZKA v roce 2012 je zřejmé, že je podnikem, jehož hospodářská činnost má dobrý a dlouhodobě perspektivní základ, její reorganizace namísto konkursu by tedy byla reálným způsobem řešení ekonomických těžkostí, do nichž se SAZKA dostala.

Usnesení o konkursu, kterým byl zamítnut mimo jiné i návrh povolení reorganizace akciové společnosti SAZKA a kterým byl prohlášen konkurs na její majetek, naopak vedlo k naprostému znehodnocení akcií vydaných společností SAZKA, a.s., a vlastněných mimo jiné Českým svazem tělesné výchovy. Po prodeji majetku z podstaty bude výtěžek rozdělen mezi věřitele, přičemž akcionáři nemají žádnou reálnou možnost tento proces a jeho výtěžnost ovlivnit. Po ukončení konkursu společnosti SAZKA zanikne [srov. ustanovení § 68 odst. 2 a odst. 3 písm.f) obchodního zákoníku], takže akcie vydané již nebudou představovat žádnou majetkovou hodnotu a budou zcela bezcenné.

Podle právního názoru ČSTV usnesení o konkursu bylo přitom soudem vydáno za porušení celé řady zákonných pravidel, které byly odvoláním podaným společností SAZKA právem vytýkány. Bylo proto zcela namístě a v zájmu společnosti SAZKA i ochrany majetku jejích akcionářů - tedy jejich akcií a z nich vyplývajících podílu ve společnosti, aby SAZKA usilovala o zrušení tohoto usnesení a následně o povolení reorganizace. Jak vyplývá ze shora uvedených podání, skutečně tak činila a opírala se přitom o reálné a právně podložené výtky směřující proti usnesení o konkursu.

Dne 19. 7. 2011 však došlo, aniž by se výše popsané okolnosti jakkoli věčně změnily, ke zcela překvapivému vývoji, kdy dr. Hušák podal Městskému soudu v Praze **zpětvzetí odvolání proti usnesení o konkursu** (toto podání, datované 18. 7. 2011, soudu došlo v 9.40 hodin a bylo v insolvenčním rejstříku zveřejněno dne 19.

7. 2011 pod č. j. MSPH 60 INS 628/2011-B-468). **Učinil tak bez jakékoli konzultace s Českým svazem tělesné výchovy**, jakožto majoritním akcionářem společnosti SAZKA, **bez projednání v představenstvu nebo s dozorčí radou společnosti a v příkrém rozporu s veškerými, do té doby podniknutými kroky či veřejnými vyjádřeními**. Dr. Hušák **zároveň odvolal plnou moc dosavadnímu právnímu zástupci společnosti SAZKA**, čímž si zajistil, aby za společnost nemohl žádná procesní podání v insolvenčním řízení činit nikdo jiný než on sám.

Pro doplnění celkového obrazu je možno uvést, že v bezprostřední návaznosti na to **vzal dr. Hušák zpět i další procesní úkony společnosti SAZKA v insolvenčním řízení**, zejména vzal zpět návrh na zproštění insolvenčního správce jeho funkce (zpětvzetí je ze dne 20. 7. 2011 a v insolvenčním rejstříku bylo zveřejněno dne 22. 7. 2011), jakož i odvolání společnosti SAZKA proti předchozímu usnesení soudu o zamítnutí návrhu na zproštění insolvenčního správce funkce (i toto zpětvzetí je ze dne 20. 7. 2011 a v insolvenčním rejstříku bylo zveřejněno dne 22. 7. 2011).

Popsané kroky, tedy zpětvzetí odvolání a dalších podání společnosti SAZKA, dr. Hušákem vedly mimo jiné k tomu, že Vrchní soud v Praze odvolací řízení o odvolání společnosti SAZKA proti usnesení o konkursu zastavil (usnesení ze dne 19. 7. 2011). **Tím byla zmařena reorganizace společnosti SAZKA a bylo fakticky potvrzeno připravení akcionářů společnosti SAZKA o hodnotu jejich akcií vydaných touto společností.**

**Dr. Hušák učinil uvedené kroky bez projednání v představenstvu, bez vědomí majoritního akcionáře společnosti SAZKA a též bez souhlasu jejích ostatních akcionářů. Důvod pro tento postup nebyl věcný, nýbrž zcela osobní.** Na den 19. 7. 2011 od 10.00 hodin byla totiž svolána valná hromada společnosti SAZKA, na jejímž pořadu jednání bylo mimo jiné odvolání členů představenstva společnosti. V rámci tohoto bodu jednání měl být z funkce člena (a zároveň tedy i předsedy) představenstva společnosti SAZKA dr. Hušák odvolán. Informace o zamýšleném odvolání dr. Hušáka se přitom stala veřejně známou už několik dní předtím, nejpozději dne 14. 7. 2011, kdy ji sdělila významná česká média (mimo jiné Lidové noviny, E15, Aktuálně.cz, iHNed.cz a další).

