

# OD KRYZYSU DO OTWARCIA POSTĘPOWANIA RESTRUKTURYZACYJNEGO

Andrzej Głowacki

Licencjonowany doradca restrukturyzacyjny

DGA Centrum Sanacji Firm S.A.

Poznań, 14 stycznia 2016 roku

**ŚPIESZYMY TOBIE  
Z POMOCĄ!**



***„Wszystkie szczęśliwe rodziny są do siebie podobne, każda nieszczęśliwa rodzina jest nieszczęśliwa na swój sposób”***

# Kryzys gwałtowny, kryzys pełzający...



# CELE I CZYNNIKI RESTRUKTURYZACJI

## Opanowanie sytuacji

Stabilizacja kryzysu

Przywódstwo

## Odbudowanie wsparcia grup interesu

Zarządzanie kontaktami z grupami  
interesu

## Zapewnienie przyszłych źródeł finansowania

Restrukturyzacja finansowa

## Naprawienie przedsiębiorstwa

Kwestie strategiczne  
Zmiany organizacyjne  
Ulepszenie krytycznych dla  
działalności procesów

Źródło: S. Slater, D. Lovett, *Restrukturyzacja firmy. Zarządzanie przedsiębiorstwem w sytuacjach kryzysowych*, WIG-PRESS, 2001, str. 5

