

RAPORT PZU

2022

POSTĘPOWANIE
O ZATWIERDZENIE
UKŁADU



PARTNERZY RAPORTU





SPIS TREŚCI

01.	Wprowadzenie	4
02.	PZU jako następcą UPR	5
03.	Prezentowanie i analiza wyników badań statystycznych KRZ	6
04.	Postępowanie o zatwierdzenie układu w kontekście dyrektywy harmonizującej materialne prawo upadłościowe w UE	9
05.	Czy postępowanie o zatwierdzenie układu jest skutecznym sposobem na restrukturyzację?	12
06.	Postępowanie o zatwierdzenie układu – remedium na wszystko?	16
07.	Restrukturyzacja naprawcza niezbędnym elementem postępowania restrukturyzacyjnego	18
08.	Autorzy i Partnerzy Raportu	21

01. WPROWADZENIE

Szanowni Państwo,

oddajemy w Państwa ręce Raport po pierwszym roku funkcjonowania zmienionego postępowania o zatwierdzenie układu, żargonowo skracanego do PZU.

Nowe PZU jest kontynuacją i modyfikacją zdecydowanie najpopularniejszego postępowania restrukturyzacyjnego jakim było tzw. uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne. Pokazało ono, że restrukturyzacja może być celną odpowiedzią na pojawiające się w biznesie problemy finansowe lub organizacyjne.

Choć na ocenę efektywności uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego przyjdzie jeszcze czas, gdyż większość spraw w Sądach wciąż czeka na rozpoznanie zawartych układów i ich zatwierdzenie, tym niemniej statystyki jednoznacznie pokazują popularność tego nowego narzędzia.

Jak możecie Państwo wyczytać z Raportu, PZU kontynuuje ten trend i zupełnie dominuje wśród postępowań restrukturyzacyjnych dostępnych obecnie w Polsce.

Chciałem podkreślić rolę INSO – Sekcji Prawa Upadłościowego i Restrukturyzacyjnego Instytutu Allerhanda w procesie legislacyjnym tak uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego, jak i PZU.

Wskazywaliśmy zarówno na pozytywne aspekty, takie jak głównie pozasądowy charakter, jak też na pewne mankamenty, które według naszej wiedzy znalazły uznanie i zostaną niebawem poprawione, w toku prac nowelizacyjnych przy okazji implementacji Dyrektywy Restrukturyzacyjnej.

Życzymy przyjemnej i inspirującej lektury!

dr Piotr Stanisławiszyn

Przewodniczący INSO – Sekcji Prawa Upadłościowego i Restrukturyzacyjnego Instytutu Allerhanda

02. PZU JAKO NASTĘPCA UPR

Karol Tatara, radca prawny, kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny, Tatara i Wspólnicy sp.k.

Nowe postępowanie o zatwierdzenie układu (PZU), dostępne w zmienionej wersji od 01.12.2021 r. – czyli również obchodzące pierwsze urodziny – jak system Krajowego Rejestru Zadłużonych – co wynika z prezentowanych i komentowanych danych statystycznych – jest najpopularniejszą obecnie formą restrukturyzacji.

Poprzez przeniesienie znacznej części pracy restrukturyzacyjnej z Sądów – których rolą jest dopiero zatwierdzenie układu zawartego i wypracowanego przez dłużnika i jego wierzycieli – do kancelarii doradców restrukturyzacyjnych (podobnie jak w przypadku znowelizowanej upadłości konsumenckiej) udało się wprowadzić skuteczne mechanizmy pomagające firmom w kryzysie.

PZU dzięki swojemu szybkiemu charakterowi pozwala na diagnozę i zaadresowanie zaobserwowanych, rzeczywistych problemów dłużnika oraz pełną koncentrację na możliwości ich przezwyciężenia.

Forma ta zdecydowanie powinna być rozwijana, ale też analizowana, czego przykładem jest niniejszy Raport. Jego wnioski, mam nadzieję, przyczynią się do jeszcze lepszego dopasowania tego najpopularniejszego postępowania restrukturyzacyjnego do potrzeb firm w kryzysie, przy koncentracji na możliwości realnej, szybkiej i w miarę taniej restrukturyzacji.

Oznaki kryzysu już są obecne, a w najbliższym czasie spodziewamy się jego wzmożonego oddziaływania na gospodarkę w Polsce. Zatem, nasze prawo powinno być dostosowane do przezwyciężenia zjawisk negatywnych i koncentracji na możliwości realnej, szybkiej i dobrze nakierowanej pomocy – stworzeniu ku temu mechanizmów prawnych. W moim odczuciu, PZU w zmienionej wersji (choć nie pozbawione swoich wad, nad których eliminacją także trwają prace) spełnia te nadzieje i daje szansę na skuteczną i sprawną restrukturyzację, przy stosunkowo małej ingerencji w prawa wierzycieli – wszak o ich pieniądze (oraz akceptację układów) w całym przedsięwzięciu chodzi.

Prowadzone prace legislacyjne (na razie na etapie rządowym, pod nr prac Rządowego Centrum Legislacji UC120) mają wprowadzić kilka pozytywnych zmian (jak chociażby wprowadzenie spójnego, 4 miesięcznego terminu na przeprowadzenie postępowania), jednak w moim odczuciu kluczową jest szansa na rozwój układu likwidacyjnego, który może być alternatywą dla długich i często nieefektywnych postępowań upadłościowych.

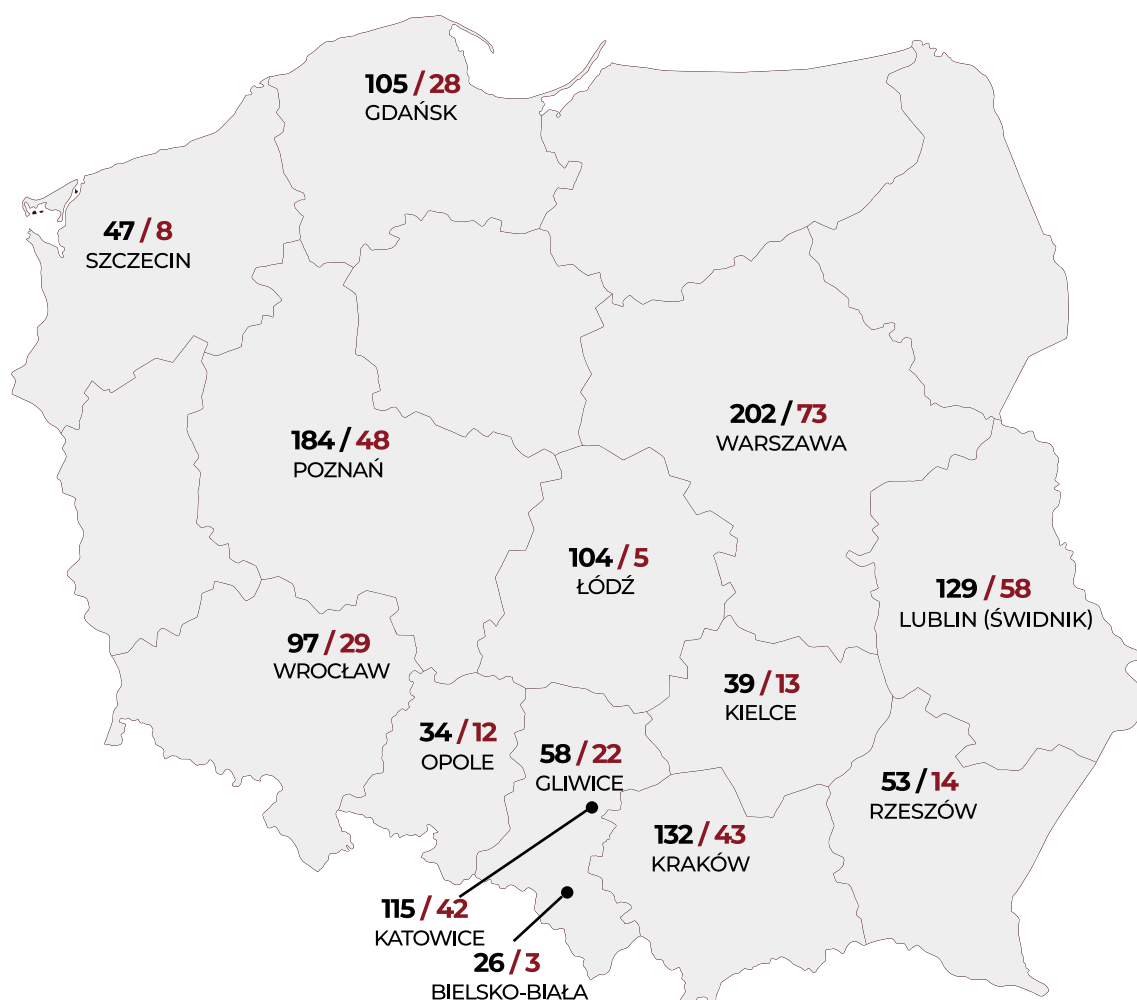
03. PRZEDSTAWIENIE I ANALIZA WYNIKÓW BADAŃ STATYSTYCZNYCH KRZ

Mateusz Kaliński, LL.M. Tatara i Wspólnicy sp.k.