V tomto kontextu je zřejmé, že úkony učiněné dr. Hušákem v reakci na to včetně zpětvzetí odvolání proti usnesení o konkursu, které se stalo bez jakéhokoliv vědomí Českého svazu tělesné výchovy coby majoritního akcionáře společnosti SAZKA či dozorčí rady společnosti, nebyly zcela jistě motivovány zájmem společnosti SAZKA, nýbrž k nim vedly jiné důvody. A velmi pravděpodobné se jeví, že se jednalo o **akt osobní odplaty či msty za zamýšlené odvolání z funkce**. Nelze ovšem ani vyloučit, byť není v možnostech Českého svazu tělesné výchovy přinést o tom konkrétní důkazy a je na orgánech činných v trestním řízení prošetřit, zda se tak skutečně stalo, že dr. Hušák mohl za takový krok přijmout či si nechat slíbit nějaké materiální, zejména finanční, plnění od některého z účastníků insolvenčního řízení, kteří prosazovali konkurs na úkor reorganizace.

Ve shora uvedeném jednání dr. Hušáka lze spatřovat znaky trestného činu porušení povinnosti při správě cizího majetku podle § 220 odst. 1. odst. 3 trestního zákoníku, neboť dr. Hušák měl jako člen představenstva společnosti SAZKA povinnost opatřovat a spravovat její majetek s péčí řádného hospodáře (ustanovení § 194 odst. 5 obchodního zákoníku).

Tuto povinnost dr. Hušák porušil, když bez vědomí a souhlasu akcionářů společnosti nebo dozorčí rady společnosti vzal zpět odvolání společnosti SAZKA proti usnesení o konkursu, ačkoli bylo v zájmu jak společnosti SAZKA, tak i jejích akcionářů, aby odvolací řízení proběhlo a aby bylo usnesení o konkursu zrušeno. Důvodem na straně společnosti SAZKA je především to, že v důsledku konkursu společnost nevyhnutelně zanikne, důvodem na straně akcionářů je to, že v konkursu a následném zániku společnosti SAZKA ztratí jejich akcie veškerou hodnotu,

Podle názoru ČSTV akcionářům společnosti vznikla v příčinné souvislosti s popsáním jednáním dr. Hušáka škoda, neboť v případě reorganizace si jejich akcionářský podíl ve společnosti SAZKA zachovával kladnou hodnotu, v případě konkursu, k němuž popsané jednání dr. Hušáka vedlo, se naopak jejich akcie stávají bezcennými.

Ve shora uvedené žalobě se uvádí, že vzhledem k velikosti společnosti SAZKA, a.s., a jejímu postavení na loterijním trhu **vznikla Českému svazu tělesné výchovy** (a lze mít za to, že stejně tak i s ostatním akcionářům) **škoda velkého rozsahu**, neboť v době před zpětvetím odvolání dr. Hušáka zvažoval nabídky činěné třetími osobami na odkup akcií za kupní cenu v řádu přinejmenším desítek milionů korun, zatímco po zpětvetí odvolání již žádné z těchto nabídek nebyly aktuální.

Přitom je nutno podotknout, že s ohledem na formulaci ustanovení § 220 odst. 1 trestního zákoníku zákon nevyžaduje, aby škoda byla způsobena jen na opatrovaném či spravovaném majetku (tj. na majetku společnosti SAZKA, a.s., opatrovaném a spravovaném jejím představenstvem, jehož byl do 22. 8. 2011 dr. Hušák členem a předsedou), nýbrž může vzniknout i na majetku třetí osoby (zde zmenšení majetku akcionáře v důsledku ztráty tržní hodnoty jeho akcií).

