

# **PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE OCZYMA PRAKTYKA**

**Andrzej Głowacki**  
**doradca restrukturyzacyjny**  
**licencja nr 689**

## I. Wprowadzenie

Dwa lata obowiązywania ustawy z dnia 15 maja 2015r. Prawo restrukturyzacyjne i kilkanaście zrealizowanych projektów skłania do pierwszych refleksji.

Prawo upadłościowe i naprawcze poniosło porażkę, gdyż bardzo niewiele upadłości z możliwością zawarcia układu z wierzycielami kończyło się jego przyjęciem, a jeszcze mniej spłatą układu przez dłużnika. Jestem przekonany, że wykonano nie więcej niż 1-2 proc. układów w odniesieniu do liczby ogłoszonych takowych upadłości.

W publikacji „Restrukturyzacje i upadłość przedsiębiorstw 2.0”<sup>1</sup> w rozdziale „Skuteczność sądowych postępowań sanacyjnych przedsiębiorstw – diagnoza i wnioski”, w wyniku przeprowadzonych badań w jednym z sądów upadłościowych wykazano, że przez 5,5 roku złożono 35 wniosków o ogłoszenie upadłości z możliwością zawarcia układu z wierzycielami, ogłoszono 11 upadłości i ... nie zawarto żadnego układu.

Czy ustawa Prawo restrukturyzacyjne zmienia te relacje? Artykuł, do lektury którego zapraszam nie ma charakteru naukowego, jest przeglądem problemów, które napotkali doradcy restrukturyzacyjni funkcjonujący w DGA Centrum Sanacji Firm S.A. z siedzibą w Poznaniu (DGA CSF) w ostatnich dwóch latach.

## II. Statystyki postępowań restrukturyzacyjnych

Dostępne są pierwsze statystyki dotyczące liczby otwartych postępowań restrukturyzacyjnych. Porównując dwa lata 2016 i 2017r. widać tendencje wzrostowe, co obrazuje poniższa tabela

**Tabela nr 1. Liczba postępowań restrukturyzacyjnych**

Postępowanie restrukturyzacyjne	2016		2017	
	LZW	LOP	LZW	LOP
1. Postępowanie o zatwierdzenie układu		5		10
2. Przyspieszone postępowanie układowe	563	144	752	195
3. Postępowanie układowe		29		36
4. Postępowanie sanacyjne		58		81
		RAZEM:		236

Legenda:

LZW – Liczba złożonych wniosków

LOP – liczba otwartych postępowań

Źródło:

1. Ewidencja spraw według działów prawa w Sądach powszechnych w 2016 i 2017 roku – Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości, <https://isws.ms.gov.pl/pl/>
2. Restrukturyzacje w Polsce w latach 2016 – 2017 – Raport na dwulecie funkcjonowania Prawa restrukturyzacyjnego – Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja

<sup>1</sup> Restrukturyzacje i upadłość przedsiębiorstw 2.0 pod redakcją A. Hrycaj, P. Filipiak, M. Geronim i B. Groele, Wydawnictwo C.H. BECK, Warszawa 2016r.

Rosnąca liczba składanych wniosków o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego jest potwierdzeniem zainteresowania ze strony przedsiębiorców ratowaniem firm, którymi kierują lub których są właścicielami i skorzystaniem z przepisów ustawy Prawo restrukturyzacyjne.

Wysoki udział w strukturze otwartych przyspieszonych postępowań układowych może świadczyć o przekonaniu zarządzających podmiotami o ich zdolności do kontynuowania działalności pod warunkiem uregulowania kwestii zaległych zobowiązań.

Przyspieszone postępowanie układowe w porównaniu z pozostałymi postępowaniami wymaga największego nakładu pracy przy sporządzaniu wniosku o jego otwarcie. Wstępny plan restrukturyzacyjny powinien nawiązywać do koncepcji oddłużenia firmy i propozycji układowych, stanowić scenariusz działań po otwarciu postępowania oraz informację dla interesariuszy o zmianach, które wówczas nastąpią. A taki zestaw wiarygodnych informacji wymaga kompleksowego podejścia do uzdrowienia firmy.

### III. Informacje o prowadzonych postępowaniach restrukturyzacyjnych

Liczne teoretyczne rozważania, artykuły i publikacje warto zderzyć z praktyką poszczególnych postępowań restrukturyzacyjnych. Niniejsza analiza została sporządzona wyłącznie w oparciu o wnioski z postępowań, w których uczestniczył autor artykułu.

W tabeli nr 2 zestawiono postępowania prowadzone przez DGA CSF postępowania restrukturyzacyjne z podkreśleniem istotnych informacji.

SMA Sp. z o.o. Warszawa		Przyspieszone postępowanie układowe
OTWARCIE	19.05.2016	NADZORCA SĄDOWY
UMORZENIE	27.09.2016	
<p>Po restrukturyzacji kosztowej podjęto działania ukierunkowane na pozyskanie inwestora. SMA wymagała sukcesji zarządzania oraz nowej jakości przy kurczącym się rynku ich usług. Szeroka akcja informacyjna przygotowana przez Nadzorcę sądowego skłoniła jednego z konkurentów do złożenia deklaracji przejścia przedsiębiorstwa. Warunkiem było nabycie przedsiębiorstwa bez zobowiązań.</p> <p>Zarząd SMA złożył wniosek o ogłoszenie upadłości z wnioskiem o zatwierdzenie warunków sprzedaży przedsiębiorstwa. Sąd ogłosił upadłość w dniu 12.04.2017 r., wynagrodzenie Nadzorca sądowego zostało przyznane postanowieniem Sądu w dniu 19.06.2017. Syndyk SMA zakwalifikował wiarygodność DGA CSF do II kategorii zaspokojenia.</p>		

<b>BM KOBYLIN Sp. z o.o.</b>		<b>Postępowanie sanacyjne</b>
OTWARCIE	14.10.2016	TYMCZASOWY NADZORCA SĄDOWY ZARZĄDCA przy zezwoleniu dłużnikowi sprawowania zarządu ZARZĄDCA przy cofniętym zezwoleniu
REZYGNACJA ZARZĄDCY	27.04.2017	
<p>Ewidentny konflikt między Wierzycielami, Zarządcą a Zarządem i nowym właścicielem Spółki, której udziały zostały nabyte w krótkim okresie przed złożeniem wniosku o otwarcie postępowania sanacyjnego.</p> <p>Zarządca otrzyma wynagrodzenie zgodnie z art. 60 ustawy PrRes po zakończeniu postępowania – czyli prawdopodobnie w II połowie 2018 r.</p>		

