

Kiedy postępowanie restrukturyzacyjne ma sens?

Skoro jest tak dobrze, to dlaczego jest tak źle? To pytanie zadają sobie ci wszyscy, którzy przechodzą lub będą musieli przejść proces restrukturyzacji. W świetle obecnej praktyki postępowania te bardzo rzadko prowadzą do skutecznej restrukturyzacji dłużnika. Dlaczego? Wyjaśniają to nasi eksperci - Krzysztof Czerkas i Krzysztof Oppenheim.

Rozmawiał **Krzysztof BUDKA**

Prawo restrukturyzacyjne weszło w życie od początku 2016 r. Czy rzeczywiście była konieczność wprowadzenia go i czy spełnia swoje zadanie, czyli czy przez blisko siedem lat sytuacja poprawiła się w sposób widoczny?

KRZYSZTOF CZERKAS: Prawo upadłościowe i naprawcze, które funkcjonowało od 2003 r., nie wytrzymało próby czasu. Ścieżka postępowania napraw-

czego wiązała się ze spełnieniem przez przedsiębiorcę nierealistycznych wymogów. W prawie restrukturyzacyjnym, które weszło w życie z początkiem 2016 r., przedsiębiorcom umożliwiono dostęp do czterech typów postępowań restrukturyzacyjnych: o zatwierdzenie układu, przyśpieszonego postępowania układowego, postępowania układowego i sanacyjnego. Ponadto w ustawie Prawo restruk-

turyzacyjne zdefiniowano zasady ochrony dłużnika poprzez zawieszenie egzekucji i w części postępowań wstrzymanie spłat zadłużenia objętego układem w toku zawierania układu.

Wbrew jednak intencjom autorów prawa restrukturyzacyjnego, w świetle obecnej praktyki postępowania restrukturyzacyjne bardzo rzadko prowadzą do skutecznej restrukturyzacji dłużnika. Sukces ustawy jest więc mocno wątpliwy. Świadczy o tym wspomniana mała liczba zawieranych, a potem wykonanych układów. Z naciskiem na słowo „wykonanych”. To, co wnosi prawo restrukturyzacyjne do polskiego życia gospodarczego, to danie przedsiębiorcy chwilowej ochrony w postaci wstrzymania egzekucji, zakazu wypowiedzenia kluczowych dla niego



umów i w części postępowań zakazu spłat wierzytelności objętych układem. Prawo restrukturyzacyjne działa zatem – w tym wypadku – podobnie jak lek przeciwbólowy.

KRZYSZTOF OPPENHEIM: Ustawa z 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne posiada wiele „grzechów pierworodnych”, których do dziś nie udało się wyeliminować. Chyba największym jest to, że autorzy tego aktu prawnego tworzyli procedury dotyczące restrukturyzacji pod kątem wielkiego biznesu. Jakby zapominając zupełnie o tym, że w Polsce absolutną większość

Sukces ustawy jest więc mocno wątpliwy. Świadczy o tym wspomniana mała liczba zawieranych, a potem wykonanych układów. Prawo restrukturyzacyjne działa w tym wypadku podobnie jak lek przeciwbólowy.

stanowią firmy z grupy MŚP (czyli mikro, małych i średnich przedsiębiorstw) – jest to ok. 99,8 proc., z czego aż 97 proc. polskich firm to mikroprzedsiębiorstwa. Dlatego w tym miejscu proponuję, aby treść naszej rozmowy dotyczyła właśnie sektora MŚP, a nie wielkiego biznesu. Bo ten rządzi się zupełnie innymi prawami, zawodowo nie zajmuję się takimi podmiotami.

Przedsiębiorców z sektora MŚP najczęściej nie stać na wydatek w kwocie kilkudziesięciu tysięcy złotych na przeprowadzenie restrukturyzacji. W szcze-

gólności kiedy dany podmiot utracił płynność finansową.

Kolejna kwestia to bardzo niewne założenie ustawodawcy, że mamy w Polsce odpowiednią kadrę do skutecznego prowadzenia procesów restrukturyzacyjnych. Pierwszą grupę doradców restrukturyzacyjnych stanowili licencjonowani syndycy, tj. osoby, które posiadały licencję syndyka w dniu wejścia w życie ustawy. Ale przecież taki syndyk specjalizował się w... likwidacji firmy, a nie w jej ratowaniu. To tak jakby kazać grabarzowi przeprowadzać operacje na otwartym sercu – taki komentarz wówczas wygłosił jeden z moich kolegów z tej branży.