I v případě, že by nebylo shledáno úmyslné zavinění dr. Hušáka při shora popsáném jednání, lze mít za to, že mohly být naplněny znaky trestného činu porušení povinnosti při správě cizího majetku z nedbalosti podle § 221 odst. 1, odst. 2 písm. b) trestního zákoníku, neboť ostatní znaky objektivní stránky tohoto trestného činu jsou prakticky shodné a liší se především stránka subjektivní. V okolnostech daného při zpětvetí podaného odvolání prokazuje zřejmou bezohlednost k zájmům chráněným v tomto případě trestním zákoníkem.

Nelze však vyloučit, že shora popsáním jednáním mohly být naplněny znaky skutkové podstaty dalšího či jiného trestného činu.

## **14. ZÁVĚR - KONEC AGÓNIE**

Vedení ČSTV vč. jeho výkonného výboru jako celku, představenstvo a dozorčí rada SAZKA, a.s., a generální ředitel SAZKA, a.s., JUDr. Aleš Hušák se, zejména na přelomu let 2010–2011, nemalou měrou zasloužili o to, že ČSTV pozbyl svého miliardového majetku, ztratil hlavní zdroje svých příjmů a stal se subjektem, s nímž již nejpozději od roku 2011 nehodlal nikdo relevantní v daných souvislostech vážně jednat, ať již jde o hlavní věřitele SAZKA, a.s., Ministerstvo financí ČR nebo Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy ČR.

**Výstavba Arény i další handicap samotné společnosti stáhly akciovou společnost SAZKA ke dnu. Tragičnost celého procesu nevratného krachu**



podtrhuje skutečnost, že se několikrát podařilo společnost málem zachránit. Byl to např. případ první a druhé emise nebo projektu klubového financování, pokud by byl realizován. Z dochovaných materiálů je zřejmé, že představenstvo a akcionáři měli dostatek podkladů a informovanost o všech pro i proti.

Faktem je, že, kdyby se po postavení Arény přijal racionální „konsolidační program“ a zavedla „úsporná opatření“, SAZKA, a.s., by přežila jak nesmyslně vysoké náklady na pořízení megalomanské arény i všechny další s tím související náklady včetně nákladů na cizí zdroje. Muselo by se ale přestat investovat dalších, ještě více megalomanských projektů za další stovky miliónů korun, do vína, privátních letadel, uměleckých předmětů, školek, snížit počet zaměstnanců a mzdové náklady atd.

Uvedené tvrzení dokládá i **srovnání hospodaření SAZKA, a.s., v minulosti a dosavadní a plánované hospodaření SAZKA sázková kancelář, a.s. v roce 2012**, tedy srovnání „původní“ SAZKA, a.s., kterou vlastnily sportovní organizace, a z určitého úhlu pohledu stejná společnost s novými vlastníky.

V situaci, kdy SAZKA sázková kancelář, a.s., hledá po vážných ekonomických, organizačních a obchodních turbulencích roku 2011 nové klienty, budou prakticky okamžitě po převzetí firmy např. její výnosy v roce 2012 dosahovat 80–90 % předchozí výkonnosti. Proporcionální náklady korespondují s nižšími výnosy ze sázkové a loterní činnosti a poklesly o 7 %. Celkové předpokládané provozní náklady budou v roce 2012 nižší o 776 mil. Kč, což představuje pokles o 53 %. Tento pokles se skládá mj. z těchto úspor: marketing 24 % (89 mil. Kč), mzdové náklady 54 % (246 mil. Kč) a ostatní provozní náklady 68 % (441 mil. Kč). Tyto výsledky tvoří SAZKA sázková kancelář, a.s. téměř s polovičním počtem zaměstnanců (572 v r. 2010 oproti 317 v dubnu 2012). Nový management např. šetří 87 % na cestovním, 84 % na pohoštění a reprezentaci, 83 % na auditorské a poradenské činnosti, takřka poloviční jsou platby za leasing a pronájem automobilů atd. Z prezentované celkové úspory jsou neoddiskutovatelné zejména položky jako cestovné, pohoštění a část mzdových či provozních nákladů.