<b>LIDER TRADING Sp. z o.o.</b>		<b>Postępowanie układowe</b>
OTWARCIE	22.11.2016	NADZORCA SĄDOWY
UMORZENIE	22.03.2017	
<p>Spółka praktycznie z całym majątkiem zabezpieczonym na rzecz wierzycieli, nie prowadząca żadnej działalności, zatrudniająca w dniu otwarcia postępowania układowego 80 pracowników.</p> <p>Umorzenie postępowania przez Sąd, zaskarżone przed dłużnika. W oparciu o dwa wnioski, w dniu 16.01.2018 Sąd ogłosił upadłość Spółki.</p> <p>W dniu 18.10.2017 Sąd przyznał wynagrodzenie Nadzorcy Sądowemu. Nadzorca zgłosił wierzytelność do Syndyka w lutym 2018 r.</p>		

<b>MENNICA – METALE SZLACHTNE S.A.</b>		<b>Postępowanie sanacyjne</b>
OTWARCIE TRWA NADAL	10.01.2017	ZARZĄDCA przy odebranych zarządzie własnym dłużnika
<p>Bardzo złożona sytuacja ekonomiczno-finansowa. Jedyny odbiorca produktów, który zakończył współpracę po otwarciu postępowania sanacyjnego. Całkowity brak wsparcia ze strony kluczowych wierzycieli. Plan restrukturyzacyjny zatwierdzony przez Sędziego – Komisarza w czerwcu 2017 r. Działania ukierunkowane na pozyskanie inwestora, zakończone prawdopodobnie sukcesem w kwietniu 2018 r. Podmiot powiązany kapitałowo z Zarządcą udzielił Spółce pożyczki w wysokości 600 tys. zł.</p> <p>Do końca marca 2018 r. Sąd nie przyznał wstępnego wynagrodzenia Zarządcy.</p>		

<b>EKOTERMIKA S.A.</b>		<b>Przyspieszone postępowanie układowe</b>
OTWARCIE	19.01.2017	NADZORCA SĄDOWY
UMORZENIE	13.07.2017	
<p>Spółka, której majątek umiejscowiony był w spółkach – córkach, nieprowadzących działalności gospodarczej – bez źródeł przychodów.</p> <p>Sąd ogłosił upadłość w dniu 12.09.2017 na podstawie uproszczonego wniosku złożonego przez dłużnika.</p> <p>W dniu 15.11.2017 Sąd przyznał wynagrodzenie Nadzorcy sądowemu.</p> <p>Nadzorca sądowy zgłosił wierzytelność z tytułu przyznanego wynagrodzenia do masy upadłości.</p>		

<b>HCH Sp. z o.o.</b>		<b>Postępowanie sanacyjne</b>
OTWARCIE	06.02.2017	ZARZĄDCA przy odebranych zarządzie własnym dłużnika
UMORZENIE	28.04.2017	
<p>„Bardzo dobrze” sporządzony wniosek o otwarcie postępowania sanacyjnego z pełną historią Spółki. Zarządca przejął dwa komputery, kilka mebli i miał odzyskać urządzenie od kilku lat niewidziane przez dłużnika. Spółka nie prowadząca żadnej działalności.</p> <p>W dniu 30.10.2017 Sąd przyznał wynagrodzenie Zarządcy. Zarząd Spółki złożył wniosek o ogłoszenie upadłości po umorzeniu postępowania sanacyjnego.</p>		

<b>AIKON FINANSE 1 Sp. z o.o. S.k.</b>		<b>Postępowanie sanacyjne</b>
OTWARCIE	26.06.2017	ZARZĄDCA przy zezwoleniu dłużnikowi na sprawowanie Zarządu
UMORZENIE	30.10.2017	
<p>Spółka prowadząca sieć 64 punktów obsługi klientów upadłej Wielkopolska SKOK. Kilka prób pozyskania partnera i/lub inwestora zakończyło się fiaskiem. Zarządca wraz z Zarządem podjął decyzję o likwidacji sieci.</p> <p>Spółka złożyła uproszczony wniosek o ogłoszenie upadłości po umorzeniu postępowania sanacyjnego. Do końca marca 2018 r. Sąd nie określił wynagrodzenia Zarządcy.</p>		

<b>MARINE TECHNOLOGIES Sp. z o.o.</b>		<b>Postępowanie sanacyjne</b>
<b>OTWARCIE</b>	<b>06.07.2017</b>	<b>ZARZĄDCA przy zezwoleniu dłużnikowi na sprawowanie Zarządu</b>
<p>Spółka z własnym majątkiem (nieruchomość + maszyny i urządzenia), rozpoznawalny produkt (kontener do platform wiertniczych), rynek zbytu – odradzający się. Całkowity brak kapitału obrotowego.</p> <p>Kluczowy wierzyciel – Bank niezainteresowany udzieleniem krótkoterminowej pożyczki na wznowienie produkcji. Działania ukierunkowane na pozyskanie inwestora zakończone sukcesem w grudniu 2017 r. Inwestor do tej pory nie dofinansował Spółki.</p>		

<b>LOGZACT S.A.</b>		<b>Postępowanie sanacyjne</b>
<b>OTWARCIE</b>	<b>26.09.2017</b>	<b>ZARZĄDCA przy odebranych Zarządzie własnym dłużnika</b>
<b>UMORZENIE</b>	<b>08.12.2017</b>	
<p>Spółka notowana na New Connect. Rzadko spotykany przypadek opuszczenia Spółki przez wszystkich pracowników po otwarciu postępowania sanacyjnego. Zarządca pozostał z nierealizowanymi kontraktami, w tym dla szpitali. Poziom kar umownych (przetargi publiczne), brak pracowników i brak środków zmusił Zarządcę do wnioskowania o umorzenie postępowania sanacyjnego.</p> <p>Do końca marca 2018 r. Sąd nie przyznał wynagrodzenia Zarządcy.</p>		

<b>HYGIENIKA DYSTRYBUCJA S.A.</b>		<b>Przyspieszone postępowanie układowe</b>
<b>OTWARCIE</b>	<b>29.08.2016</b>	<b>NADZORCA SĄDOWY</b>
<b>ZATWIERDZENIE UKŁADU</b>	<b>19.12.2016</b>	<b>NADZORCA WYKONANIA UKŁADU</b>
<b>OTWARCIE PoZU.</b>	<b>23.11.2017</b>	<b>NADZORCA SĄDOWY w postępowaniu o zmianę układu</b>
<p>Bardzo dobry produkt (pieluchy jednorazowe i podpaski), bardzo duży potencjał produkcyjny i całkowity brak kapitału obrotowego. Zarząd przy wsparciu Nadzorcy pozyskał komercyjne finansowanie. Uruchomiona została produkcja. Propozycje układowe zakładały spłatę 100 proc. wierzytelności objętych układem, za którym głosowali wierzyciele posiadający 99% sumy wierzytelności.</p> <p>Trudna sytuacja rynkowa zmusiła Zarząd Spółki do złożenia w dniu 06.07.2017 r. wniosku o otwarcie postępowania o zmianę układu.</p> <p>Wynagrodzenie dla nadzorcy sądowego zostało przyznane w dniu 16.03.2017 r.</p>		