Skąd bierze się tak niespójna ocena skuteczności postępowań restrukturyzacyjnych?

Bardzo chwalone przez media i kancelarie restrukturyzacyjne oraz negatywnie oceniane przez przedsiębiorców, którzy z tej formy pomocy skorzystali.

KC: Sama koncepcja ustawy Prawo restrukturyzacyjne wydaje się – na pierwszy rzut oka – spójna. Problemem jest praktyczne stosowanie prawa restrukturyzacyjnego. Bardzo często postępowanie restrukturyzacyjne potyka się o czynnik ludzki. Doradcy restrukturyzacyjni, pełniący w postępowaniach funkcje nadzorcy układu lub zarządców, są dobierani dość przypadkowo przez dłużników (postępowanie o zatwierdzenie układu) lub przez sądy w przypadku przyspieszonego postępowania układowego, postępowania układowego i sanacyjnego. Aby w tak trudnej materii podpowiadać właściwe rozwiązania, trzeba mieć odpowiednie doświadczenie menedżerskie, a z tym u doradców restrukturyzacyjnych bywa różnie. Różnie też wygląda angażowanie się doradców w formułowanie propozycji układowych zadłużonego przedsiębiorcy.

Poważną barierą jest też przekonanie banków do propozycji układowych i do finansowania restrukturyzacji. Systemy zachęty dla wierzycieli, aby poprzeć układ, a potem finansować restrukturyzację, zawarte w prawie restrukturyzacyjnym i upadłościowym bardzo słabo działają – w odniesieniu do finansowania restrukturyzacji.

Nie do końca udało się wyeliminować też efekty stygma-

tyzacji. Gdy zostanie otwarte przyspieszone postępowanie układowe, postępowanie układowe lub sanacyjne, w rejestrach w nazwie przedsiębiorstwa pojawia się dopisek „w restrukturyzacji”. To może odstraszać kontrahentów. A bywa też powodem dyskryminacji w zamówieniach publicznych.

KO: Na początku 2016 r. ukazało się w dzienniku „Rzeczpospolita” moje opracowanie pt. „Prawo restrukturyzacyjne: sukces czy porażka?”, w której wieszczyłem tej ustawie kompletne fiasko. Główne hasło tej publikacji brzmiało: aby restrukturyzacja miała szansę, musi być to proces prosty, tani i szybki. Dla osób prowadzących własny biznes jest to oczywiste. Jeśli utraciłem płynność finansową i co miesiąc mam znaczący deficyt w budżecie, to jeśli na ratunek mam czekać pół roku lub więcej – firmy na pewno nie uratuję. Pamiętajmy bowiem o tym, że restrukturyzacja – wedle dziś obowiązujących standardów – nie oznacza umorzenia zaległych zobowiązań, lecz odroczenie spłaty tychże na przyszłość. Problem jest w tym, że większość przedsiębiorców, wchodząc w proces restrukturyzacji, nie ma pojęcia, jak ta „pomoc” będzie przebiegać.

Pierwszą grupę doradców restrukturyzacyjnych stanowiły osoby, które posiadały licencję syndyka w dniu wejścia w życie ustawy. A przecież taki syndyk specjalizował się w... likwidacji firmy, a nie w jej ratowaniu.

Dlatego też zdecydowana część postępowań kończy się porażką – o czym wspominał wcześniej p. Krzysztof Czerkas.

Z drugiej strony: tworzenie dobrego pijaru wobec postępowań restrukturyzacyjnych jest w interesie kancelarii restrukturyzacyjnych. Z wiadomych względów – muszą chwalić towar, który sprzedają, nawet jeśli ten jest felerny. Taka narracja jest też na rękę naszym władzom. Wszak wiadome jest, jak wiele plag spadło na przed-

siębiorców w ostatnich trzech latach. Można więc udawać, że nie zostali oni pozostawieni sami ze swoimi problemami: jeśli prowadzisz biznes i wpadłeś w tarapaty, możesz skorzystać z dobrodziejstwa omawianej ustawy.