Výsledky prvních měsíců r. 2012 naznačují, že předpoklady pro výrazné úspory, zejména v některých oblastech, byly a jsou reálné. Z uvedeného je vidět, že SAZKA, a.s. v minulosti realizovala vyšší tržby z loterijní činnosti, např. v roce 2009 byly tržby vyšší o 21%, ale ve stejné míře byly vyšší i proporcionální náklady. Ze srovnání je zcela patrné, že společnost může dosahovat loterijních tržeb v řádově obdobné výši jako v minulosti, ale s podstatně menšími provozními náklady včetně zásadně nižšího stavu zaměstnanců.

**Na základě výše uvedeného lze obecně dovodit, že problematika výstavby sportovní haly byla jen vrcholem ledovce, že v podstatě stejný podíl na krachu společnosti měly její rozmařilost a nehospodárnost. Uvedená čísla naznačují, že kdyby nebylo nehospodárné činnosti SAZKA, a.s., byl by zvládnutelný i problém výstavby a splácení haly. Hala nemusela společnost zničit, připravit akcionáře o majetek a český sport o příspěvek na činnost.**

Je třeba na závěr zdůraznit, že na poslední chvíli začaly kritickou situaci vnímat zejména sportovní svazy, které se 9. března 2011 pokusily situaci zvrátit, na situaci upozornit, apelovat na řešení a situaci reálně pomoci. Formou společného memoranda vznikla iniciativa českých sportovních svazů „**Český sport 2011**“. V prohlášení „**Český sport se nachází na křižovatce a je pouze na nás, jakou cestou se vydáme**“ deklarovala solidaritu mezi sportovními svazy, připravenost

iniciovat vznik tzv. kohezního fondu k řešení nelehké finanční situace některých svazů, vůli ke společnému postupu při formulaci dlouhodobého klíče k dělení státních finančních prostředků pro český sport a požadovala rychlé transparentní výběrové řízení na investora akciové společnosti Sazka přístupné všem zájemcům.

Tato iniciativa však u vedení ČSTV a SAZKA, a.s., nenalezla dostatečnou reflexi. Na 23. valné hromadě ČSTV se sice z podnětu členů iniciativy Český sport 2011 podařilo zablokovat změnu stanov, neschválit Zprávu o činnosti Výkonného výboru ČSTV uložit Výkonnému výboru ČSTV úkoly i urychlenému řešení situace a zmrazit značnou část prostředků z postoupené pohledávky Gladiolu (viz výše), čímž např. evidentně **zachránila ČSTV před budoucím nevyhnutelným prodejem výnosného majetku (např. horských společností)**, avšak VV ČSTV již rozeběhnutý proces nedokázal zvrátit.

**ČSTV a další akcionáři měli opakovanou možnost konsolidovat ekonomickou situaci akciové společnosti SAZKA:**

- **Narovnat právní prostředí a zjednodušit rozhodovací procesy.**
- **Akcionáři neměli rozhodnout o výstavbě haly bez jasných podmínek a jakékoliv jasné představě o ceně projektu a jejím financování.**
- **Když už rozhodli, měli trvat na dodržení alespoň vlastních, byť minimálních, podmínek pro výstavbu.**
- **Když už netrvali na splnění vlastních podmínek, měli se postarat o racionální podobu haly a způsob výstavby.**
- **Když už se nepostarali o konečnou několikrát překročenou konečnou výši ceny projektu, měli zajistit optimální financování.**
- **Když už nezajistili financování, měli zastavit další nesmyslné plýtvání, připravit a přijmout plán reorganizace a konsolidace.**
- **Když už nezastavili plýtvání, nepřipravili a nepřijali plán reorganizace, měli aktivně a včas přijmout některou z nabídek bankovního klubu nebo investorů s určitou nadějí na záchranu společností a tím i výtěžku ve prospěch českého sportu.**

Každý z těchto kroků, kdyby byl proveden včas, mohl společnost SAZKA, a.s., zachránit. Z výše uvedených faktů je zřejmé, že **cesta k záchraně existovala do poslední chvíle** - prakticky až do zahájení insolvenčního řízení 17. 1. 2011, resp. do prohlášení úpadku společnosti dne 29. 3. 2011, resp. do prohlášení konkurzu 27. 5. 2011. Nic z výše uvedeného se nestalo!