<b>LOXA S.A.</b>		<b>Postępowanie sanacyjne</b>
<b>OTWARCIE TRWA NADAL</b>	<b>02.01.2018</b>	<b>ZARZĄDCA przy zezwoleniu dłużnikowi na sprawowanie zarządu</b>
<p>Spółka dysponuje dobrym produktem (akumulatory do aut ciężarowych i pojazdów rolniczych), zdywersyfikowany rynek odbiorców, duży udział eksportu i całkowity brak gotówki. Właściciel udziałów nie może wesprzeć finansowo Spółki, Bank jednoznacznie odmówił współpracy, a także przystąpienia do układu.</p> <p>Zarządca ukierunkował działania na pozyskanie inwestora. Poza zmniejszeniem liczby zatrudnionych o ca 15 proc. Zarządca nie dostrzega obszarów do restrukturyzacji. Zasilenie Spółki kwotą rzędu 3,0 mln zł umożliwiłoby uzyskanie przychodów na poziomie 20 – 25 mln zł rocznie, przy rentowności netto 8 – 10 proc.</p>		

<b>Zakłady Metalurgiczne POMET S.A.</b>		<b>Postępowanie sanacyjne</b>
<b>OTWARCIE TRWA NADAL</b>	<b>16.02.2018</b>	<b>ZARZĄDCA przy zezwoleniu dłużnikowi na sprawowanie zarządu</b>
<p>Rozpoznawalny producent odlewów ze staliwa i aluminium. Bardzo wysokie ujemne kapitały i brak kapitału obrotowego uniemożliwia osiągnięcie poziomu przychodu zapewniającego próg rentowności. Akcjonariusze nie dysponują środkami na podniesienie kapitału akcyjnego lub udzielenie Spółce pożyczki.</p> <p>Rekomendacja Zarządcy: pozyskanie inwestora – kwota rzędu 5 mln zł i zaproponowanie wierzycielom konwersji wierzytelności na akcje i ich upłynnienie (np. na NewConnect).</p>		

## Podsumowanie

Z analizy powyższych tabeli postępowań można postawić następujące ogólne wnioski. Z kilkunastu postępowań restrukturyzacyjnych tylko jedno kończy się zawartym układem z wierzycielami.

W każdym z analizowanych przypadków kluczowym problemem jest brak kapitału obrotowego. Podmioty składające wniosek o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego zostały wydrenowane z gotówki w wyniku systematycznego generowania ujemnych wyników finansowych lub błędnego zarządzania.

Kolejna istotna refleksja dotyczy bilansów analizowanych podmiotów. Standardem staje się kreowanie „wartości niematerialnych”, które są wynikiem np. prac badawczych i rozwojowych. Po analizie nadzorcy lub zarządcy wydatki te są spisywane w straty działalności. Sprawozdania finansowe niestety nie oddają realnej wartości aktywów.

Odrębnego omówienia wymaga kwestia wynagrodzenia doradców restrukturyzacyjnych.

## IV. Naprawa postępowań restrukturyzacyjnych.

Mizéria efektów otwartych postępowań restrukturyzacyjnych wynika z kilku kluczowych uwarunkowań. Autor podkreśla, że prezentowane wnioski wynikają z analizy postępowań omówionych w rozdziale III. Zatem nie jest uprawnione uogólnianie stawianych tez, lecz raczej skonfrontowanie ich z doświadczeniem Czytelnika.

Podane poniżej przykłady mają charakter poglądowy i nie należy ich bezpośrednio odnosić do wskazanych uprzednio postępowań restrukturyzacyjnych.

### 1. Ocena wniosku restrukturyzacyjnego

**TEZA: Co najmniej w kilku przypadkach Sąd powinien oddalić wniosek o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego.**

#### PRZYKŁADY:

1. Sąd otworzył postępowanie restrukturyzacyjne. Majątek wnioskodawcy wg bilansu nominalnie wynosił 8,0 mln zł. (suma aktywów), lecz realny majątek wynosił 200.000 zł. Prace w toku okazały się zleceniami zakończonymi i nierozliczonymi.
2. Zarządca przejął od zarządu dłużnika 2 komputery stacjonarne, 2 fotele i informację o urządzeniu do odzyskania za kwotę 0,8 mln zł., którego dłużnik nie widział od 4 lat. We wstępnym planie restrukturyzacyjnym dłużnik obrazowo przedstawił swoją historię, duże inwestycje, dotacje unijne, po czym „maczkiem” zapisał, że cały majątek został przeniesiony do Spółek, które przejęły część zobowiązań. Wobec Zarządcy we wstępnym planie restrukturyzacyjnym dłużnik określił następujące zadania:
  - odzyskanie urządzenia znajdującego się na obcym terenie,
  - pozyskanie funduszy na remont urządzenia,
  - pozyskanie dofinansowania na kapitał obrotowy,
  - zdobycie rentownych zamówień, itd.
3. Sąd otworzył postępowanie sanacyjne dla podmiotu, którego suma aktywów wynosiła 12,0 mln zł, zaś kwota 11,0 mln zł – to wartości niematerialne i prawne. Nadzorca sądowy stwierdził, że ta kwota dotyczy kosztów poniesionych na prace badawczo-rozwojowe, które zakończyły się fiaskiem.
4. Nadzorca sądowy stwierdził, że Sąd otworzył postępowanie restrukturyzacyjne podmiotu, którego (wg bilansu) kapitały własne przekraczały 15 mln zł, a wartość majątku trwałego - 25 mln zł. Okazało się, że aktywa dłużnika są w pełni wartościowe i możliwe do sprzedaży. Przychód ze sprzedaży 1/3 środków trwałych pokryłby wszystkie zobowiązania Spółki.

Przytoczone wyżej przykłady wskazują, że instrukcyjny termin tygodnia na rozpoznanie wniosku o otwarcie przyspieszonego postępowania układowego przy braku możliwości odbycia posiedzenia



Sądu celem wyjaśnienia wątpliwości czy niejasności (art. 232 PrRes) skutkuje otwieraniem postępowań, które w większości przypadków są skazane na porażkę. Podobnie sytuacja przedstawia się w przypadku postępowania sanacyjnego, aczkolwiek ustawodawca przewidział możliwość odbycia rozprawy (art. 288 ust. 1 w zw. z art. 270 ust. z PrRes), co wydłuża rozpoznanie wniosku do co najmniej sześciu tygodni.