Czy możecie Panie powiedzieć, kiedy z całą pewnością przedsiębiorca nie ma żadnych szans na zakończenie re-

strukturyzacji sukcesem? Czy może jednak nie ma sytuacji z tego punktu widzenia beznadziejnych?

KO: Jeśli bierzemy pod uwagę sektor MŚP, a w szczególności firmy mikro i małe, to prawie w każdym przypadku pełną porażką zakończy się próba rozwiązania problemów takiego przedsiębiorstwa poprzez postępowanie restrukturyzacyjne.

Dlaczego?

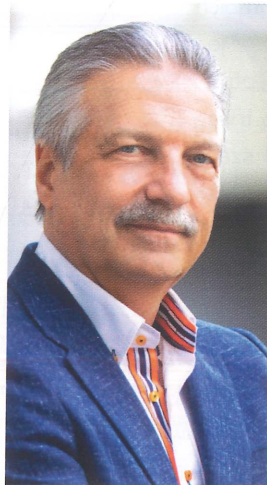
KO: To dość oczywiste. Jeśli brak płynności finansowej ma charakter trwały – co jest najczęstszą przyczyną wejścia w proces restrukturyzacji – nie zmieni sytuacji wstrzymywanie na kilka miesięcy płatności wobec naszych wierzycieli. Zawarcie układu (a przecież wcale nie musi się to udać) oznacza, że i tak te zobowiązania będziemy musieli spłacić.

Żeby łatwiej to było zrozumieć, podam przykład. Założmy, że moje stałe koszty prowadzenia firmy wynoszą 100 tys. zł miesięcznie, przychody w tym czasie – niech będzie to średnio 80 tys. zł na miesiąc. W okresie postępowania restrukturyzacyjnego część płatności udało się wstrzymać, niech będzie to np. 200 tys. w okresie kilku miesięcy. Kiedy wchodzi w życie układ z wierzycielami, dalej mamy koszty stałe na poziomie 100 tys. zł miesięcznie. Ale do tychże musimy jeszcze dodać płatności, które wynikają z zawartego układu (czyli 200 tys. zł). Ich spłata jest rozłożona np. na kilkanaście miesięcy. Problem w tym, że układ wcale nie zapewni nam wyższych przychodów.

W tym opisanym prostym schemacie nie uwzględniłem wynagrodzenia kancelarii restrukturyzacyjnej. Rzadko są to kwoty poniżej 25 tys. zł, czasem przekraczają 100 tys. zł – za byle jaką usługę. Znam takie przypadki. Przy niewielkiej skali działalności takie kwoty to ogromne obciążenie dla przedsiębiorcy. Ten ekstra wydatek

może stać się gwoździem do trumny danego podmiotu. Kilka tego typu spraw trafiło do mnie w ostatnich miesiącach, niestety zbyt późno, aby można było uniknąć potężnych strat. W ta-

przyśpieszonego postępowania układowego i postępowania układowego istnieje w prawie restrukturyzacyjnym możliwość skorzystania z postępowania sanacyjnego (art. 328 pra-



Krzysztof OPPENHEIM

Przedsiębiorca, ekspert finansowy oraz od rynku nieruchomości, specjalizujący się m.in. w kredytach hipotecznych. Od lipca 2016 r. prowadzi także kancelarię antywindykacyjną o specjalnościach: upadłość konsumencka, pomoc zadłużonym przedsiębiorcom, spory „frankowe”. Członek Zespołu Roboczego ds. Restrukturyzacji i Upadłości w Radzie Przedsiębiorców przy Rzeczniku Małych i Średnich Przedsiębiorców.

kich sytuacjach pozostaje ratować co tylko się da z takiego tonącego przedsiębiorstwa. Z jednoczesnym wycofaniem się z postępowania restrukturyzacyjnego.

KC: Dla mnie sukces restrukturyzacji to całkowita spłata wierzytelności objętych układem. Ze swojego doświadczenia wiem, że szans na restrukturyzację nie mają podmioty trwale nierentowne na poziomie operacyjnym, pozostające bez szans poprawy tej sytuacji np. wskutek wejścia inwestora lub realizacji nowego, opłacalnego kontraktu.

Postępowania sanacyjne okazały się dla wielu przedsiębiorców pułapką: łatwo wejść, dużo trudniej wyjść. Dlaczego? Czy sanacja ma więc sens?