Místo toho orgány společnosti ani v nejmenším nedbaly dostupných ekonomických analýz, spokojily se především s verbálními ujištěními generálního ředitele, že situaci má pod kontrolou a že řešení „je na cestě“. Zejména v posledním období akcionáři nedokázali reagovat rychle, včas a operativně. Jejich přístup k řízení společnosti byl v podstatě a přirozeně laický. **Generální ředitel akcionářům včasná, profesionální a reálná řešení nehledě úlohy řádného hospodáře nepředkládal.** Akcionáři místo řešení a rozhodování zejména v závěrečném období, byť byli či mohli být přesně informováni o zcela reálně hrozící insolvenční i o termínu, kdy nastane, obávali se výše citovaného „rozhodnutí z leknutí“, alibisticky oddalovali jakákoliv řešení, ukládali přípravu analýz atd.

Generální ředitel a v závěru existence společnosti i zájemci o získání akciové společnosti SAZKA si byli velmi dobře vědomi tohoto handicapu akcionářů. Předkládali akcionářům různé nabídky, na něž akcionáři nebyli schopni včas a adekvátně reagovat.

Po zahájení insolvenčního řízení a prohlášení úpadku, resp. konkurzu již reálně cesta k záchraně společnosti neexistovala a celý proces byl již jen formálně právní a soudní „bitvou“<sup>27</sup>, v níž občanská sdružení věnující se sportu neměla sebemenší naději uspět.

Ještě k datu 29. března 2011 činila hodnota majetku určeného k uspokojení pohledávek věřitelů přihlášených do insolvenčního řízení vedeného se společností SAZKA, a.s., 13 011 000 000,- Kč v případě řešení jejího úpadku reorganizací. V případě řešení jejího úpadku konkurzem pak jen 3 762 000 000,- Kč.<sup>28</sup> Vedení SAZKA, a.s., však nikdy reálný plán reorganizace akcionářům nepředložilo. Akcionáři nikdy provedení reorganizace nepožadovali.

Akciová společnost SAZKA, která dokázala vygenerovat průměrně cca 4 až 15 miliard ročního výnosu, společnost se základním kapitálem 1 399 600 000,- Kč tak po téměř dvaceti letech od založení skončila s 41,1 miliardami přihlášených pohledávek od 2075 věřitelů, z nichž insolvenční správce uznal nesporných cca 15 miliard - tedy vlastně více než desetinásobek základního kapitálu společnosti.

ČSTV, který ještě před rokem vlastnil akcie v účetní hodnotě 951 480 000,- Kč, tak na konci vlastnil akcie v hodnotě 1 Kč.

**Příčiny krachu SAZKA, a.s., lze shrnout do těchto slov: DILETANTISMUS AKCIONÁŘŮ, MANIPULACE S VĚDOMIM AKCIONÁŘŮ, MEGALOMANSTVÍ A ZTRÁTA SMYSLU PRO REALITU PRAKATICKY NEODVOLATELNÉHO GENERÁLNÍHO ŘEDITELE.**

**Epilog - kouzlo nechtěného:** Na pozvánkách ke slavnostnímu otevření sportovní haly ve Vysočanech uvedl generální ředitel SAZKA, a.s., JUDr. Aleš Hušák jako ústřední heslo vévodící pozvánce: **TEMPORA MUTANTUR ... ET NOS MUTAMUR IN ILLIS**<sup>29</sup>. Ve světle toho, jak za velmi krátký čas přišli sportovci o miliardové majetky a miliardové příjmy jen díky vlastní liknavosti, jakož i výmyslům a manipulacím toho, kterého si najali, aby řádně spravoval jejich majetky, jen stěží lze nalézt na závěr výmluvnější metaforu.

<sup>27</sup> Ve věci byla podána nepřeborná řada různých žalob, např., kromě již v textu zmíněných, dne 13. 1. 2012 ČSTV u Městského soudu v Praze podal žalobu na neplatnost smlouvy o prodeji podniku. Tuto žalobu podali také další akcionáři společnosti SAZKA, a.s., a to Asociace tělovýchovných jednot a klubů a Česká asociace Sport pro všechny, občanské sdružení. Akcionáři společnosti SAZKA, a.s. nejsou jediní, kdo prodej podniku napadli žalobou. Další žalobu podala také Česká spořitelna, a.s. (která ji však následně vzala zpět, neboť svoji pohledávku postoupila), GLADIOLUS, a.s. a také DF Deutsche Forfait, s.r.o.; byly podány žaloby pro zmatečnost ve věci konkurzu a odmítnutí odvolání proti konkursu, resp. zastavení odvolacího řízení atd.