Pragnę podkreślić, że nie dostrzegam tu żadnej winy Sędziów, lecz błędnie przyjęte założenie ustawodawcy, że wnioskodawca bardzo precyzyjnie opisze swoją sytuację ekonomiczno-finansową. Nie jest rzadkością, że członkowie zarządu wnioskodawcy nie mają wiedzy na temat zawartości poszczególnych pozycji bilansowych, a niekiedy wnioski sporządzają podmioty, które nie dysponują wiedzą ekonomiczną, w efekcie wnioski są miksem informacji prawdziwych, historycznych i niepełnych.

Oczekiwanie, że wnioskodawca przedstawi obiektywny obraz przedsiębiorstwa i wskaże na prawdziwe przyczyny trudnej sytuacji finansowej jest mrzonką. Z dokumentów przygotowanych przez zarządy wynika, że w 90 proc. przypadków zawiniły zewnętrzne przyczyny, a prawda jest akurat odwrotna, 90 proc przyczyn to błędy w zarządzaniu. I trudno oczekiwać, aby zarząd wskazał na swój brak kompetencji, wyobraźni biznesowej, czy nieświadome działanie na szkodę wierzycieli.

Prawdziwą wydaje się teza, że znaczna część postępowań restrukturyzacyjnych rozpoczyna się od błędnie zdefiniowanych przyczyn trudnej sytuacji i/lub nieobiektywnej oceny sytuacji ekonomiczno-finansowej przedsiębiorstwa.

## **PROPOZYCJE ROZWIĄZANIA PROBLEMU:**

Biorąc pod uwagę terminy ustawowe narzucone Sądom restrukturyzacyjnym oraz złożoność materii ekonomiczno – finansowej celowym jest wprowadzenie do ustawy Prawo restrukturyzacyjne obowiązku dołączania do wniosku o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego opinii licencjonowanego doradcy restrukturyzacyjnego i/lub biegłego sądowego ds. analiz ekonomiczno – finansowych. Opinia winna prezentować syntetyczny obiektywny i zewnętrzny obraz ekonomiczno – finansowej sytuacji wnioskodawcy, zgodnie np. z wzorem określonym rozporządzeniem Ministra Sprawiedliwości. Byłby to obowiązek wnioskodawcy, co znacznie skróciłoby czas postępowania o otwarcie postępowania, nadto wymagałoby zewnętrznej weryfikacji przygotowanego wniosku.

Zdaniem autora artykułu otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego wiąże się z uruchomieniem licznych procedur, które wiążą się z czasem pracy sądów, doradców restrukturyzacyjnych, kosztami, informacją skierowaną do niekiedy bardzo dużej liczby wierzycieli, itd. Niecelowym jest działanie, które z założenia nie przyniesie jakichkolwiek korzyści dla wierzycieli, gdyż wnioskodawca np. nie dysponuje realnym majątkiem.

Do czasu wdrożenia zmian ustawowych zasadnym jest zawarcie porozumienia Sędziów Przewodniczących Wydziałów upadłościowych i restrukturyzacyjnych z lokalnymi organizacjami zrzeszającymi doradców restrukturyzacyjnych, którego celem będzie ustalenie zasad opiniowania takowych wniosków. Z punktu widzenia doświadczonego eksperta ekonomiczno – finansowego wystarczające jest poświęcenie od 4 do 8 godzin na weryfikację dokumentów, wspartą analizą

danych w internecie i wydanie dwu-czterostronicowej opinii na temat wniosku. Byłaby to bardzo cenna wskazówka dla Sądu restrukturyzacyjnego.

Kwestia prowadzenia postępowań restrukturyzacyjnych, które z góry są skazane na porażkę wiąże się z ekonomiką postępowań sądowych. Tak jak wspomniano wyżej otwarcie takiego postępowania to bardzo duże koszty ponoszone przez sądownictwo, doradców restrukturyzacyjnych, wierzycieli, które w efekcie nie są opłacone. Podobną sytuację można zaobserwować przy sprzeciwach do spisu, czy list wierzytelności zarówno w postępowaniu upadłościowym jak i restrukturyzacyjnym. Zdarza się, że masie upadłości lub masie sanacyjnej o realnej wartości kilkudziesięciu tysięcy złotych towarzyszy kilkanaście procesów o setki miliony złotych. Procesy z kilkoma posiedzeniami Sądu, liczni świadkowie, opinie biegłych, obecność pełnomocników stron, a walka o przysłowiową pietruszkę. Być może rozwiązaniem byłoby publikowanie spisów, czy list wierzytelności z podaniem kwoty oszacowania masy i wskazaniem wartości majątku wolnego od zabezpieczeń.

## 2. Finansowanie procesów restrukturyzacyjnych.

**TEZA: Na rynku finansowym nie ma aktualnie środków dostępnych dla zarządców i/lub nadzorców sądowych przeznaczonych na wsparcie postępowań restrukturyzacyjnych małych i średnich przedsiębiorstw.**

### STAN FAKTYCZNY:

Art. 26 ustawy Prawo restrukturyzacyjne zobowiązuje nadzorcę sądowego do informowania dłużnika o dostępnych dla niego źródłach finansowania. Jest to zapis martwy dla małych i średnich przedsiębiorstw, gdyż w Polsce żadna publiczna instytucja nie dysponuje takowymi środkami. Jedynie Agencja Rozwoju Przemysłu S.A. posiada środki na restrukturyzację dla dużych przedsiębiorstw (powyżej 250 pracowników). Banki odżegnują się od udzielania kredytów przedsiębiorcom w restrukturyzacji powołując się na art. 70 ust. 1 ustawy Prawo bankowe, który stwierdza, że bank uzależnia przyznanie kredytu od zdolności kredytowej kredytobiorcy. A takowej zdaniem banków firmy po otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego nie mają.

Art. 6 ust. 1 ustawy Prawo restrukturyzacyjne jednoznacznie stwierdza, że postępowanie restrukturyzacyjne może być prowadzone wobec dłużnika niewypłacalnego lub zagrożonego niewypłacalnością, co w praktyce oznacza, że zarząd, czy właściciel firmy składa wniosek o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego po wyczerpaniu wszystkich wewnętrznych rezerw, które mogłyby sfinansować działania naprawcze. Nie należy spodziewać się zatem, że zarządca lub nadzorca sądowy stwierdzi w majątku wnioskodawcy szybkozbywalne aktywa. Podjęcie działań ukierunkowanych na obniżenie kosztów – redukcja zatrudnienia, rezygnacja z nierentownych zleceń nie wiąże się także z dopływem gotówki, która mogłaby stanowić „koło zamachowe” do sfinansowania wznowienia procesów produkcyjnych.