KC: Po nieudanej próbie zawarcia układu w postępowaniu o zatwierdzenie układu,

wa restrukturyzacyjnego). Gdy jednak dłużnik jest trwale nierentowny, bez szans na poprawę sytuacji (np. poprzez sprzedaż zbędnego majątku), to takie postępowanie nie ma sensu, bo dłużnik nie będzie miał na koncie środków na pokrycie samych kosztów postępowania. A układu z wierzycielami i tak nie uda się przegłosować w postępowaniu sanacyjnym, bo wierzyciele – zwykle są to banki – widzą, co się dzieje z dłużnikiem.

W teorii sanacja ma sens, jeśli dłużnik może odzyskać płynność i rentowność, ale potrzebuje nieco więcej czasu na realizację zamierzeń restrukturyzacyjnych. Trzeba jednak pamiętać o tym, że przy sanacji dłużnik traci uprawnienia do wykonywania czynności przekraczających zwykłego zarządu. W tym zakresie musi się konsultować z zarządcą i sądem. Trzeba mieć tego świadomość.

KO: Spójrzmy na wejście w postępowanie sanacyjne ze strony przedsiębiorcy, kiedy ten ma poważne problemy z płynnością finansową. Próbuje ratować się postępowaniem restrukturyzacyjnym. Nie udało się. Ale proces ten zajął sporo czasu, więc zadłużenie wobec kontrahentów jest już bardzo znaczące. Kolejna próba ratunku to sanacja, która sama w sobie jest bardzo kosztownym rozwiązaniem. „Pomagać” ma w tym postępowaniu jakiś „zarządca” – zwykle przypadkowa osoba, której muszę oddać

Jak uniknąć sytuacji, kiedy wejście w postępowanie restrukturyzacyjne jedynie pogorszy sytuację przedsiębiorcy? I jak nie dać się oszukać naciągaczom?

KO: Nawiązując do moich poprzednich wypowiedzi: jeśli przedsiębiorca utracił płynność finansową w sposób trwały, to nie ma ŻADNYCH szans na rozwiązanie swoich problemów poprzez postępowanie restrukturyzacyjne. Jeszcze jedna ważna kwestia i rada dla zadłużonych przedsiębiorców: NIGDY nie szukaj pomocy w sieciowych



Krzysztof CZERKAS

Doktor ekonomii, doradca restrukturyzacyjny nr licencji 932, były członek zarządu BRE Banku Hipotecznego i Skarbiec TFI. Współautor książki „Restrukturyzacja zadłużenia przedsiębiorstw od ugód bilateralnych do postępowań restrukturyzacyjnych i upadłościowych” (ODDK Gdańsk 2016). Książka została wyróżniona II nagrodą w konkursie „Dziennika Gazety Prawnej” na najlepszy poradnik biznesowy w 2017 r.

stery prowadzonej od lat firmy, łącznie z dostępem do rachunków bankowych. To nie może się NIGDY udać!

Kolejnym naturalnym krokiem jest więc wejście w upadłość przedsiębiorstwa. Ten trzyetapowy proces, który zmierza wprost do bankructwa, przypomina mi żart szkolny o tym, jak stopniuje się przymiotnik „chory”. W dowcipie taka była odpowiedź: „chory – chorszy – trup”. Tutaj mamy adekwatnie: „restrukturyzacja – sanacja – upadłość”.

kancelariach antywindykacyjnych ani u sieciowych pośredników finansowych.

Dlaczego?

KO: Powiem tak: ZERO niezbędnej wiedzy i MNIEJ NIŻ ZERO etyki zawodowej. Tak to najczęściej tam wygląda. Takie podmioty nastawione są wyłącznie na „łapanie jeleni”. Stosują przy tym proste sztuczki marketingowe (poprzez promocję w Internecie), wydając na ten cel potężne środki. W takich reklamach spotkasz wspania-

łe obietnice, opis „prawdziwych” historii skutecznej pomocy danemu przedsiębiorcy. Są to opowieści wyssane z palca, ale mają tę zaletę, że dobrze się je czyta. Szerzej ten schemat działania, tj. oszustw „na skuteczną restrukturyzację”, opisałem w publikacji pt. „Restrukturyzacja sądowa: zapłać suto za śmierć swojej firmy”, która ukazała się w tym roku na portalu „Forum Polskiej Gospodarki”, czyli fpg.24.pl