KLUCZOWE LICZBY: OBWIESZCZENIA, WNIOSKI, UKŁADY, ODMOWY

liczba obwieszczeń o otwarciu postępowania	1906
liczba wniosków o zatwierdzenie układu	568
liczba zatwierdzonych układów	183
liczba odmów zatwierdzenia	22

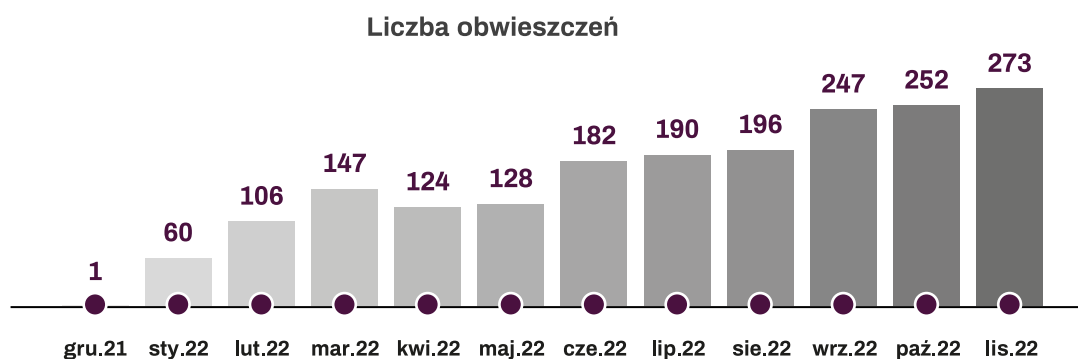
SĄDY: OBWIESZCZENIA A ZAWARTE UKŁADY



FORMY PRAWNE A LICZBA OBWIESZCZEŃ

spółka akcyjna	22
spółka z ograniczoną odpowiedzialnością	328
gospodarstwo rolne	275
jednoosobowa działalność gospodarcza	ok. 1000
spółka komandytowa	42

LICZBA OBWIESZCZEŃ: MIESIĄCE NARASTAJĄCO



ANALIZA WYNIKÓW DANYCH STATYSTYCZNYCH

Przedstawione w Raporcie dane jednoznacznie wskazują, iż PZU jest zdecydowanie najpopularniejszym postępowaniem restrukturyzacyjnym. Dzięki zmianom obowiązującym od 01.12.2021 r. jest ono w największym stopniu pozasądowe.

Na szczególną uwagę zasługuje ogólna liczba otwieranych postępowań – 1906 przypadków, w których przedsiębiorcy i rolnicy zdecydowali się na skorzystanie z tej ścieżki restrukturyzacyjnej.

Spory jest odsetek układów zawieranych - wnioski o zatwierdzenie układu zostały złożone do Sądów w liczbie 568, co oznacza, iż ok. 30% wszystkich otwartych postępowań kończy się sukcesem, czyli porozumieniem wierzycieli z dłużnikiem.

Spośród zawartych układów, sądy zdążyły zatwierdzić układ w 183 przypadkach, natomiast odmów zatwierdzenia stwierdziliśmy tylko 22, co pokazuje, że zawierane układy są zgodne z prawem i przepisami.

Patrząc terytorialnie, najwięcej spraw zostało otwartych w obszarze Sądu w Warszawie (202), natomiast w dalszej kolejności plasuje się Poznań (184) i Kraków (132).

Sporo spraw zarejestrowały Sądy we właściwości Lublina (129 spraw), Katowic (115), Gdańsku (105) i Łodzi (104).

Pokazuje to zróżnicowanie terytorialne potrzeby restrukturyzacji.

Uwzględniając formy prawne, na uwagę zasługuje stosunkowo dużo przypadków restrukturyzacji gospodarstw rolnych – 275 przypadków, jednak większa jest liczba spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (328).

Najwięcej, co można łatwo uzasadnić stosunkowo tanim sposobem restrukturyzacji właśnie w formule PZU, jest obwieszczeń od osób fizycznych prowadzących indywidualną działalność gospodarczą – około 1000.



Dane czasowe wskazują na stale wzrastającą popularność tej formy restrukturyzacji – miesiąc do miesiąca obserwowany jest istotny wzrost, z wyłomem w kwietniu i maju 2022 r.

Rekordowym pod względem liczby obwieszczeń był listopad 2022 r., w którym dokonano łącznie 273 obwieszczeń.

Autorzy opierali się na i kierowali się danymi dostępnymi publicznie w Krajowym Rejestrze Zadłużonych, które to dane dodatkowo weryfikowali. Z uwagi jednakże na pojawiające się czasami problemy techniczne, a także początkowe przeszkody w dokonywaniu obwieszczeń w ramach systemu, wyniki badań mogą być dotknięte drobnymi różnicami wynikającymi np. z podwójnego dokonania obwieszczenia lub też innego niż przeznaczone ku temu miejsca publikacji postanowienia Sądu w ramach systemu KRZ.

04. POSTĘPOWANIE O ZATWIERDZENIE UKŁADU W KONTEKŚCIE DYREKTYWY HARMONIZUJĄCEJ MATERIALNE PRAWO UPADŁOŚCIOWE W UE

*Paweł Kuglarz¹, radca prawny, szef International Desk, Tatara i Wspólnicy sp.k.
Mateusz Kaliński², LL.M. Tatara i Wspólnicy sp.k.*

1. Wprowadzenie

Postępowanie o zatwierdzenie układu – tzw. PZU jest obecnie najpopularniejszym postępowaniem restrukturyzacyjnym, za sprawą nowelizacji, która weszła w życie 01.12.2021 r. – tej samej, która wprowadziła Krajowego Rejestru Zadłużonych (KRZ).

KRZ nie działa we wszystkich obszarach perfekcyjnie, a wręcz możliwość obwieszczenia o otwarciu PZU była przez pewien czas wyłączona. Jakkolwiek konieczność wprowadzenia takiego rejestru wymagana jest przez przepisy odpowiednich aktów prawnych w Unii Europejskiej, to lepszym rozwiązaniem byłoby przeprowadzenie pilotażu systemu w wybranych sądach a dopiero w następnym etapie w całej Polsce.

Niniejszy tekst przedstawimy przyczyny popularności PZU oraz porównamy z kolejnym aktem prawnym szczebla unijnego, którego implementacja będzie niezbędna. Chodzi mianowicie nie o tzw. Dyrektywę Drugiej Szansy³, ale o projekt nowej dyrektywy – tym razem harmonizującej materialne prawo upadłościowe, a zwłaszcza obszary bezskuteczności czynności, pre-packu, specjalnego traktowania MŚP, Rad Wierzycieli, obowiązków kadry zarządzającej i śledzenia aktywów.

2. Wnioski z raportu PZU

Podstawową konkluzją po zestawieniach i wynikach zaprezentowanych w niniejszym Raporcie jest swoista hegemonia PZU jako najczęściej wybieranego postępowania restrukturyzacyjnego. Warto zauważyć, że jakkolwiek Polska formalnie nie implementowała jeszcze Dyrektywy Drugiej Szansy z 2019 roku, to PZU skutecznie realizuje zasadnicze cele tej dyrektywy, czyli stworzenia ram prawnych restrukturyzacji pozasądowej.

Zgodnie z wynikami, PZU odpowiada za ok. 95% wszystkich postępowań restrukturyzacyjnych i jest kontynuatorem pozytywnych zmian wprowadzonych jeszcze wcześniej w ramach tzw. uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego (UPR), które sprawdziło się w praktyce⁴, i stało się wzorem dla pewnych zmian legislacyjnych do tradycyjnego postępowania o zatwierdzenie układu.

Doświadczeń UPR wykazały znaczenie tego postępowania jako restrukturyzacji pozasądowej. Było ono odpowiedzią na znaczne nierządki opóźnienia w rozpoznawaniu spraw przed Sądami.

W dalszej kolejności, w nowym PZU wprowadzono także – w wersji z obwieszczeniem w KRZ – ochronę przed indywidualnymi postępowaniami egzekucyjnymi, co pozwala na komfort prowadzenia negocjacji z wierzycielami.