## LICZNE PRZYKŁADY:

Marine ze świetnymi kontenerami i zamówieniami, LOXA z rozpoznawalnymi akumulatorami, Hygienika z pieluchami, itd. i brak gotówki spowodowany przeinwestowaniem, ukrytymi stratami od wielu lat, postępowaniem właścicieli, nieudolnością zarządu itd. W aktualnym stanie prawnym doradca restrukturyzacyjny jest bezradny, gdyż nie ma do kogo zwrócić się o kapitał obrotowy celem uruchomienia produkcji. Banki, wierzyciele, właściciele patrzą na zarządcę jak na cudotwórcę, który ma receptę na problemy, którym oni często przyglądali się latami.

## PROPOZYCJA ROZWIĄZANIA PROBLEMU:

Nowelizacja ustawy Prawo Restrukturyzacyjne z dnia 10 stycznia 2018r. zakłada, że Minister właściwy do spraw gospodarki określi w drodze rozporządzenia zasady udzielenia pomocy publicznej w celu ratowania lub restrukturyzacji przedsiębiorstw, także małych i średnich. Drugim rozwiązaniem jest nawiązanie współpracy organizacji zrzeszających doradców restrukturyzacyjnych z funduszami inwestycyjnymi. Jest ich w Polsce dużo, tych które deklarują gotowość zainwestowania do 50 mln zł jest ponad czterdzieści. Celowym byłoby opracowanie listy tych, które w swojej strategii są zainteresowane inwestowaniem w firmy w trakcie postępowania restrukturyzacyjnego.

Praktycznie żadne postępowanie restrukturyzacyjne nie odniesie sukcesu, gdy proces naprawy nie zostanie wsparty zewnętrznym finansowaniem. Winno mieć ono rynkowy charakter, być następstwem uzgodnień dokonanych z radą wierzycieli i wiązać się umową zawartą pomiędzy instytucją finansującą, wierzycielami i zarządcą lub nadzorcą sądowym. Utworzenie publicznego funduszu wspierającego procesy restrukturyzacyjne jest konieczne.

### 3. Interesariusze postępowania restrukturyzacyjnego.

**TEZA:** W trakcie postępowania restrukturyzacyjnego spotyka się odmienne interesy właścicieli/udziałowców, wierzycieli i zarządców. Rolą nadzorca sądowego/zarządcy jest wnikliwa analiza sytuacji i prezentacja jej Sędziemu-komisarzowi.

## PRZYKŁADY:

1. Zdesperowany właściciel sprzedaje 100 proc. udziałów w Spółce, która dysponuje kilkudziesięciomilionowym majątkiem i jeszcze większym zadłużeniem. Nabywca udziałów składa wniosek o otwarcie postępowania np. sanacyjnego i wnosi o wykonywanie zarządu nad całością przedsiębiorstwa. Sąd przychylił się do wniosku dłużnika. Zarządca jest „wrogiem” zarządu, gdyż nie akceptuje realizacji nieuprawnionych korzyści dla nabywcy udziałów.
2. Sędzia – komisarz ustanawia radę wierzycieli i powołuje w jej skład pięciu kluczowych wierzycieli z tym, że jeden z nich jest zabezpieczony na całym majątku Spółki. Rada wierzycieli

funkcjonując zgodnie z przepisami ustawy PrRes (jeden członek=jeden głos) próbuje realizować cele korzystne dla nieuprzywilejowanych wierzycieli.

3. Sędzia – Komisarz ustanawia radę wierzycieli i powołuje w jej skład dwóch kluczowych odbiorców Spółki, którzy są także wierzycielami. Zarządca prowadzi nieustające dyskusje z członkami rady wierzycieli na temat rentowności na poszczególnych produktach w celu uniknięcia pozyskania przez nich informacji o realizowanych marżach.

Przykładów takich można prezentować wiele. Jest rzeczą oczywistą, że biznes to ostra gra mająca na celu zwiększenie własnych zysków, także poprzez dostęp do istotnych informacji lub zablokowanie korzyści dla konkurenta lub lepiej zabezpieczonego wierzyciela.

Jeśli ta gra odbywa się w normalnych warunkach rynkowych, przy identycznym statusie prawnym jej uczestników, wówczas ramy dopuszczalnych działań określają przepisy prawa, zwyczaje i etyka biznesowa.

W przypadku postępowania restrukturyzacyjnego, wnioskodawca oczekuje wyjątkowego potraktowania, które wiąże się z redukcją, odroczeniem płatności wierzytelności i okresową ochroną przed wierzycielami. Uprzywilejowana pozycja restrukturyzowanego podmiotu nie może być wykorzystana do czerpania nieuprawnionych korzyści przez wnioskodawcę, wybranych kontrahentów, czy też właścicieli/udziałowców podmiotu.

## PROPOZYCJA ROZWIĄZANIA PROBLEMU:

Sędzia – komisarz i nadzorca sądowy/zarządca to duet, który powinien ściśle ze sobą współpracować i wzajemnie przekazywać sobie istotne informacje. Nie może to odbywać się wyłącznie w formule pism procesowych, lecz także posiedzeń niejawnych, na których doradca restrukturyzacyjny prezentuje występujące problemy kluczowych interesariuszy i ich postawę oraz proponowane działania ukierunkowane na sukces postępowania.

Formuły komunikacji pomiędzy doradcą restrukturyzacyjnym a Sędzią-komisarzem nie wyczerpuje art. 19 ust. 2 ustawy PrRes (bezpośrednie środki porozumiewania się na odległość, w szczególności telefon, fax lub mail). Kluczowe znaczenie mają posiedzenia niejawne, w przypadku, gdy występuje obawa nadużycia przepisów ustawy Prawo restrukturyzacyjne.