KC: Przedsiębiorca powinien dysponować wiedzą o zaletach i wadach poszczególnych postępowań restrukturyzacyjnych przewidzianych przez prawo restrukturyzacyjne. Także o możliwościach przegłosowania układu w danym typie postępowania i perspektywach finansowania działań restrukturyzacyjnych. Trzeba znać przy tym realia funkcjonowania niektórych grup wierzycieli, tj. banków, towarzystw leasingowych oraz Urzędów Skarbowych i ZUS-u. W postępowaniu o zatwierdzenie układu taką wiedzę powinien podzielić się z przedsiębiorcą – dłużnikiem doradca restrukturyzacyjny. Przedsiębiorca powinien więc pytać doradcę restrukturyzacyjnego o specyfikę poszczególnych postępowań restrukturyzacyjnych, w tym o ich koszty. Przedsiębiorca powinien też poszukać informacji o w/w postępowaniach restrukturyzacyjnych, śledząc publikacje na ten temat. Wiedza o postępowaniach restrukturyzacyjnych jest dość hermetyczna, sytuację tę wykorzystują naciągacze. A jest ich na rynku wielu. Bezrefleksyjna wiara

w obietnice bez pokrycia – a takich w Internecie jest mnóstwo – to pierwszy krok do katastrofy, czyli bankructwa przedsiębiorcy.

Kiedy zatem postępowanie restrukturyzacyjne może się udać?

KO: Są takie przypadki – tego nie kwestionuję – ale muszą tu być spełnione określone warunki. Po pierwsze: jeśli kupienie czasu umożliwi nam odzyskanie płynności finansowej. Przykład: kiedy mamy do sprzedania jakiś składnik majątku, środki z tego tytułu pozwolą nam spłacić część zadłużenia, więc ulegną zmniejszeniu koszty stałe. Po drugie: absolutnie nadrzędne jest, aby trafić pod właściwy adres. Czyli do doradcy restrukturyzacyjnego, który cechuje się nie tylko bardzo dobrą znajomością tematu (w praktyce, a nie tylko w teorii), ale także prezentuje bardzo wysoki poziom etyczny. I nie naciągnie przedsiębiorcy na drogą usługę, która jedynie pogorszy znacząco sytuację.

KC: Postępowanie restrukturyzacyjne może się udać, gdy jest szansa na trwałe odzyskanie przez przedsiębiorcę dłużnika płynności i rentowności. Wierzyciele – dostawcy powinni być zainteresowani dalszą współpracą z przedsiębiorcą – dłużnikiem. Inaczej stracą ry-

nek zbytu. Wierzycielom finansowym należy w toku negocjacji uświadomić, że warunkach polskich upadłość lub egzekucja z prawnych zabezpieczeń spłaty kredytu może być długo-

trwałym procesem o niepewnym efekcie, a więc restrukturyzacja jest najlepszym rozwiązaniem, bo przedsiębiorca – dłużnik ma szansę stanąć na własnych nogach. Wsparcie finansowe właścicieli może być niezbędne i dla banków stanowić dowód, że wierzą oni we własną firmę.

Co powinniśmy zmienić w regulacjach dotyczących restrukturyzacji,

aby te procesy były skuteczniejsze?

KC: Zaczniemy od tego, co możemy zrobić na poziomie jedynie polskich regulacji. Nie wątpliwie należy zacząć od trybu doboru doradców restrukturyzacyjnych. Nie ma przeszkód, aby w Krajowym Rejestrze Zadłużonych (KRZ) umieszczać biogram doradcy, eksponując jego doświadczenie menedżerskie. Na razie jest tam jedynie numer licencji danego doradcy i nic więcej. W samym prawie restrukturyzacyjnym trzeba jednoznacznie przesądzić, że zakaz spłaty wierzytelności objętych układem dotyczy postępowania o zatwierdzenie układu. Funkcjonowanie rad wierzycieli powinno zostać przedłużone

do całkowitej spłaty wierzytelności objętej układem. Teraz rady wierzycieli funkcjonują jedynie do zawarcia i uprawomocnienia się układu. Dzięki przedłużeniu czasu funkcjonowania rad wierzycieli możliwa będzie łatwiejsza zmiana układu w sytuacjach wyjątkowych.