¹ Paweł Kuglarz - radca prawny, szef International Desk w kancelarii Tatara i Wspólnicy sp.k., dyrektor Szkoły Prawa Austriackiego na WPiA UJ, reprezentant Polski w Radzie INSOL Europe, członek zespołu ekspertów Komisji Europejskiej ds. harmonizacji materialnego prawa upadłościowego, Wiceprzewodniczący ds. Międzynarodowych INSO – Sekcji Prawa Upadłościowego i Restrukturyzacyjnych Instytutu Allerhanda.

² Mateusz Kaliński - prawnik i menedżer w kancelarii Tatara i Wspólnicy sp.k., Sekretarz INSO – Sekcji Prawa Upadłościowego i Restrukturyzacyjnego Instytutu Allerhanda, członek INSOL Europe.

³ Dyrektywa Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) 2019/1023 z dnia 20 czerwca 2019 r. w sprawie ram restrukturyzacji zapobiegawczej, umorzenia długów i zakazów prowadzenia działalności oraz w sprawie środków zwiększających skuteczność postępowań dotyczących restrukturyzacji, niewypłacalności i umorzenia długów, a także zmieniającej dyrektywę (UE) 2017/1132

⁴ W tym zakresie zob. chociażby raporty dostępne na stronie: <https://tatara.com.pl/uproszczone-postepowanie-restrukturyzacyjnej/> [dostęp: 02.12.2022 r.].

Nie ustrzeżono się jednakże błędów (lub drobnych mankamentów), do których w ocenie autorów zalicza się chociażby brak odesłania do art. 252 ustawy – Prawo restrukturyzacyjne, co wprowadzałoby, podobnie jak w innych postępowaniach restrukturyzacyjnych, zakaz spełniania świadczeń z wierzytelności objętych układem. Szczęśliwie, kwestia ta ma być zaadresowana przy okazji implementacji Dyrektywy Drugiej Szansy⁵, gdyż przewiduje się wprost odesłanie do przedmiotowego przepisu również w PZU w wersji z obwieszczeniem w KRZ.

PZU jako następcą UPR ma szansę kontynuować klimat restrukturyzacji przyjaznej dla przedsiębiorców, zwłaszcza, że na horyzoncie rysuje się poważny kryzys gospodarczy, którego pierwszymi objawami są – jak prognozują media – zwłaszcza coraz częstsze zwolnienia grupowe⁶. Wpływ takich czynników jak utrzymujące się negatywnie skutki pandemii Covid-19 czy też agresja Federacji Rosyjskiej na Ukrainę nie pozostają obojętne na kondycję gospodarki, która nie zdążyła jeszcze odbudować się ani podnieść po kryzysie pandemicznym.

Dodatkowym negatywnym czynnikiem jest postępująca inflacja i znacznie mniejsza akcja kredytowa banków, co w najczarniejszych scenariuszach grozi destabilizacją i niewypłacalnościami również w sektorze bankowym.



3. Szansa stojąca przed nową dyrektywą

Projekt nowej dyrektywy upadłościowej zakłada zharmonizowanie na poziomie europejskim

- 1) pre-packu (przygotowanej likwidacji),
- 2) specjalnego reżimu dla małych i średnich przedsiębiorstw w upadłości,
- 3) przepisów odnośnie udziału wierzycieli – a zwłaszcza Rad Wierzycieli w postępowaniach upadłościowych,
- 4) obowiązków zarządów spółek w sytuacjach niewypłacalnościowych,
- 5) poszukiwanie i sprzedaż składników majątkowych
- 6) postępowania związanego z bezskutecznością czynności prawnych.

Powyższe zagadnienia są bardzo istotne z punktu widzenia postępowania upadłościowych, ich sprawności oraz poziomu efektywności, mierzonego co do zasady stopniem i poziomem odzysków wierzycieli⁷. To kolejna szansa na modernizację polskiego prawa upadłościowego⁸. Dzięki próbie harmonizacji tych zagadnień na poziomie unijnym, rysuje się pozytywna szansa na większą konkurencyjność państw Unii Europejskiej jako globalnych graczy na międzynarodowej arenie gospodarczej, ale też korzyść odniosą poszczególne państwa członkowskie, gdyż formuła dyrektywy – wiążącej co do celu, a nie narzucająca konkretne przepisy i postanowienia – ma szansę również na ożywienie krajowych rynków restrukturyzacyjno-upadłościowych, zapewniając także klimat korzystny dla restrukturyzacji międzynarodowych grup kapitałowych, które obecnie zmagają się czasami z niepewnością prawną i różnicami w krajowych porządkach.

⁵ Projekt ustawy jest jednakże obecnie w dalszym ciągu na etapie rządowym, a dla przedmiotowego projektu przewidziano stosunkowo długie, 18-sto miesięczne vacatio legis, mamy jednak nadzieję, że postulowane zmiany zostaną wprowadzone jak najszybciej.

⁶ Zob. przykładowo artykuł G. Kowalczyk, Polska stolica zwolnień. W tym mieście w ciągu kilku miesięcy pracę straciło tysiąc osób; Business Insider: <https://businessinsider.com.pl/firmy/polska-stolica-zwolnien-w-tym-miescie-prace-stracilo-tysiac-osob/syepzdm> [dostęp: 02.12.2022 r.].

⁷ W tym zakresie zob. przykładowo raporty Doing Business publikowane przez Bank Światowy.

⁸ Por. Paweł Kuglarz, Prawo europejskie impulsem do optymalizacji polskiego prawa upadłościowego. O dyrektywie Unii Europejskiej o postępowaniu przedupadłościowym, Głos Prawa 2019, t.2, nr 3, s.135-141

Chociaż zatem Dyrektywa Drugiej Szansy nie została jeszcze przez większość krajów UE implementowana⁹, Komisja Europejska już planuje kolejne inicjatywy ustawodawcze, co pozwala stwierdzić jak ważne znaczenie odgrywa we współczesnej gospodarce prawo dot. niewypłacalności.

Nowa dyrektywa jest zatem szansą chociażby na przywrócenie w Polsce rynku wniosków o przygotowaną likwidację – pre-pack, które po ostatniej nowelizacji są znacznie mniej popularne¹⁰.

Podobnie, ujednoczenie kwestii bezskuteczności pozwoli na szybsze i sprawniejsze postępowania w obszarze odzyskiwania aktywów z niewypłacalnych podmiotów z czynności działających na przedpolu upadłości ze szkodą dla wierzycieli.

Nie bez znaczenia jest także kwestie udziału wierzycieli – możliwie najbardziej aktywnego, bez którego bardzo ciężko o skuteczną restrukturyzację.

Jako, że motorem napędowym gospodarki są głównie małe i średnie przedsiębiorstwa, wprowadzenie dla nich specjalnego reżimu przepisów – ułatwiających nierzadko skomplikowane i złożone procesy i procedury – wydaje się rozwiązaniem optymalnym. Popularność UPR również w odniesieniu do gospodarstw rolnych i mikro przedsiębiorców wskazuje, że kierunek ten może przynieść wymierne korzyści i dać realną szansę na nowy start w biznesie.

Także śledzenie aktywów – które wiąże się poniekąd z czynnościami bezskutecznymi ma dużą szansę zwiększać masę upadłości, z korzyścią dla wierzycieli dłużnika, który popadł w kłopoty finansowe.

Projekt nowej dyrektywy, a także Dyrektywa Drugiej Szansy promują również restrukturyzację na jak najwcześniejszym etapie problemów finansowych, oraz w toku postępowań maksymalnie pozasądowych, czyli takich jakim w polskim systemie insolwencyjnym był UPR, a jest obecnie PZU.

4. Konkluzje i podsumowanie

W ramach podsumowania, chcemy zwrócić uwagę na możliwości jakie daje postępowanie o zatwierdzenie układu – wpisujące się w założenia Unii Europejskiej i planowanej nowej dyrektywy związanej z restrukturyzacją i upadłością – a także szansę na analizę i rozwój zidentyfikowanych w niniejszym Raporcie pozytywnych i efektywnych rozwiązań legislacyjnych.

Nowa dyrektywa w wielu obszarach może wzorować się na ustawodawstwie polskim, co z kolei powinno wpłynąć na jeszcze większą konkurencyjność naszej jurysdykcji w obszarze prawa upadłościowego i restrukturyzacyjnego.

Pozostaje mieć nadzieję, że dyrektywy unijne będą w sposób przemyślany i szybki implementowane oraz wdrażane, z pożytkiem dla przedsiębiorstw borykających się z problemami finansowymi czy organizacyjnymi, kwalifikującymi się do zastosowania środków restrukturyzacyjnych.