## 4. Wynagrodzenie Zarządcy/Nadzorczy sądowego.

**TEZA: Ustawa Prawo restrukturyzacyjne nie gwarantuje wynagrodzenia dla doradcy restrukturyzacyjnego – uczestnika postępowania, w szczególności dotyczy to przyspieszonego postępowania układowego. Ustawodawca błędnie przyjął, że postępowania restrukturyzacyjne będą kończyły się sukcesem.**

## PRZYKŁADY:

Analiza przepisów ustawy PrRes w odniesieniu do przyspieszonego postępowania układowego wskazuje, że nadzorca sądowy jest uprawniony do złożenia wniosku o określenie wynagrodzenia po umorzeniu postępowania /art. 44 ust. 1 PrRes/. Sąd wydaje postanowienie w przedmiocie wynagrodzenia niezwłocznie po zakończeniu albo prawomocnym umorzeniu postępowania restrukturyzacyjnego /art. 45 ust. 1 PrRes/. Praktyka wskazuje, że postanowienie o ustaleniu wynagrodzenia trafia do rąk doradcy restrukturyzacyjnego już po ogłoszeniu upadłości restrukturyzowanego podmiotu. Często zdarza się, że po prawomocnym umorzeniu postępowania restrukturyzacyjnego konta bankowe dłużnika są zajęte przez komorników i nadzorca sądowy/zarządca nie ma możliwości otrzymania wynagrodzenia. Przypadek trzeci dotyczy dłużnika, który oczekując na umorzenie postępowania restrukturyzacyjnego wydatkował wszystkie płynne aktywa, na co doradca restrukturyzacyjny nie miał wpływu. Sytuację tę najlepiej obrazują przykłady opisane w rozdziale II.

## PROPOZYCJA ROZWIĄZANIA PROBLEMU:

Art. 231 ust. 2 ustawy PrRes przewiduje możliwość zażądania przez Sąd wpłaty zaliczki przewyższającej sumę wskazaną w ustawie /art. 230/, która może wynikać z wyliczenia wstępnego wynagrodzenia nadzorca sądowego. Nadzorca sądowy w przyspieszonym postępowaniu układowym jest zobowiązany w terminie dwóch tygodni od dnia otwarcia postępowania przedłożyć zarówno plan restrukturyzacyjny jak i spis wierzytelności. Z dokumentów możliwe jest oszacowanie wynagrodzenia określonego w art. 42 ustawy. Nie stoi na przeszkodzie, aby dłużnik wpłacił na konto Sądu co najmniej 40 proc. wyliczonej kwoty wynagrodzenia nadzorca sądowego.

Drugą możliwością jest zmiana ustawy, która w sposób jednoznaczny zabezpieczy przynajmniej minimalną kwotę wynagrodzenia, czyli taką, która przysługuje w przypadku umorzenia postępowania restrukturyzacyjnego.

Brak uregulowania kwestii wynagrodzenia dla doradcy restrukturyzacyjnego jest bardzo dużym błędem ustawodawcy. Ustawa przewiduje w art. 42 i w art. 55 szczegółową metodologię wyliczania wynagrodzenia dla nadzorca sądowego i zarządcy. Lecz są to wyliczenia wyłącznie teoretyczne.

Ten stan jest trudny do zaakceptowania, gdyż z jednej strony oczekuje się aktywnej postawy od doradcy restrukturyzacyjnego w ratowaniu restrukturyzowanego podmiotu, z drugiej strony ustawodawca nie zapewnia wypłaty wynagrodzenia dla doradcy wskazanego przez Sąd.

Patrząc z zewnątrz należy postawić dwie tezy:

1. Brak pewności wypłaty wynagrodzenia dla nadzorca sądowego/zarządcy przez wnioskodawcę winien być kryterium wykluczającym otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego.
2. Błędne uregulowania w ustawie PrRes kwestii wynagrodzenia dla nadzorca sądowego/zarządcy będzie prowadziło do patologicznych zjawisk takich jak „układanie się” nadzorca sądowego z zarządem, pobieranie zaliczek, itd.

Dla podmiotu składającego wnioski o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego winno być jasne i czytelne, że jego obowiązkiem jest zapłata za usługi doradcy restrukturyzacyjnego.

## 5. Specjalizacje wśród Sędziów i doradców restrukturyzacyjnych.

**TEZA: „Rola lekarza różni się zdecydowanie od zadań grabarza”.**

### PRZYKŁADY:

Standardowy koszyk doradcy restrukturyzacyjnego bez względu na wykształcenie, wiek i doświadczenie to 8-15 upadłości konsumenckich, 1-3 upadłości przedsiębiorców i 1-3 postępowań restrukturyzacyjne. Podobnie sytuacja przedstawia się z Sędziami, aczkolwiek dla Nich trzeba przyjąć mnożnik zapewne od 3 do 10-ciu.

Czy takie zróżnicowanie postępowań służy ich sukcesowi, czy można być jednocześnie sprawnym menedżerem, który ratuje firmę w postępowaniu restrukturyzacyjnym i świetnym psychologiem w relacji z babcią, którą oszukał wnuczek i musiała ogłosić upadłość w wieku 70 lat? Moim zdaniem NIE.

Jest prawdą, że w gronie lekarzy wyróżniamy lekarzy rodzinnych, do których trafiamy z gripą, zawrotami głowy, krwawieniem itd., lecz lekarz rodzinny rozwiązuje tylko podstawowe przypadki, każdy inny wiąże się ze skierowaniem do lekarza specjalisty. Dokładnie tak samo winno być w przypadku doradców restrukturyzacyjnych.

Specjalizacja w gronie sędziów jak i doradców restrukturyzacyjnych to konieczność wynikająca z coraz większej złożoności procesów gospodarczych, powiązań biznesowych i dojrzałości rynku.

W pełni funkcjonująca gospodarka rynkowa charakteryzuje się wysokim poziomem konkurencyjności produktów i usług. Zapaść podmiotu gospodarczego wynikająca z niewypłacalności lub zagrożenia niewypłacalnością wiąże się najczęściej z utratą lub co najmniej zmniejszeniem udziału w rynku, utratą więzi kooperacyjnych, a także zagrożeniem odejścia kluczowych pracowników jak i odbiorców. W tak złożonej sytuacji, jeśli postępowanie restrukturyzacyjne ma być skuteczne to doradca restrukturyzacyjny musi dysponować wiedzą, doświadczeniem oraz potencjałem organizacyjnym do świadczenia takowych usług.

### PROPONOWANE ROZWIĄZANIE PROBLEMU:

Jest oczywistym, że w każdym z trzech typów postępowań potrzebne są inne kompetencje. Trzy kategorie postępowań:

- upadłość konsumencka,
- upadłość przedsiębiorców,

- postępowania restrukturyzacyjne,

winne być adresowane do poszczególnych grup doradców restrukturyzacyjnych, którzy się w nich specjalizują. Wyjątkiem mogą być osoby prawne w ramach, których utworzone zostały tematyczne departamenty.

Specjalizacja zapewnia większe doświadczenie, dziedzinową wiedzę, relacje z interesariuszami oraz zdecydowanie wyższą efektywność postępowań.