**DLACZEGO USTAWA PRAWO  
UPADŁOŚCIOWE I NAPRAWCZE  
NIE SPRAWDZIŁA SIĘ  
PRZY UZDRAWIANIU FIRM?**



# WSPARCIE FIRM W KRYZYSIE - DOTYCHCZAS

DORADCY

AUDYTORZY

FUNDUSZE  
INWESTYCYJNE

INTERIM  
MENEDŻEROWIE

Prawo upadłościowe i naprawcze

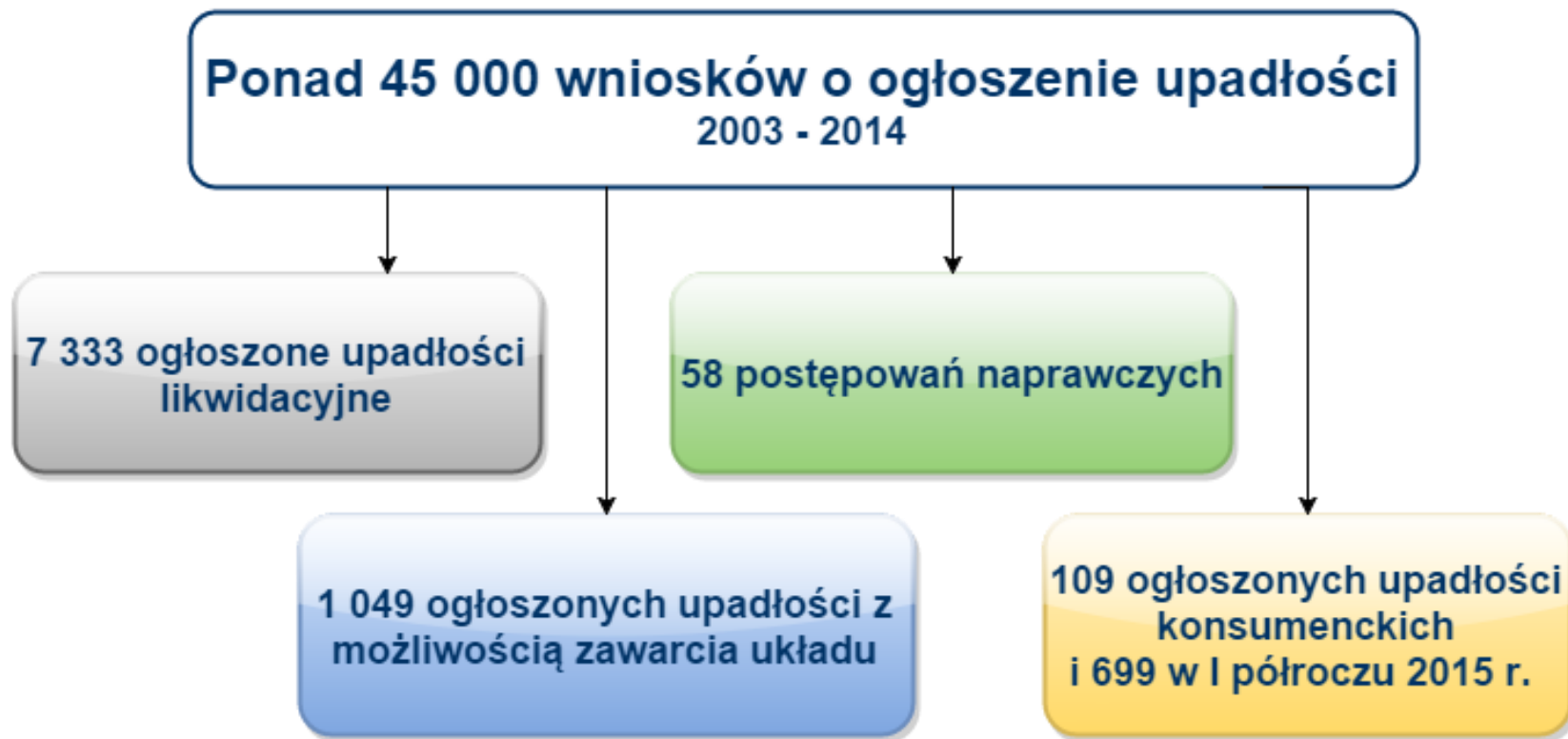
Upadłość likwidacyjna

Postępowanie  
naprawcze

Upadłość z  
możliwością zawarcia  
układu z wierzycielami

Upadłość  
konsumencka

# WSPARCIE DLA FIRM - STATYSTYKA



**Co roku w Polsce rozpoczyna i kończy działalność  
300.000 – 350.000 podmiotów gospodarczych**

# STATYSTYKA UKŁADOWA - W PRAKTYCE

Dane jednego z wydziałów upadłościowych za okres  
2010 – I półrocze 2015 r.

## Liczba wniosków o ogłoszenie upadłości

Likwidacyjnej	Układowej	Konsumenckiej
426	35	168

## Postanowienia Sądu

Ogłoszenie upadłości układowej	Ogłoszenie upadłości likwidacyjnej	Oddalenie wniosku	Zwrot wniosku	Razem
11	10	5	9	35

## Wyniki postępowań

Splata układu	Umorzenie	Zmiana na likwidacyjną	W toku	Razem
0	2	7	2	11



# PRZYCZYNY FIASKA POSTĘPOWAŃ UKŁADOWYCH

- Wnioski składane zbyt późno, w fatalnej sytuacji przedsiębiorcy, a bilanse nie odzwierciedlały realnych wartości aktywów.
- Działania naprawcze ograniczone do redukcji niektórych kosztów oraz przede wszystkim zobowiązań.
- Brak propozycji dla dostawców, odbiorców, instytucji finansowych – próby samodzielnej sanacji firmy bez poszukiwania zewnętrznego wsparcia
- Prezentacja przedsiębiorstwa uniemożliwiająca ocenę sytuacji i szansy wykonania propozycji układowych

# 1 STYCZNIA 2016 ROKU

**PRAWO  
RESTRUKTURYZACYJNE**

**PRAWO UPADŁOŚCIOWE**

**Uporządkowana triada:**

**WYPŁACALNY**

**ZAGROŻONY  
NIEWYPŁACALNOŚCIĄ**

**NIEWYPŁACALNY**

**Nowe jakości dla:**

**PRZEDSIĘBIORCY**

**SĘDZIÓW**

**DORADCY  
RESTRUKTURYZACYJNEGO**

# NOWY ŚWIAT NAPRAWY FIRM

WYPŁACALNY

ZAGROŻONY  
NIEWYPŁACALNOŚCIĄ

NIEWYPŁACALNY

PRAWO RESTRUKURYZACYJNE

PRAWO UPADŁOŚCIOWE

Przedsiębiorca zagrożony niewypłacalnością lub niewypłacalny

Cztery procedury sanacyjne

Rola doradcy restrukturyzacyjnego

Likwidacja masy upadłości

Sprzedaż firmy w całości przez właściciela

Upadłość konsumencka



# **KONCEPCJA USTAWY PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE**

# NADRZĘDNY CEL USTAWY PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE

„Celem postępowania restrukturyzacyjnego jest uniknięcie ogłoszenia upadłości przedsiębiorcy przez:

**- umożliwienie mu restrukturyzacji w drodze zawarcia układu z wierzycielami,**

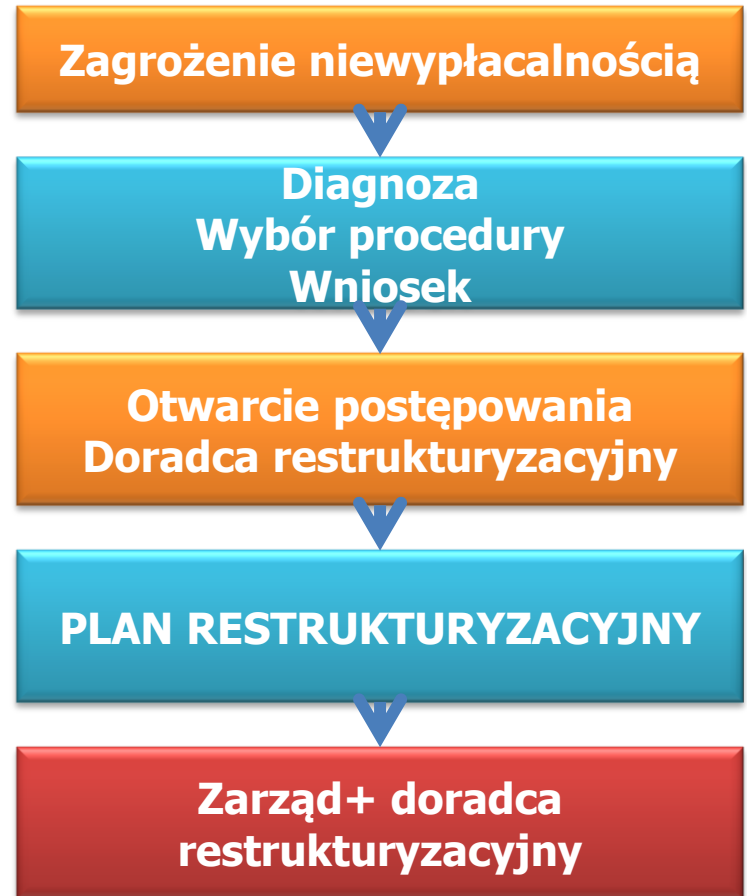
a w przypadku postępowania sanacyjnego przez:

**– przeprowadzenie działań sanacyjnych**

przy zabezpieczeniu słusznych praw wierzycieli.

# KONCEPCJA **BIZNESOWA** USTAWY PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE

- I. Przedsiębiorca znajduje się w sytuacji kryzysowej, własne starania kończą się fiaskiem zmiany sytuacji.
- II. Wybór jednej z czterech procedur naprawczych. Wsparcie doradcy restrukturyzacyjnego.
- III. Sąd otwiera postępowanie restrukturyzacyjne. Ciężar przeprowadzenia postępowania spoczywa na dłużniku i doradcy restrukturyzacyjnym.