⁹ Zob. w tym kontekście np. tracker implementacji przygotowany przez INSOL Europe i dostępny (w języku angielskim) na stronie: <https://www.insol-europe.org/tracker-eu-directive-on-restructuring-and-insolvency> [dostęp: 02.12.2022 r.].

¹⁰ Zob. raport M. Pyzik-Waląg, K. Ochocińska, Nowy pre-pack – czy zdał egzamin?; za: https://courtwatch.pl/wp-content/uploads/2021/12/Raport_UPR_2021.pdf [dostęp: 02.12.2022 r.]

05. CZY POSTĘPOWANIE O ZATWIERDZENIE UKŁADU JEST SKUTECZNYM SPOSOBEM NA RESTRUKTURYZACJĘ?

Magdalena Pyzik-Waląg, adwokat, doradca restrukturyzacyjny, partner, Rymarz, Zdort, Gasiński, Her i Wspólnicy sp.k.

Karolina Ochocińska, radca prawny, doktor nauk prawnych, associate, Rymarz, Zdort, Gasiński, Her i Wspólnicy sp.k.

1. Postępowania o zatwierdzenie układu na tle pozostałych procedur restrukturyzacyjnych

Postępowanie o zatwierdzenie układu to jedna z czterech procedur restrukturyzacyjnych przewidzianych w przepisach prawa restrukturyzacyjnego¹. Pozostałe procedury restrukturyzacyjne to przyspieszone postępowanie układowe, postępowanie układowe oraz postępowanie sanacyjne. Ich celem jest uniknięcie ogłoszenia upadłości dłużnika przez umożliwienie mu restrukturyzacji w drodze zawarcia układu z wierzycielami, a w przypadku postępowania sanacyjnego - również przez przeprowadzenie działań sanacyjnych, przy zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli (art. 3 ust. 1 p.r.).

Na tle procedur restrukturyzacyjnych postępowanie o zatwierdzenie układu wyróżnia się kilkoma cechami.

Po pierwsze, charakteryzuje się ono najniższym stopniem sformalizowania wśród procedur restrukturyzacyjnych przewidzianych w prawie restrukturyzacyjnym. Postępowanie o zatwierdzenie układu umożliwia zawarcie układu w wyniku samodzielnego zbierania głosów wierzycieli przez dłużnika bez udziału sądu (art.3 ust. 2 pkt 1 p.r.).

Po drugie, postępowanie o zatwierdzenie układu jest obecnie najpopularniejszą procedurą restrukturyzacyjną. W okresie styczeń-wrzesień 2022 roku stanowiło ono ponad 90% wszystkich otwieranych postępowań restrukturyzacyjnych².

Po trzecie, w porównaniu z pozostałymi procedurami restrukturyzacyjnymi postępowanie o zatwierdzenie układu doznało w ostatnim czasie najszerszej nowelizacji. Wspomniane zmiany w przepisach zostały dokonane na podstawie ustawy z dnia 28 maja 2021 r. o zmianie ustawy o Krajowym Rejestrze Zadłużonych oraz niektórych innych ustaw³. Znowelizowane przepisy weszły w życie dnia 1 grudnia 2021 roku.

Przytoczone okoliczności skłaniają do postawienia dwóch pytań dotyczących postępowania o zatwierdzenie układu. Z czego wynika popularność tej procedury? Czy elastyczność postępowania o zatwierdzenie układu jest skutecznym sposobem restrukturyzacji?

2. Postępowania o zatwierdzenie układu jako „następca” uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego

W pierwszej kolejności warto pochylić się nad pytaniem o to, z jakich aspektów wynika popularność postępowania o zatwierdzenie układu. W tym kontekście warto zauważyć, że jeszcze w okresie styczeń - czerwiec 2020 roku najpopularniejszym postępowaniem restrukturyzacyjnym było przyspieszone postępowanie układowe. Wówczas stanowiło ono 61% otwieranych postępowań restrukturyzacyjnych⁴.

Zmiana trendu nastąpiła wraz z wejściem w życie rozwiązań mających na celu zapobieżenia negatywnym skutkom ekonomicznym epidemii COVID-19. Ustawodawca przewidział je w Tarczy 4.0⁵. Wspominany akt prawny wprowadził nowe mechanizmy restrukturyzacji w postaci uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego. Od tej chwili uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne było najczęściej inicjowanym postępowaniem restrukturyzacyjnym⁶.

¹ Ustawa z dnia 15 maja 2015 r. - Prawo restrukturyzacyjne (t.j. Dz. U. 2022, poz. 2309 ze zm.), dalej jako p.r.

² Raporty Centralnego Ośrodka Informacji Gospodarczej https://www.coig.com.pl/2022-restrukturyzacje-firm_wrzesien.php (dostęp dnia 7 grudnia 2022 roku).

³ Dz. U. 2021, poz. 1080.

⁴ Restrukturyzacje w Polsce. Raport po pierwszym kwartale 2020 r., Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja S.A. oraz SpotData, <https://zimmermanfilipiak.pl/2020%20Q1.pdf> (dostęp dnia 7 grudnia 2022 roku); Restrukturyzacje w Polsce. Raport po drugim kwartale 2020 r., Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja S.A. oraz SpotData <https://zimmermanfilipiak.pl/Raport%20restrukturyzacje%2020%20Q2%20-%20v5.pdf> (dostęp dnia 7 grudnia 2022 roku).

⁵ Ustawa z dnia 19 czerwca 2020 r. o dopłatach do oprocentowanych kredytów bankowych udzielanych przedsiębiorcom dotkniętym skutkami COVID-19 oraz uproszczonym postępowaniu o zatwierdzenie układu w związku z wystąpieniem COVID-19 (Dz. U. 2021, poz. 1072 ze zm.).

⁶ Zob. m.in. B. Pilitowski, Pierwszy rok stosowania uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego w świetle danych ilościowych, Monitoring Prawa Restrukturyzacyjnego i Upadłościowego Uproszczone Postępowanie Restrukturyzacyjne - raport z roku funkcjonowania, Fundacja Court Watch, Toruń 2021, s. 17

Regulacja odnosząca się do uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego miała jednak charakter sezonowy⁷. Zainicjowanie uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego było możliwe od dnia 24 czerwca 2020 r. Koniec możliwości inicjowania tej procedury został wyznaczony przez ustawodawcę na dzień 30 listopada 2021 r. To do tego dnia dłużnik może obwieścić w Monitorze Sądowym i Gospodarczym o otwarciu postępowania o zatwierdzenie układu (art. 15 ust. 1 Tarczy 4.0).

Można więc dojść do wniosku, że w kontekście popularności postępowanie o zatwierdzenie układu „zajęło miejsce” uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego. Dlaczego tak się stało?

Zmiany przepisów prawa restrukturyzacyjnego modyfikujące postępowanie o zatwierdzenie układu wprowadziły do prawa restrukturyzacyjnego wybrane rozwiązania obecne w uproszczonym postępowaniu restrukturyzacyjnym uregulowanym w Tarczy 4.0. Te ostatnie stanowiły odpowiedź ustawodawcy na postulaty wyrażane w praktyce. Wiele aspektów tej procedury wykazywało się innowacyjnością w porównaniu z procedurami restrukturyzacyjnymi obecnymi w prawie restrukturyzacyjnym. O wyjątkowości uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego świadczyło wprowadzenie możliwości wstrzymania postępowań egzekucyjnych bez udziału sądu. Rozwiązanie to zostało wprowadzone także do postępowania o zatwierdzenie układu.

Otwarcie uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego odbywało się bez udziału sądu. Do zainicjowania postępowania dochodziło w drodze obwieszczenia. Nie następowało wydanie postanowienia o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego przez sąd restrukturyzacyjny. Decyzję o dokonaniu obwieszczenia podejmował dłużnik po zawarciu umowy z doradcą restrukturyzacyjnym. Obwieszczenie wywoływało doniosłe skutki prawne. Z chwilą dokonania obwieszczenia do dnia umorzenia lub zakończenia postępowania o zatwierdzenie układu dłużnikowi udzielana była ochrona kontraktowa oraz przeciwegzekucyjna (tzw. automatic stay). Stanowiło to ewenement na tle pozostałych procedur restrukturyzacyjnych obecnych w prawie polskim.