Zdaniem autora Sądy winny preferować osoby prawne, które zatrudniają kilku lub kilkunastu doradców restrukturyzacyjnych, które z zasady posiadają potencjał organizacyjny, techniczny, a przede wszystkim zapewniają bezpośredni przepływ wiedzy pomiędzy doradcami restrukturyzacyjnymi, co jest bezcenne.

Omawiane zagadnienie nie zostanie rozwiązane zapisami ustawowymi. Wyłącznie lokalne porozumienia sędziów wydziałów upadłościowych i restrukturyzacyjnych i stowarzyszeń zrzeszających doradców restrukturyzacyjnych i opracowanie dwóch list:

- osób prawnych spełniających wymogi art. 24 ust. 1 ustawy PrRes,
- osób fizycznych.

W obu przypadkach listy winny zawierać deklarowane kompetencje i zakres usług, których zapewnia się najwyższy poziom.

## 6. Przewlekłość postępowań restrukturyzacyjnych.

**TEZA: Administracja wydziałów upadłościowych i restrukturyzacyjnych winna być zreformowana lub co najmniej wsparta rozwiązaniami informatycznymi identyfikującymi przebieg poszczególnych postępowań i występujących zwłok czasowych.**

### PRZYKŁADY:

Lista przykładów nie ma na celu negowanie wysiłków i działań pracowników wydziałów upadłościowych i restrukturyzacyjnych, lecz podkreśla zjawiska, które po prostu są nieakceptowalne i muszą być wdrożone rozwiązania, które radykalnie zmieniają sytuację:

1. Obwieszczenie w Monitorze Sądowym i Gospodarczym o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego ukazuje się miesiąc po jego umorzeniu,
2. Informacja pisemna do nadzorca sądowego i innych stron trafia dwa miesiące po opublikowaniu jej na portalu informacyjnym, itd.

Autor podkreśla, że jest świadomy, że setki, a wręcz tysiące upadłości konsumenckich i zdesperowanych upadłych potrafią skutecznie dezorganizować pracę sekretariatu Sądu. Jednakże i lekarze rodzinni potrafili się zorganizować i nie czeka się w kolejce, i każdy doradca

restrukturyzacyjny musi się tak zorganizować, aby w ciągu siedmiu dni odpowiedzieć na zarządzenie Sądu, itd. Innymi słowy problem administracji wydziałów musi być rozwiązany.

## PROPOZYCJA ROZWIĄZANIA PROBLEMU:

Dwa lata funkcjonowania nowych rozwiązań prawnych oraz raport restrukturyzacji w Polsce w latach 2016-2017<sup>2</sup> wskazują, że postępowania restrukturyzacyjne trwają bardzo długo.

Przyczyną jest m.in. bardzo duża liczba postępowań upadłościowych i restrukturyzacyjnych, a w szczególności upadłości konsumenckich.

Czas trwania postępowań restrukturyzacyjnych, jak wynika z obserwacji jest sumą czasu reakcji Sędziego na dany wniosek oraz administracji wydziału. Zapewne ta sytuacja zmieni się po wdrożeniu Centralnego Rejestru Restrukturyzacji i Upadłości.

Trzeba mieć na względzie, że w odróżnieniu od postępowań upadłościowych, postępowania restrukturyzacyjne wymagają bardzo szybkich decyzji, gdyż mamy do czynienia z organizacją gospodarczą, która produkuje, świadczy usługi, posiada zamówienia, itd. Z tego względu uważam, że należy rozważyć równoległe dwa działania:

- wyznaczenie Sędziów prowadzących wyłącznie postępowania restrukturyzacyjne,
- zlecenie zewnętrznym, profesjonalnym podmiotom gospodarczym obsługi administracyjnej Sędziów wydziałów upadłościowych i restrukturyzacyjnych.

## 7. Doprecyzowanie przepisów ustawy Prawo restrukturyzacyjne.

**TEZA: Zezwolenie dłużnikowi na wykonanie zarządu nad całością przedsiębiorstwa w postępowaniu sanacyjnym może prowadzić do bardzo wielu konfliktów i niepożądanych sytuacji.**

### PRZYKŁADY:

Ustawa Prawo restrukturyzacyjne w art. 52 zobowiązuje Zarządcę do realizacji planu restrukturyzacyjnego. W art. 313 ust. 1 ustawodawca stwierdza, że zarządca w porozumieniu z dłużnikiem składa Sędziemu-komisarzowi plan restrukturyzacyjny. Jeżeli zarządca nie porozumie się z dłużnikiem co do treści planu, składa plan, dołączając zastrzeżenia dłużnika co do treści planu i uzasadnienie przyczyn, dla których tych zastrzeżeń nie uwzględnił. Art. 316 ustawy jednoznacznie wskazuje, że Zarządca realizuje plan restrukturyzacyjny po zatwierdzeniu przez Sędziego – komisarza.

<sup>2</sup> Restrukturyzacje w Polsce w latach 2016 – 2017 – Raport na dwulecie funkcjonowania Prawa restrukturyzacyjnego – Zimmerman Filipiak Restrukturyzacja



Zezwolenie dłużnikowi na wykonywanie zarządu nad całością przedsiębiorstwa w praktyce oznacza, że wszystkie pionki w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa podlegają nadal zarządowi dłużnika i zarządca nie dysponuje zasobem kadrowym do nadzorowania przedsiębiorstwa, do wdrożenia kolejnych etapów planu restrukturyzacyjnego.

Rola zarządcy przy zezwoleniu dłużnikowi na wykonywanie zarządu nad całością przedsiębiorstwa jest trudna do określenia. Gdy współpraca zarządcy i zarządu układa się wzorcowo nie ma większego problemu, gdyż zarządca akceptuje działania przekraczające zwykły zarząd, operacyjnie zaś zarządza Zarząd dłużnika.

Odmienne sytuacja przedstawia się w przypadku konfliktu pomiędzy zarządcą a Zarządem dłużnika. Zarządca nie dysponując potencjałem do zarządzania przedsiębiorstwem, gdyż wszyscy menedżerowie realizują polecenie Zarządu dłużnika, nie powinien przyjąć na siebie odpowiedzialności wynikającej z art. 316 ustawy (realizacja planu restrukturyzacyjnego).

Na rynku funkcjonuje wiele opinii prawnych, które odnoszą się do powyższych kwestii. Zwróćmy uwagę na fragment opinii znanej, warszawskiej kancelarii prawnej:

„... W przypadku zatem konstrukcji art. 288 ust. 3 pr.r. ( z taką sytuacją mamy do czynienia w przypadku „X”), dojdzie do sytuacji, w której w odniesieniu do części lub całości przedsiębiorstwa dłużnika zachowany zostanie zarząd własny dłużnika w zakresie czynności zwykłego zarządu. *De lege lata* należy uznać, że w pozostałym zakresie (tj. na przykład w sytuacji czynności przekraczających zakres zwykłego zarządu) przedsiębiorstwem dłużnika zarządza zarządca...”