<sup>28</sup> viz ZNALECKÝ POSUDEK ČÍSLO: 110818 ve věci odhadů hodnot určeného k uspokojení pohledávek věřitelů přihlášených do insolvenčního řízení ... se společností SAZKA, a.s., BOHEMIA EXPERTS, s.r.o., Praha, 6. září 2011, str. 3–4.

<sup>29</sup> Lze přeložit jako „Časy se mění ... a my se měníme v nich (s nimi).“

Výše uvedený latinský citát je i nejlepším shrnujícím komentářem ke **znění pamětní desky**, kterou nechal na vlastní náklady umístit ve vstupních prostorách haly generální ředitel SAZKA, a.s., JUDr. Aleš Hušák:

## NÁVŠTĚVNÍKŮM SAZKA ARENY

SAZKA ARÉNU POSTAVILI ČEŠTÍ SPORTOVCI ZA SVÉ PENÍZE, KTERÉ MOHLI UŽÍT JINAK.

SAZKA ARENA BYLA POSTAVENA PROTI VŮLI MNOHÝCH A NAVZDORY MNOHÝM. TĚCH, KTEŘÍ SI PŘÁLI, ABY SE DÍLO NEPODAŘILO, BYLO HODNĚ. JEN POCHPENÍ AKCIONÁŘŮ SAZKA, A.S., ENERGICKÁ ROZHODNUTÍ JEDINCŮ NA PRAŽSKÉM MAGISTRÁTU A OBEČNÍ RADNÍCI PRAHY 9 NEBO VE STÁTNÍCH ORGÁNECH A NEZMĚRNÉ ÚSILÍ NÁS, KTEŘÍ JSME ARENU STAVĚLI, VEDLY K JEJÍMU VZNIKU.

SAZKA ARENA BYLA VYMYŠLENA ČESKÝMI HLAVAMI A POSTAVENA VĚTŠINOVĚ ZA POMOCI ČESKÝCH, SLOVENSKÝCH A UKRAJINSKÝCH RUKOU. KONCERT, KTERÝ ZDE BYL ROZEHRÁN STAVEBNÍMI, TECHNOLOGICKÝMI A DALŠÍMI FIRMAMI, BYL NEJKRÁSŇJŠÍ SYMFONICKOU BÁSNÍ NA OSLOVU LIDSKÉHO UMU A KU PROSPĚCHU NÁRODA A VLASTI.

SAZKA ARENA, OD PRVOTNÍ MYŠLENKY AŽ PO JEJÍ SLAVNOSTNÍ OTEVŘENÍ, VZNIKLA ZA NECELÝCH DVA A PŮL ROKU PROTI VŠEM FYZIKÁLNÍM A EKONOMICKÝM ZÁKONŮM A TO V ROZPORU SE VŠEMI KNIŽNÍMI POUČKAMI O TEORII ŘÍZENÍ.

SAZKA ARENA, JEJÍ PROJEKT A STAVBA, SE SETKALY S NEPŘÍZNÍ PŘEVÁŽNĚ ČÁSTI NOVINÁŘSKÉ OBCE, KTERÁ HLEDALA POUZE NEÚSPĚCHY, SKANDÁLY A TRAGÉDIE. NEPOCHOPILA VÝZNAM SAZKA ARENY PRO OBEČNÝ PROSPĚCH, A MÍSTO TOHO, ABY PODPOROVALA NAŠE ÚSILÍ, JAK JE TOMU V PŘÍPADĚ PODOBNÝCH STAVEB KDEKOLI JINDE OBVYKLÉ, HÁZELA SVOJÍ NEZNALOSTÍ A HLOUPOSTÍ KLACKY POD NOHY VŠEM, KDO NA STAVBĚ BOJOVALI S ČASE A TAKÉ OBČAS SAMI SE SEBOU.