Przyznanie ochrony dłużnikowi wraz z chwilą zainicjowania postępowania restrukturyzacyjnego zostało przetransponowane do postępowania o zatwierdzenie układu. W trakcie postępowania o zatwierdzenie układu w kształcie nadanym nowelizacją ochrona dłużnika rozpoczyna się wraz z chwilą dokonania obwieszczenia o ustaleniu dnia układowego i trwa do dnia prawomocnego umorzenia postępowania w przedmiocie rozpoznania wniosku o zatwierdzenie układu albo zakończenia postępowania o zatwierdzenie układu (art. 226e p.r. w zw. z art. 226d p.r.). Dla wystąpienia skutku w postaci wstrzymania egzekucji i zakazu inicjowania postępowań egzekucyjnych nie jest wymagany udział sądu restrukturyzacyjnego.

Jeżeli chodzi o ochronę przeciwegzekucyjną to w art. 226e p.r. ustawodawca odesłał do odpowiedniego stosowania art. 312 p.r., czyli przepisu dotyczącego postępowania sanacyjnego. Oznacza to, że w trakcie postępowania o zatwierdzenie układu dłużnik korzysta z najpełniejszej ochrony przeciwegzekucyjnej przewidzianej w prawie restrukturyzacyjnym.

W odniesieniu do niektórych aspektów ustawodawca nowelizując postępowanie o zatwierdzenie układu poszedł o krok dalej w stosunku do uproszczonego postępowania restrukturyzacyjnego. Rozszerzeniu w porównaniu z przepisami Tarczy 4.0. uległa ochrona kontraktowa dłużnika określana także jako moratorium na wypowiedanie umów. Zakaz wypowiedania umów dotyczy nie tylko kontraktów enumeratywnie wskazanych w przepisach prawa restrukturyzacyjnego. Obejmuje on także umowy o podstawowym znaczeniu dla prowadzenia przedsiębiorstwa dłużnika (art. 256 ust. 2 p.r. w zw. z art. 226e p.r.). Katalog umów objętych ochroną ma zatem charakter otwarty.

⁷ R. Adamus, Uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne. Art. 15–25 Tarczy 4.0. Komentarz, Warszawa 2020, dostęp Legalis, komentarz do art. 15 Tarczy 4.0., nb. 1.dacja Court Watch, Toruń 2021, s. 17.

3. Mankamenty postępowania o zatwierdzenie układu

Wprowadzenie zmian dotyczących postępowania o zatwierdzenie układu należy ocenić pozytywnie. Jednak praktyka korzystania z tej procedury przez dłużników wywołuje pytania o adekwatność wyboru tego postępowania w tak szerokim zakresie z jakim mamy obecnie do czynienia.

Postępowanie o zatwierdzenie układu, podobnie jak uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne jest postępowaniem w głównej mierze pozasądowym. Otwarcie postępowania o zatwierdzenie układu następuje bez udziału sądu. Po sporządzeniu spisu wierzytelności, spisu wierzytelności spornych oraz wstępnego planu restrukturyzacyjnego nadzorca układu, czyli doradca restrukturyzacyjny, który zawarł umowę z dłużnikiem może dokonać obwieszczenia o ustaleniu dnia układowego (art. 226a ust. 1 p.r.). To ostatnie zdarzenie wywołuje skutek w postaci zawieszenia dotychczasowych postępowań egzekucyjnych oraz zakaz wszczynania kolejnych postępowań egzekucyjnych (tzw. automatic stay). Brak udziału sądu w procesie otwarcia postępowania i zawieszenia postępowań egzekucyjnych może wpływać na naruszenie słusznych praw wierzycieli. Pojawiają się także pytania o to, czy brak nadzoru nad dłużnikiem ze strony sędziego-komisarza i rady wierzycieli wpływa na transparentność postępowania i jego przebieg.

Z uwagi na dużą popularność postępowania o zatwierdzenie układu i wyparcie przez tę procedurę innych dostępnych w prawie restrukturyzacyjnym postępowań restrukturyzacyjnych rodzi się pytanie o to, jakie jest rzeczywiste wykorzystanie tego trybu restrukturyzacji.

Praktyka pokazuje, że dłużnicy odwołują wdrożenie procedury restrukturyzacyjnej do momentu, w którym są niewypłacalni. Rozpoczęcie restrukturyzacji w sytuacji, gdy dłużnik jest niewydolny finansowo nie sprzyja powodzeniu tego procesu. Zmiana myślenia o podejściu do trudności finansowych mogłaby doprowadzić do większej efektywności postępowań restrukturyzacyjnych. Wskazują na to doświadczenia wyniesione z transgranicznych postępowań restrukturyzacyjnych. Wdrażanie procedury restrukturyzacyjnej następuje tam zwykle na etapie poprzedzającym niewypłacalność dłużnika. To daje podstawy do skutecznego zrestrukturyzowania przedsiębiorstwa i uniknięcia niewypłacalności.

Czy w sytuacji, gdy dłużnik jest niewypłacalny możliwe jest dokonanie restrukturyzacji zobowiązań dłużnika w postępowaniu o zatwierdzenie układu? Należy pamiętać, że postępowanie o zatwierdzenie układu zostało przewidziane jako postępowanie stosunkowo krótkie. Skutki dokonanego obwieszczenia o ustaleniu dnia układowego wygasają z mocy prawa w terminie czterech miesięcy od dnia dokonania obwieszczenia, jeżeli dłużnik w tym terminie nie złoży do sądu wniosku o zatwierdzenie układu (art. 226g p.r.). W zamyśle ustawodawcy postępowanie o zatwierdzenie układu ma umożliwić dłużnikom podjęcie szybkich czynności restrukturyzacyjnych zmierzających do zawarcia układu z wierzycielami.

Czy postępowanie o zatwierdzenie układu spełni swoją rolę w przypadku, gdy niezbędna jest głęboka restrukturyzacja dłużnika? Czy dłużnicy decydujący się na skorzystanie z postępowania o zatwierdzenie układu wybierają tę procedurę ze względu na to, że jest ona dopasowana do ich rzeczywistej sytuacji i potrzeb, czy też chodzi jedynie o skorzystanie z dobrodziejstw tej procedury m.in. w postaci tzw. automatic stay.

Z jednej strony mamy bowiem do czynienia z niską liczbą otwieranych postępowań sanacyjnych. Z drugiej strony dłużnicy odwołują wdrożenie procedury restrukturyzacyjnej do momentu, w którym staną się niewypłacalni. Niewłaściwy dobór procedury restrukturyzacyjnej polegający na zainicjowaniu postępowania o zatwierdzenie układu zamiast postępowania sanacyjnego może prowadzić do sytuacji, w której celem otwieranych postępowań restrukturyzacyjnych jest jedynie przedłużenie agonii i skorzystanie ze wstrzymania postępowań egzekucyjnych. Wówczas efektem postępowania nie jest restrukturyzacja przedsiębiorstwa.

4. Podsumowanie

Postępowanie o zatwierdzenie układu, a wcześniej uproszczone postępowanie restrukturyzacyjne na pierwszym planie postawiło interes dłużnika oraz potrzebę umożliwienia mu skutecznej restrukturyzacji w niesprzyjających warunkach gospodarczych. Taka idea stała za pierwowzorem znowelizowanych przepisów o postępowaniu o zatwierdzenie układu. Miały one stanowić pomoc dla przedsiębiorców dotkniętych skutkami kryzysu wywołanego pandemią COVID-19. Ustawodawca spełnił postulaty zgłaszane przez środowiska dłużników. W tym zakresie na gruncie prawa restrukturyzacyjnego dokonana się przełomowa zmiana. Mianowicie umożliwiono przyznanie ochrony przeciwegzekucyjnej bez udziału sądu. Rozwiązanie te należy ocenić pozytywnie.

Jednak wdrożenie trafnych rozwiązań ustawowych nie rozwiązuje wszystkich problemów jakie pojawiają się w praktyce. Istotne jest również dokonywanie przez dłużnika wyboru procedury, która w rzeczywisty sposób umożliwi mu restrukturyzację. Nie bez przyczyny ustawodawca przewidział aż cztery procedury restrukturyzacyjne dostępne dla dłużników.

Powstaje także pytanie o to, czy nastąpiła pora by ustawodawca pochylił się nad postulatami wierzycieli. Równowaga interesów jest tu pojęciem kluczowym. Procedura restrukturyzacyjna nie może koncentrować się jedynie na pozycji dłużnika w procesie restrukturyzacji. Rozwiązanie w postaci tzw. automatic stay jest bardzo istotne dla dłużnika. Jednak nie można pomijać pozycji jednego z najważniejszych graczy procesu restrukturyzacji jakim jest wierzyciel. To właśnie porozumienie dłużnika z wierzycielem stanowi istotę całej procedury restrukturyzacyjnej. Dlatego podstawę pozycji wierzyciela w postępowaniu restrukturyzacyjnym powinien stanowić rzetelny i transparentny dialog z dłużnikiem. Wierzyciel nie może stać się zakładnikiem postępowania restrukturyzacyjnego. Jego interes nie może zostać podporządkowany interesowi dłużnika. Dlatego kolejne interwencje ustawodawcy dotyczące kształtu procedury restrukturyzacyjnej muszą uwzględniać potrzebę wyważenia interesów dłużnika i wierzycieli. Tak, aby procedura restrukturyzacyjna była atrakcyjna dla obu stron.