Co w praktyce oznacza ta interpretacja? Jeśli przez czynności zwykłego zarządu zdefiniujemy podejmowanie decyzji inwestycyjnej do 100.000 zł, nakłady powyżej 100.000 zł – będą przekraczały czynności zwykłego zarządu. Czyli w momencie podejmowania decyzji o inwestycji w kwocie 300.000 zł stery przedsiębiorstwa przejmuje zarządca, a po podjęciu decyzji przekazuje zarządowi? Odpowiedzialnymi za funkcjonowanie przedsiębiorstwa musi być jedna osoba, w przeciwnym razie nie będzie odpowiedzialnego za porażkę postępowania.

Innym przykładem jest zapis art. 54 ust 1 ustawy PrRes, który mówi:

„Zarządca wykonuje obowiązki sprawozdawcze ciążące na dłużniku. Zarządca nie odpowiada za opóźnienia w realizacji tych obowiązków spowodowane nieprzekazaniem mu dokumentacji lub przekazaniem dokumentacji nierzetelnej lub niekompletnej.”

Zarządca zatem odpowiada za sporządzanie sprawozdań finansowych, sprawozdań statystycznych do GUS, deklaracji podatkowych i ZUS-owskich. Zarządca co prawda nie odpowiada za opóźnienia w realizacji tych obowiązków sprawozdawczych winą dłużnika, jednakże odpowiada za ich prawidłowość i rzetelność. W tym celu Zarządca winien zbudować własną, ministruksturę organizacyjną, która będzie weryfikowała poprawność danych do sprawozdań. Będzie to irracjonalne z punktu gospodarczego i nader kosztowne dla postępowania.

Brak określenia czytelnych relacji pomiędzy zarządcą a zarządem dłużnika w przypadku zezwolenia przez Sąd dłużnikowi na sprawowania zarządu w zakresie zwykłego zarządu

będzie skutkować licznymi konfliktami oraz próbami obarczania odpowiedzialnością za wyniki postępowania pomiędzy zarządcą a zarządem.

## PROPONOWANE ROZWIĄZANIE PROBLEMU:

Zdaniem autora zapis o możliwości zezwolenia dłużnikowi sprawowania zarządu nad całością lub częścią przedsiębiorstwa winien być usunięty. Odpowiedzialność za przebieg postępowania sanacyjnego winna być jednoosobowa i winna spoczywać wyłącznie na barkach zarządcy, który może podjąć współpracę z Zarządem na uzgodnionych warunkach.

## V. PODSUMOWANIE

Celem wskazania negatywnych zjawisk w postępowaniach restrukturyzacyjnych jest wyłącznie dążność do poprawy skuteczności nowych rozwiązań prawnych. Ustawa Prawo restrukturyzacyjne była długo oczekiwana przez przedsiębiorców i liczone, że będzie umożliwiała sprawne przeprowadzenie naprawy firmy w przypadku jej niewypłacalności lub zagrożenia niewypłacalnością.

Z analizy artykułu warto zwrócić uwagę na następujące rekomendacje autora:

1. Decyzja sądu o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego winna być w każdym przypadku potwierdzona opinią doradcy restrukturyzacyjnego zawierającą opis sytuacji ekonomiczno – finansowej wnioskodawcy i ocenę szans zawarcia układu z wierzycielami.
2. Brak dedykowanego funduszu celowego przeznaczonego na finansowanie postępowań restrukturyzacyjnych będzie skutkować 95 proc. wskaźnikiem ich fiaska.
3. Za przebieg postępowania restrukturyzacyjnego winni być odpowiedzialni łącznie Sędzia – komisarz i zarządca / nadzorca sądowy. Stąd ich kontakt winien być bezpośredni i umożliwiający bieżące omawianie sytuacji, w tym interesy poszczególnych grup.
4. Wynagrodzenie nadzorcy sądowego/ zarządcy nie może być tematem tabu. Przed wieloma, wieloma latami akceptowano niskie zarobki lekarzy, gdyż milcząco zakładano, że każdy pacjent „nieoficjalnie” rozliczy się z lekarzem. Próba powrotu do tych rozwiązań i oczekiwanie, że doradca restrukturyzacyjny „jakoś, coś” zarobi jest kardynalnym błędem.
5. Prędkość zmiany w otoczeniu biznesowym, nowe formy komunikacji, coraz bardziej konkurencyjny rynek wymagają dużego doświadczenia i kompetencji menedżerów wprowadzających działania naprawcze w restrukturyzowanych przedsiębiorstwach. Zmiany w przedsiębiorstwach to stały proces, gdyż wiążą się z dostosowywaniem produktu, usługi, struktury organizacyjnej, kosztów do zmian na rynku i oczekiwań klientów. Doradcy podejmujący się prowadzenia postępowań restrukturyzacyjnych wg przepisów ustawy Prawo restrukturyzacyjne muszą znać nie tylko ten akt prawny lecz przed wszystkim strategię

zarządzania kryzysowego, etapy postępowań naprawczych i umieć je wdrożyć w żywym organizmie gospodarczym.

6. Postępowania upadłościowe mogą trwać latami, postępowania restrukturyzacyjne musi cechować sprawność, szybka reakcja i zrozumienie sytuacji ekonomiczno-finansowej. Przewlekłość postępowań restrukturyzacyjnych to działanie na szkodę wierzycieli i oddalająca się szansa naprawy przedsiębiorstwa.
7. Przepisy ustawy muszą być precyzyjne, aby zapobiec potencjalnym konfliktom, w szczególności gdy dotyczy to postępowań, które z założenia mają trwać kilka lub kilkanaście miesięcy. Przykładem jest postępowanie sanacyjne.

Funkcjonowanie ustawy Prawo restrukturyzacyjne jest rozwiązaniem bardzo korzystnym dla polskich przedsiębiorców, gdyż daje im szansę skorzystać z przepisów prawa w celu jego ochrony w sytuacjach kryzysowych. Jednakże każde nowe rozwiązanie wymaga okresowych modyfikacji, dostosowania do reakcji otoczenia oraz wyeliminowania potencjalnych negatywnych zjawisk. Zebrane w artykule problemy oraz proponowane rozwiązania mają na celu wskazanie obszarów zmian, które winny być wdrożone w celu podwyższenia efektywności ustawy Prawo restrukturyzacyjne.

Poznań, 05 kwietnia 2018 r.

Andrzej Głowacki