SAZKA ARENA NÁS NAUČILA HODNĚ. ZDE JE TO, CO NAUČILA MNE:

- BEZ LIDÍ, KTEŘÍ VÁM VĚŘÍ NEBO JSOU VÁM BEZMEZNĚ ODDÁNI, JSTE PŘEDEM SVOU VĚC PROHRÁLI.
- MUSÍTE VĚŘIT, ŽE VAŠE VĚC DOBŘE DOPADNE, NIKDO A NIC NEPORAZÍ VÁS A VAŠI MYŠLENKU, POKUD JSTE PŘESVĚDČENÍ O JEJÍ SPRÁVNOSTI A VŠE PODŘÍDÍTE JEJÍ REALIZACI, TÍM DOKÁŽETE VŠECHNO, NA CO POMYSLÍTE.
- NESMÍTE ANI NA VTEŘINU ZAPOCHYBOVAT O SVĚM KONÁNÍ, A TO ANI V NEJHORŠÍCH OKAMŽICÍCH, KTERÉ VÁM OSUD POŠLE DO CESTY.
- MYSLETE POZITIVNĚ, PROTOŽE STRACH, ZLOBA A NENÁVIST JSOU TEMNOU STRANOU SÍLY, KTERÁ V PŘÍPADĚ, ŽE JIM PODLEHNETE, BUDE PŘÍČINOU TOHO, ŽE SE VÁM NIC Z TOHO, CO CHCETE NEPODAŘÍ.
- HORIZONTÁLNÍ ZPŮSOB ŘÍZENÍ JE VÝMYSLEM AKADEMICKÝCH POSLUCHÁREN, NEJÚČINNĚJŠÍM NÁSTROJEM ŘÍZENÍ JE DIKTATURA, OBČAS ZJEMNĚLÁ METODOU CUKRU A BIČE
  - ŽÁDNÁ ULICE NENÍ SLEPÁ, VŽDY EXISTUJÍ ALESPŮŇ DVA DALŠÍ VÝCHODY
    - NA KOMPROMISY JE ČAS AŽ PO DOKONČENÍ DÍLA
      - NIKDO ZA VÁS NIC NEUDĚLÁ
- NEČEKEJTE VDĚK, ŽÁDNÉHO SE VÁM NEDOSTANE, NEBUDETE ALESPŮŇ NEPŘÍJEMNĚ PŘEKVAPENI
  - PŘES VEŠKERÉ MOŽNÉ ÚSILÍ MUSÍTE MÍT ZATRACENĚ VELIKÉ ŠTĚSTÍ.

A NAKONEC NEZAPOMEŇTE, ŽE KAŽDÁ INICIATIVA A ÚSPĚCH BUDOU V ČECHÁCH PO ZÁSLUZE POTRESTÁNY.

ALEŠ HUŠÁK, BŘEZEN 2004

AUTOR DĚKUJE MAJITELI SAZKA ARENY ZA MOŽNOST UMÍSTĚNÍ TOHOTO TEXTU. JEHO POŘÍZENÍ A UMÍSTĚNÍ ZAPLATIL AUTOR ZE SVĚHO.<sup>30</sup>

<sup>30</sup> Citováno dle fotografie pamětní desky zveřejněné na [http://byznys.lidovky.cz/je-to-muj-obyvackhlubil-se-husak-ted-dava-od-o2-areny-ruce-pryc-pua-/foto.asp?foto1=MK389268\\_1.jpg](http://byznys.lidovky.cz/je-to-muj-obyvackhlubil-se-husak-ted-dava-od-o2-areny-ruce-pryc-pua-/foto.asp?foto1=MK389268_1.jpg)

**I z dnešního pohledu a z pohledu skutečností uvedených v této zprávě neztratil uvedený text téměř nic na své pravdivosti. Jen obsah získal opačný, nežli si jeho autor zřejmě tehdy představoval. Text dokládá většinu tezí této zprávy, je její esencí: DIKTATURA JAKO NÁSTROJ ŘÍZENÍ, POHRDÁNÍ ZÁKONY EKONOMIKY, FYZIKY I TEORIE ŘÍZENÍ, SPOLÉHÁNÍ NA VÍRU MÍSTO FAKTŮ, OVLÁDÁNÍ LIDÍ (I AKCIONÁŘŮ) METODOU CUKRU A BIČE, VYŽADOVÁNÍ JEN NAPROSTÉ ODDANOSTI, VELIKÁŠSTVÍ A NAPROSTÁ ABSENCE SEBEKRTIČNOSTI A VNÍMÁNÍ REALITY. SNAD TÉŽ PREDIKOVANÁ SKUTEČNOST, ŽE I TATO INICIATIVA BUDE PO ZÁSLUZE POTRESTÁNA, NALEZNE SVÉ NAPLNĚNÍ.**