06. POSTĘPOWANIE O ZATWIERDZENIE UKŁADU – REMEDIUM NA WSZYSTKO?

Bartosz Sokół, licencjonowany doradca restrukturyzacyjny, prawnik, prezes zarządu i wspólnik Kubiczek Michalak Sokół

Jakub Michalak, licencjonowany doradca restrukturyzacyjny, ekonomista, biegły z zakresu wyceny i odpowiedzialności menedżerów, wspólnik Kubiczek Michalak Sokół

Postępowanie o zatwierdzenie układu (dalej jako PZU) cieszy się niekwestionowaną popularnością i często przedstawiane jest wręcz jako „szybki sposób na oddłużenie”. Popularne uproszczenia wynikające z ułatwienia dostępu do upadłości konsumenckiej, ale i jej rynkowego skomercjalizowania, bywają coraz mocniej obecne również w przypadku popularnego PZU. Tymczasem rzeczywistość jest bardziej złożona, a redukcja PZU do magicznej różdżki w teatrze finansowej optymalizacji wyrządza tej wartościowej instytucji nieodwracalne szkody.

Po pierwsze, pamiętajmy, że od dnia dokonania obwieszczenia o dniu układowym do inicjacji procesu głosowania mijają maksymalnie 2-3 miesiące. W tym czasie nadzorca układu w porozumieniu z dłużnikiem musi przygotować m.in. docelowy plan restrukturyzacyjny,

a także test prywatnego wierzyciela, wiążący się również z koniecznością wyceny majątku. Mając na względzie, że wierzyciele finansowi często potrzebują zdecydowanie więcej czasu niż trzy tygodnie na ocenę propozycji układowych i planu restrukturyzacyjnego, a następnie przeprowadzenie ich w ramach własnej struktury decyzyjnej, istniejące ograniczenia czasowe okazują się problematyczne. To sprawia, że słusznie chwalona dynamika postępowania

o zatwierdzenie układu może okazać się nieadekwatna dla potrzeb konkretnego postępowania, szczególnie tam, gdzie struktura aktywów i pasywów cechuje się wyższym stopniem skomplikowania. Praktyka pokazuje, że część postępowań o zatwierdzenie układu zakończyła się niepowodzeniem nie z powodu braku wizji restrukturyzacji lub realnych szans na wykonanie układu, ale właśnie z powodu deficytów czasowych. Krótki czas trwania postępowania to wyzwanie dla wszystkich jego uczestników – dłużnik od początku powinien wykazywać się niezbędną aktywnością w komunikacji z wierzycielami, a wierzyciele nie muszą przecież zawieszać zainteresowania postępowaniem aż do momentu inicjacji procesu głosowania. Im wcześniej rozpoczną się wspólne i merytoryczne prace nad szeroko rozumianym układem, tym wyższa jest szansa na jego przyjęcie.

Po drugie, nie można ograniczać PZU do instrumentu wyłącznie redukcji wysokości zobowiązań. W wielu przypadkach zmniejszenie skali zobowiązań i ustalenie nowych warunków ich spłaty nie rozwiążą rzeczywistych problemów przedsiębiorstwa. Podmiot może posiadać bowiem nierentowną działalność gospodarczą, funkcjonować w sposób nieprzystający do aktualnych warunków rynkowych lub też wykrywać się z powodu nieefektywnej struktury zarządczej. Restrukturyzacja finansowa musi być w tej sytuacji uzupełniona o wdrożenie innych środków restrukturyzacyjnych, dając szansę na przywrócenie przedsiębiorstwa na ścieżkę konkurencyjności. W planie restrukturyzacyjnym powinno się zidentyfikować generatory i destruktory wartości przedsiębiorstwa, kładąc nacisk na uwypuklenie szans związanych z istniejącymi przewagami konkurencyjnymi, ale dostrzegając również takie wymiary działalności, które wymagają przebudowy. Stan zagrożenia niewypłacalnością wskazuje wielokrotnie na schyłkowy etap w cyklu życia przedsiębiorstwa – być może wyczerpała się dotychczasowa formuła działalności, a przedsiębiorstwo potrzebuje natychmiastowej zmiany?

Kompetentny i zaangażowany nadzorca układu to szansa dla dłużnika i wierzycieli. Jako nowy element w strukturze decyzyjnej posiada unikalną możliwość spojrzenia na zadłużone przedsiębiorstwo jednocześnie z wewnątrz i z zewnątrz. To nowe spojrzenie może uwypuklić konieczność głębokich zmian organizacyjnych, przebudowy portfela kontrahentów lub nawet zmiany profilu działalności. Konkluzje w tym zakresie powinny znaleźć odzwierciedlenie w planie restrukturyzacyjnym, dając wierzycielom większy komfort podejmowania decyzji. Ważne bowiem, aby wyeliminować przyczyny powstałego kryzysu płynnościowego i skutecznie zaadresować realne wyzwania biznesowe. Tylko wtedy restrukturyzacja będzie nie tyle prostym wydłużeniem procesu biznesowej agonii, co raczej efektywną ścieżką powrotu do zdrowia.

Po trzecie, PZU posiada swoje normatywne ograniczenia – nie oferuje bowiem pełnej palety środków restrukturyzacyjnych, właściwych na przykład dla postępowania sanacyjnego. Brak jest chociażby możliwości odstąpienia od nierentownych umów lub sprzedaży majątku ze skutkiem egzekucyjnym. Korzyści związane wówczas z bardzo szybkim uzyskaniem ochrony przed wierzycielami mogą mimo wszystko okazać się niewystarczające w świetle zapotrzebowania na realizację dalej idących środków restrukturyzacyjnych. Warto pozwolić zatem doradcy restrukturyzacyjnemu na dogłębne zapoznanie się z ekonomiczno-prawną sytuacją przedsiębiorstwa i zaproponowanie takich scenariuszy działania, które stworzą optymalną przestrzeń do przywrócenia przedsiębiorstwa na ścieżkę rozwoju.

Po czwarte, warto inwestować w Polskę w tworzenie swoistej kultury restrukturyzacyjnej, zbiorów dobrych praktyk i efektywnych kanałów komunikacji. Punktem wyjścia do zwiększenia jakości zachodzących procesów powinno być zwiększenie obustronnej transparentności dłużnika i wierzycieli. Z punktu widzenia dłużnika, restrukturyzacja powinna służyć ratowaniu przedsiębiorstwa, a nie generowaniu dodatkowych korzyści ekonomicznych. Wierzyciele powinni otrzymać w ramach układu dokładnie tyle, ile jest możliwe do otrzymania w istniejących warunkach ekonomiczno-zarządczych. Nadzorca układu powinien uwrażliwiać dłużnika na konieczność zabezpieczenia interesów wierzycielskich i zapobiegać próbom nieetycznej i nieuzasadnionej „optymalizacji”. Z drugiej strony, wierzyciele powinni wypracować klarowne sposoby komunikowania swoich oczekiwań, a także wykazać się elastycznością właściwą dla racjonalnych decyzji biznesowych. Niestety zbyt często zdarza się i tak, że wierzyciel odmawia podania przyczyn negatywnej oceny propozycji układowych, nie oferując jednocześnie choćby zarysu zmian, które mogłyby skłonić go do zagłosowania za układem. Niewątpliwie istnieje szeroka przestrzeń do dalszej profesjonalizacji branży restrukturyzacyjnej i pogłębienia współpracy pomiędzy środowiskiem doradców restrukturyzacyjnych a organizacjami reprezentującymi wierzycieli.

Podsumowując, postępowanie o zatwierdzenie układu to efektywny i wielokrotnie nieodzowny instrument adresowania problemów płynnościowych przedsiębiorstwa. Powinien być jednak wykorzystywany zgodnie z jego przeznaczeniem, a także przy pełnej świadomości związanych z nim ograniczeń. PZU nie jest remedium na wszystko, nie stanowi prostej ścieżki do natychmiastowego oddłużenia, ani też uniwersalnej recepty na przywrócenie biznesowego dobrostanu. Inne procedury restrukturyzacyjne i quasi-restrukturyzacyjne (jak np. pre-pack) wciąż pozostają realną alternatywą i w wielu przypadkach lepiej spełniają swoją funkcję.