Wyzwaniem jest wypracowanie na poziomie Unii Europejskiej rozwiązań likwidujących sprzeczność pomiędzy wspomaganie dłużnika i zasadą dania mu drugiej szansy (cele Dyrektywy U.E 2019/1023) a obecnymi regulacjami bankowymi, według których finansowanie restrukturyzacji przez banki nowymi kredytami i wspomagania dłużnika nowymi gwarancjami bankowymi jest w praktyce niemożliwe. Chodzi tu głównie o modyfikacje wytycznych EBA/GL/2018/06 z dnia 31 października 2018 r. dotyczące zarządzania ekspozycjami nieobstugowanymi i restrukturyzowanymi. Mamy w Polsce za sobą ponad 30 lat transformacji ustrojowej – gospodarka polska przechodziła przez kilka cykli koniunkturalnych. Sektor bankowy zebrął więc sporo doświadczeń i na bazie tychże powinien wystąpić na forum UE ze stosownymi propozycjami: jak pogodzić finansowanie restrukturyzacji przez banki z zasadą bezpiecznego zarządzania bankiem.

KO: Nasze podejście się nieco różni. Pan Krzysztof Czerkas jest bardziej idealistą, ja zaś realistą. W kwestii poprawienia opisywanych procedur restrukturyzacyjnych jestem skrajnym pesymi-

Szans na restrukturyzację nie mają podmioty trwale nierentowne na poziomie operacyjnym, pozostające bez szans poprawy tej sytuacji np. wskutek wejścia inwestora lub realizacji nowego, opłacalnego kontraktu.

stą. Nic na lepsze się nie zmieni. Komu ma niby zależeć, aby te postępowania kończyły się sukcesem dla przedsiębiorców? Na pewno nie władzom. Wszak od co najmniej kilku lat „system” skutecznie dąży do eliminacji sektora MŚP, co jest zgodne z wytycznymi globalistycznej polityki niewidzialnych „elit”.

Po drugie: postępowania restrukturyzacyjne prowadzone są obecnie niemal wyłącznie przez przedstawicieli branży prawniczej, a nie bankowej. A przecież restrukturyzacja to dziedzina ściśle związana z bankowością, prawnicy na ogół mają bardzo mało wiedzy na temat funkcjonowania sektora finansowego. Nie wystarczy bowiem zrobić nie prostej tabelki z propozycją układu, wszak papier wszystko przyjmie. Niezbędna jest szczegółowa wiedza, jak działa dany bank, to znaczy jakimi kryteria-

mi postępuje się przy podejmowaniu decyzji. Bez tej wiedzy jest bardzo mała szansa, że uda się namówić wierzycieli z tej branży do wyrażenia zgody na propozycję układu, który musi zawierać sensowne dla przedsiębiorcy warunki.

Prawda w tej branży jest brutalna: kancelarię restrukturyzacyjną, do której zwrócisz się o pomoc, najbardziej interesuje to, ile kasy może od ciebie wyciągnąć. Kogo obchodzi, jak się sprawa zakończy, skoro za tę usługę płaci się z góry? Oczywiście nie można wszystkich doradców restrukturyzacyjnych wrzucać do jednego worka, dla-

tego raz jeszcze podkreślam, aby nie szukać takiej pomocy bez szczegółowej weryfikacji.

I jeszcze jedna, bardzo ważna kwestia. Wedle „systemu” nie ma innych rozwiązań – poza restrukturyzacją – w sytuacji, kiedy firma zmierza ku upadkowi ze względu na problemy finansowe. A przecież mamy także inną możliwość: skorzystania z technik wypracowanych przez profesjonalną antywindykację. Jakie są to rozwiązania? Znajdą

je państwo w m.in. w cyklu artykułów pt. „Poradnik Oppenheima”, także publikowanych na portalu fpg.24.pl. ■

Wiedza o postępowaniach restrukturyzacyjnych jest dość hermetyczna, sytuację tę wykorzystują naciągacze. Bezrefleksyjna wiara w obietnice bez pokrycia to pierwszy krok do katastrofy, czyli bankructwa przedsiębiorcy.