07. RESTRUKTURYZACJA NAPRAWCZA NIEZBĘDNYM ELEMENTEM POSTĘPOWANIA RESTRUKTURYZACYJNEGO

Mariusz Grajda, partner zarządzający, MGW Corporate Consulting Group

Omawiając tematykę postępowań restrukturyzacyjnych, utożsamiamy je przeważnie z szeregiem działań o charakterze prawnym, realizowanych na mocy ustawy, definiującej poszczególne obowiązki i uprawnienia. Ustawodawca, tylko w jednym z rodzajów postępowania (sanacja) uwzględnił konieczność przeprowadzenia działań naprawczych, pozwalających dłużnikowi przywrócić zdolność do generowania nadwyżki finansowej. Pomimo jednak, iż w przypadku pozostałych rodzajów postępowań, brak jest w przepisach jednoznacznego zaznaczenia roli działań naprawczych, w większości przypadków są one niezbędne do zapewnienia dłużnikowi możliwości skutecznego wykonania układu. Przedmiotem niniejszego artykułu będzie zdefiniowanie podstawowych etapów tych działań, które dla odróżnienia będziemy tytułować mianem postępowania naprawczego.

Punktem wyjścia do dalszych etapów musi być zrozumienie przyczyn pogorszonej kondycji dłużnika. Nie chodzi tu jednak o diagnozę opartą o płytkie zdefiniowanie głównych problemów, które przeważnie obejmują brak bieżącej płynności, połączony czasami z niesatysfakcjonującą rentownością. Aby skutecznie zabiegać o rzeczywistą naprawę przedsiębiorstwa musimy sięgnąć głębiej i ustalić źródła ujawniających się problemów. Odwołując się do porównań z problematyką ochrony zdrowia, możemy przyjąć, że stan niewypłacalności jest objawem poważnej choroby jaka toczy przedsiębiorstwo. Brak właściwej płynności czy dająca się zauważyć strata to również nic innego jak zewnętrzne objawy tego samego schorzenia. Aby postawić właściwą diagnozę, niezbędne jest jednak przeprowadzenie bardziej szczegółowych badań, które pozwolą ujawnić źródło bądź źródła kryzysu.

W zależności od rodzaju prowadzonej działalności oraz dających się zauważyć na pierwszy rzut oka głównych objawów pogorszenia kondycji, działania weryfikacyjne mogą obejmować sferę efektywności i sprawności działania, pozycji rynkowej, bieżących czynników makroekonomicznych wpływających na możliwość wypracowania właściwego poziomu rentowności, organizacji pracy, polityki finansowej, stanu i struktury zadłużenia jak również otoczenia rynkowego.

Ważne jest to, aby diagnoza została postawiona szybko i była właściwa. Leczenie bowiem źle zdefiniowanych przyczyn choroby, raczej nie prowadzi do jej wyleczenia.

Działania opisane powyżej, nazywamy audytem restrukturyzacyjnym, który z powodów wyżej opisanych powinien być zrealizowany przez specjalistów, posiadających właściwe zasoby (szybkość realizacji) oraz praktykę i wiedzę w dochodzeniu do rzeczywistych źródeł problemów (kompetencje merytoryczne). Tym samym, audyt nie powinien być prowadzony przez samego dłużnika, który z oczywistych powodów nie jest obiektywnym źródłem informacji. Istotnym elementem audytu jest również zdefiniowanie, aktywów przedsiębiorstwa, które w danym momencie mogą być wykorzystane do działań naprawczych.

Nie chodzi tu jednak wyłącznie o poziom kapitału obrotowego, co w każdym przypadku jest oczywiście istotne. Do grupy aktywów, zaliczymy w tym działaniu wszelkie dostępne dłużnikowi instrumenty i zasoby które pozwolą na wdrożenie restrukturyzacji naprawczej: pozycję rynkową bądź przewagi konkurencyjne jakie pozostały przedsiębiorstwu, zasoby ludzkie, a w szczególności ich motywację i przygotowanie merytoryczne, relacje z kontrahentami i dostawcami oraz dostępne środki trwałe, które mogą być niezbędne do realizacji planu restrukturyzacyjnego. Całokształt tak zdefiniowanych ustaleń, pozwoli nam na opracowanie scenariuszy dalszych działań i ocenę, czy w danym momencie istnieją szanse na uratowanie przedsiębiorstwa.

Drugim, niezwykle ważnym etapem jest **pozy-skowanie przychylności kluczowych wierzycieli dla opracowanego scenariusza działań naprawczych**. Skuteczność postępowania restrukturyzacyjnego zależy, wszakże od uzyskania poparcia istotnej części wierzycieli dla realizowanego procesu naprawczego, którego konsekwencją będzie kształt propozycji układowych. Z tego też powodu, jestem zwolennikiem otwartości wobec kluczowych wierzycieli, przejawiającej się zapoznaniem ich z ogólnymi wynikami audytu oraz planowanego scenariusza działań, przed otwarciem postępowania restrukturyzacyjnego bądź obwieszczenia dnia układowego.

Mam przy tym pełną świadomość ryzyka z jakim się to wiąże. Jednakże moje praktyczne doświadczenia wskazują, że w dłuższej perspektywie jest to pierwszy krok do odbudowania relacji z wierzycielami i w konsekwencji prowadzi, w większości przypadków, do efektywniejszego popierania przez nich układu. Pamiętać bowiem należy, że niewypłacalność to również istotny kryzys zaufania pomiędzy dłużnikiem a wierzycielami. Bez jego odzyskania, bardzo trudnym jest przekonanie wierzycieli do udzielenia poparcia, szczególnie w trybie postępowania o zatwierdzenie układu, w którym czas przeznaczony na zgromadzenie tego poparcia jest bardzo krótki.

Trzecim etapem postępowania naprawczego jest **opracowanie właściwych środków restrukturyzacyjnych**, jakie są niezbędne do zniwelowania źródeł kryzysu a w konsekwencji odzyskania zdolności do generowania nadwyżki finansowej. Bazą do tego opracowania są oczywiście wyniki audytu restrukturyzacyjnego, wskazującego rzeczywiste źródła nieefektywności oraz zdefiniowane zasoby, jakimi możemy się w sytuacji danego przedsiębiorstwa posłużyć. Z reguły jest to zbiór inicjatyw strategicznych obejmujących szerokie spektrum działalności przedsiębiorstwa.

W zależności od rodzaju prowadzonej działalności, może na przykład obejmować sferę reorganizacji procesu produkcyjnego, zmianę strategii sprzedaży, renegocjację warunków zawartych kontraktów, zmiany sposobu organizacji pracy, wdrażanie narzędzi kontrolnych i kontrolingowych. Spotykany również wariantem jest dokonanie zmian w zakresie pozycjonowania na rynku, zmiany brandu, a czasami wręcz przebranżowienie - o ile istotnym powodem kryzysu jest słaba sytuacja sektora, w jakim przedsiębiorstwo funkcjonuje. Istotnym elementem tego etapu restrukturyzacji naprawczej jest ocena zasobów jakie będą potrzebne do realizacji przyjętej koncepcji działań naprawczych. W oczywisty sposób, w pierwszej kolejności dotyczy to źródeł finansowania.

Mając na uwadze polskie realia związane z finansowaniem przedsiębiorstw w toku postępowań restrukturyzacyjnych - nie jest to proste. Jednakże, praktyka wypracowała już pewien zakres dostępnych instrumentów, wśród których należy wymienić:

- faktoring (na rynku funkcjonuje szereg firm faktoringowych udzielających finansowania przedsiębiorstwom w toku postępowań restrukturyzacyjnych)
 - pomoc publiczna (Agencja Przemysłu Rozwoju w ramach ustawy o pomocy publicznej w celu ratowania lub restrukturyzacji przedsiębiorstw)
 - fundusze inwestycyjne (w Polsce powiększa się ilość prywatnych funduszy inwestycyjnych, dedykowanych przedsiębiorstwom objętym postępowaniami restrukturyzacyjnymi poprzez np. emisję obligacji)
 - kredyt kupiecki (praktyka wypracowała możliwość wsparcia dłużnika w procesie restrukturyzacyjnym poprzez udzielanie kredytów kupieckich i skorzystanie z możliwości jakie daje tym samym art. 162 § 2 ustawy z dnia 15 maja 2015 r. Prawo restrukturyzacyjne (tj. Dz.U. z 2022 r. poz. 2309).
- Ważną pozycją wśród zasobów niezbędnych do wdrożenia opracowanych inicjatyw strategicznych są również ludzie. Chodzi głównie o kompetencje, jakimi muszą dysponować osoby odpowiedzialne za późniejsze wdrożenie. W ramach tych kompetencji, ważnymi są nie tylko kompetencje twarde, ale również te miękkie, do których zaliczyć warto odporność na stres, umiejętność organizacji pracy, ukierunkowanie na wytyczony cel jak również umiejętność pracy w zespole.
- Z reguły sytuacja finansowa dłużnika nie tylko ogranicza zasoby finansowe, ale i kadrowe. Nawet, jeśli wśród pracowników pozostają nadal osoby legitymujące się odpowiednimi kwalifikacjami merytorycznymi, to przedłużający się kryzys znacząco ogranicza ich kompetencje miękkie, a tym samym może decydować o niemożności skutecznego wdrożenia środków restrukturyzacyjnych.
- Stąd też, warto rozważyć wykorzystanie do projektu wdrożenia zewnętrznych specjalistów, którzy jak Interim Managerzy przejmują czasową odpowiedzialność za wdrożenie poszczególnych inicjatyw, pozostając jednocześnie pod kontrolą dłużnika.
- zasoby własne (dostępny kapitał obrotowy, środki ze zbycia zbędnych aktywów, pożyczki właścicielskie bądź dokapitalizowanie)

Kolejnym ważnym, ale też chyba najtrudniejszym etapem jest **wdrożenie środków restrukturyzacyjnych**. To od skuteczności tego procesu zależą dalsze losy przedsiębiorstwa. Nawet najlepszy plan, odzyskane częściowo zaufanie wierzycieli i kontrahentów a nawet zatwierdzony układ, nie będzie skuteczny, jeśli w efekcie dokonanych zmian przedsiębiorstwo nie doprowadzi do trwałego powrotu na ścieżkę efektywnego rozwoju i możliwości wypracowania nadwyżek finansowych, pozwalających obsłużyć raty układowe oraz finansować dalszy jego rozwój.

Wdrożenie winno zatem być zaplanowane i objęte mechanizmem zarządzania projektami. Jak każdy dobry projekt, musi mieć swój harmonogram, budżet, osoby odpowiedzialne za realizację poszczególnych elementów planu, wytyczone punkty kontrolne i mechanizmy umożliwiające wprowadzanie korekt w ramach ujawniających się ograniczeń bądź barier.

Jestem również zwolennikiem powoływania zespołów projektowych, w ramach których podejmowane są najważniejsze bieżące decyzje dotyczące wdrożenia.

Niewątpliwie jedną z kluczowych ról będzie odgrywał Project Manager, który na czas realizacji projektu staje się jego liderem. To do niego należeć będzie dobór odpowiedniego składu zespołu, wytyczenie czytelnych zadań, odpowiednie motywowanie uczestników zespołu, mierzenie efektów i rekomendowanie ewentualnych korekt. Winna to być osoba obdarzona dużym doświadczeniem w zakresie realizacji procesów naprawczych, dobrze poruszająca się w obszarach ekonomicznych, ale również uwarunkowaniach prawnych, posiadająca przy tym wysokie kompetencje do kierowania ludźmi. Nie można również zapomnieć o właściwej komunikacji z pracownikami restrukturyzowanego przedsiębiorstwa. Muszą oni z jednej strony dobrze rozumieć cel podejmowanych działań, ale również posiadać wewnętrzną i zewnętrzną motywację do nich, które w jakimś stopniu będą pewnie wykraczać poza ich zakres komfortu.

Przedstawione powyżej etapy, z racji charakteru tego opracowania są ujęte w sposób uproszczony.

W rzeczywistości, jest to proces jeszcze bardziej złożony, który obejmuje szereg innych ważnych elementów (np. bieżąca komunikacja z wierzycielami, kształcenie wybranych pracowników w restrukturyzowanym przedsiębiorstwie, którzy mogą przejąć rolę Interim Managerów po okresie wdrożenia, kształcenie osób zarządzających przedsiębiorstwem w procesie późniejszego kontrolowania efektów działalności bądź zarządzania sytuacjami kryzysowymi (żadna restrukturyzacja nie chroni przed kolejnymi kryzysami).

Skuteczne pokonanie kryzysu leżącego u podstaw późniejszych działań naprawczych, jest ważną kompetencją jaką nabywa przedsiębiorstwo, docenianą zarówno przez jego kontrahentów jak i pracowników. Wymaga to jednak po stronie dłużnika dużej otwartości na zmiany, których celem jest uratowanie przedsiębiorstwa.

„Niektórzy ludzie nie lubią zmian, ale musisz zaakceptować zmianę, jeśli alternatywą jest katastrofa” / Elon Musk

Czynione przeze mnie obserwacje, jak również prowadzone statystyki, przyczyniają się do postawienia tezy, że większość przedsiębiorstw sięgających po postępowanie restrukturyzacyjne wymaga restrukturyzacji naprawczej. W większości bowiem przypadków stan niewypłacalności jest efektem głębszych zmian makro bądź mikro-ekonomicznych, błędów w zarządzaniu i braku kompetencji do zarządzania kryzysem. Z uwagi na ograniczenia związane z Krajowym Rejestrem Zadłużonych oraz innymi czynnikami, postępowania o zatwierdzenie układu stanowią obecnie znaczną większość ogólnej liczby prowadzonych postępowań. Nie oznacza to jednak, że przedsiębiorstwa korzystające z tej formuły postępowania, nie wymagają przeprowadzenia postępowania naprawczego. Tezę tą dedykuję również doradcom restrukturyzacyjnym, którzy jako profesjonalni doradcy winni w mojej ocenie rekomendować dłużnikom przeprowadzenie właściwego procesu naprawczego, co przyczyni się do zwiększenia efektywności zawieranych układów i ich późniejszego wykonania.

08. AUTORZY I PARTNERZY



MARIUSZ GRAJDA
partner zarządzający,
MGW Corporate Consulting Group



MATEUSZ KALIŃSKI
prawnik, menedżer
Tatara i Wspólnicy



PAWEŁ KUGLARZ
radca prawny, szef International Desk,
Tatara i Wspólnicy



JAKUB MICHALAK
licencjonowany doradca restrukturyzacyjny,
ekonomista, biegły sądowy, wspólnik
Kubiczek Michalak Sokół



KAROLINA OCHOCIŃSKA
radca prawny, doktor nauk prawnych,
associate,
Rymarz, Zdort, Gasiński, Her i Wspólnicy



MAGDALENA PYZIK-WALĄG
adwokat, doradca restrukturyzacyjny, partner,
Rymarz, Zdort, Gasiński, Her i Wspólnicy



BARTOSZ SOKÓŁ
licencjonowany doradca restrukturyzacyjny,
prawnik, prezes zarządu, wspólnik
Kubiczek Michalak Sokół



KAROL TATARA
radca prawny,
kwalifikowany doradca restrukturyzacyjny,
Tatara i Wspólnicy



ALERION SP. Z O.O.

ul. Filipa Eisenberga 11/1, 31-523 Kraków
+48 12 222 34 98

ul. Bagno 2/69, 00-112 Warszawa
+48 22 654 66 32

biuro@alerion.pl
alerion.pl



KUBICZEK MICHALAK SOKÓŁ SP. Z O.O.

Wrocławska 54, 40-217 Katowice
(biurowiec DL PIANO)
+48 32 307 50 00

ul. Żąbkowska 31, 03-736 Warszawa
+48 22 122 02 50

info@kmsbiznes.pl
kmsbiznes.pl



TATARA I WSPÓLNICY SP.K.

ul. Filipa Eisenberga 11/1, 31-523 Kraków
+48 12 634 52 92
kancelaria@tatara.com.pl

ul. Bagno 2/69 (Wejście A), 00-112 Warszawa
+48 22 654 66 32
warszawa@tatara.com.pl

tatara.com.pl



INSO

SEKCJA PRAWA UPADŁOŚCIOWEGO
I RESTRUKTURYZACYJNEGO

INSTYTUT ALLERHANDA

**SEKCJA PRAWA UPADŁOŚCIOWEGO
I RESTRUKTURYZACYJNEGO
INSTYTUTU ALLERHANDA**

ul. Filipa Eisenberga 11/1, 31-523 Kraków

sekcja@inso.org.pl
www.inso.org.pl



**MGW CORPORATE CONSULTING
GROUP SP. Z O.O.**

ul. Chałubińskiego 8, 00-613 Warszawa
+48 22 292 81 11

biuro@mgwccg.pl
mgwccg.pl



**RYMARZ, ZDORT, GASIŃSKI,
HER I WSPÓLNICY SP.K.**

ul. Prosta 18, 00-850 Warszawa
+48 22 520 40 00

office@rymarz-zdort.com
rymarz-zdort.com

**RAPORT
PZU
2022**

RAPORT PZU 2022