# KONCEPCJA **SPOŁECZNA** USTAWY PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE

**I. NIE BĘDZIESZ BANKRUTEM!**



**II. SĄDY BĘDĄ SPRAWNE, A DORADCY  
RESTRUKTURYZACYJNI WYNAGRADZANI  
MOTYWACYJNIE.**

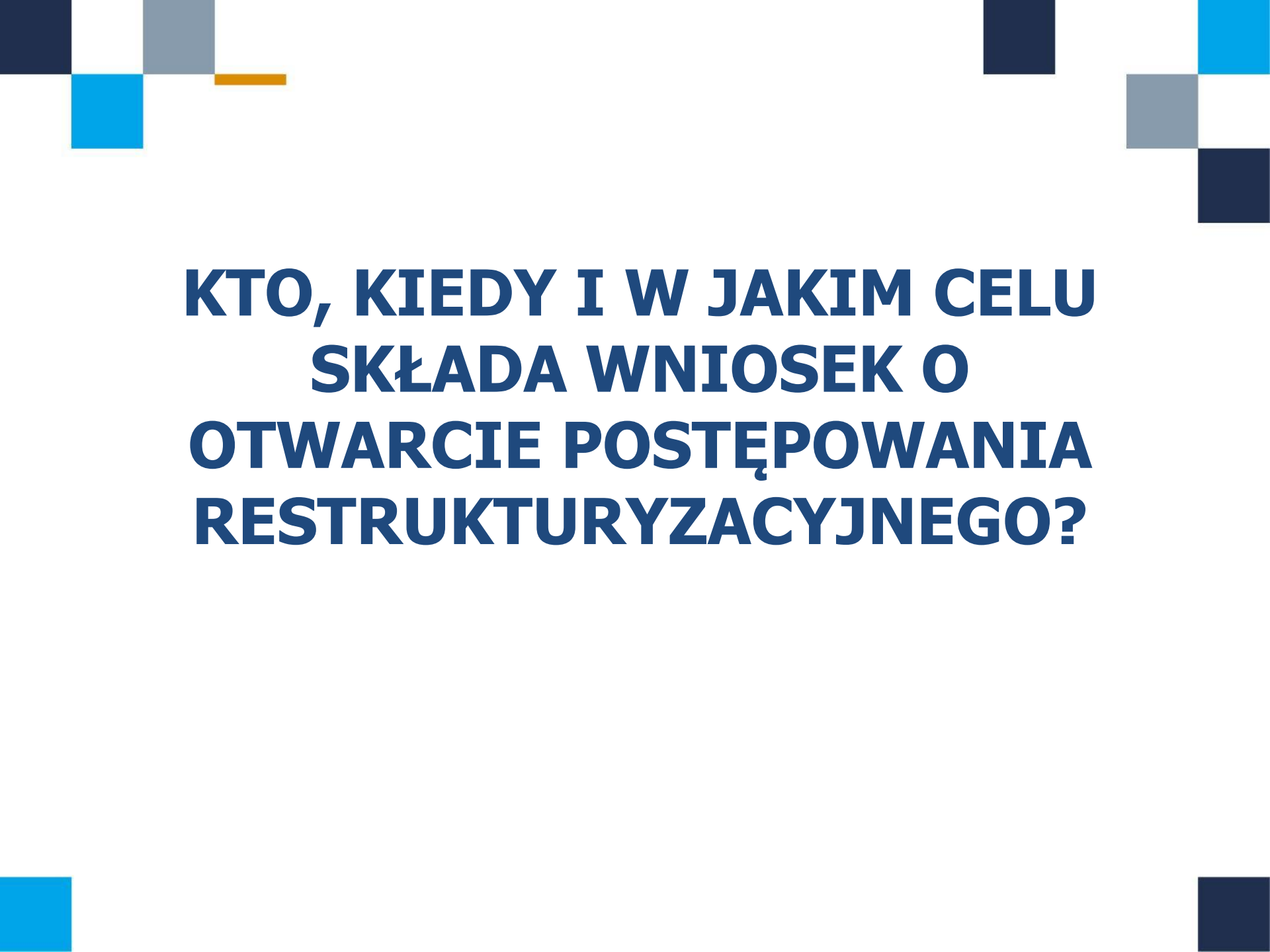


**III. WIERZycIELU – MUSISZ BYĆ  
AKTYWNY!**

**20%**

**IV. CENTRALNY REJESTR  
RESTRUKTURYZACJI I UPADŁOŚCI –  
CAŁA WIEDZA W INTERNECIE.**





**KTO, KIEDY I W JAKIM CELU  
SKŁADA WNIOSEK O  
OTWARCIE POSTĘPOWANIA  
RESTRUKTURYZACYJNEGO?**



# KTO MOŻE SKORZYSTAĆ Z USTAWY PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE? art. 4 PR

1. **Przedsiębiorca** – w rozumieniu KC  
w tym:
  - „tradycyjna” spółka lub osoba prowadząca działalność gospodarczą
  - osoby fizyczne prowadzące gospodarstwo rolne
  - uczelnie
  - samodzielne publiczne zakłady opieki zdrowotnej
  - instytucje i osoby prawne utworzone w drodze ustawy
2. **Spółki z o.o. lub akcyjne** – nieprowadzące działalności gospodarczej
3. **Wspólnicy osobowych spółek handlowych** – ponoszący odpowiedzialność za zobowiązania Spółki bez ograniczenia swoim majątkiem.
4. **Wspólnicy spółki partnerskiej.**



# KIEDY SKŁADAĆ WNIOSEK RESTRUKTURYZACYJNY ? art. 6 PR

**Postępowanie restrukturyzacyjne może  
być prowadzone wobec dłużnika  
niewypłacalnego lub zagrożonego  
niewypłacalnością.**

# ZAGROŻONY NIETYPLACALNOŚCIĄ

Art. 6 ust. 3 PR

**Przez dłużnika zagrożonego niewypłacalnością należy rozumieć dłużnika, którego sytuacja ekonomiczna wskazuje, że w niedługim czasie może stać się niewypłacalny.**

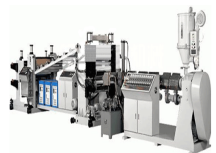
# PRZYPADKI BIZNESOWE

1



Deficytowa sieć sklepów w galeriach handlowych.

2



Poręczenie znaczącego kredytu spółce, która zaprzestała jego spłaty

3



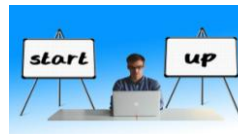
Zleceniodawca nakłada na firmę karę umowną w wysokości 200 proc. kapitałów własnych.

4



Firma tracąca głównego klienta.

5



Start-up internetowy – bez realizacji zakładanych wskaźników, z przekroczonym budżetem inwestycyjnym.

6



Przedsiębiorca, który przepłacił za projekt inwestycyjny.

7



Upadłość głównego kontrahenta – odbiorcy 60 proc. usług.

8



Gigantyczna strata firmy produkcyjnej na obrocie akcjami na GPW.

# NARZĘDZIA DO OCENY RYZYKA UPADŁOŚCI PRZEDSIĘBIORSTW

## Model Altmana

$$Z_{AI} = 1,2x_1 + 1,4x_2 + 3,3x_3 + 0,6x_4 + 1,0x_5 .$$

## Wskaźniki finansowe:

Kapitału własnego, rentowności kapitałów, sprzedaży, zadłużenie

- Jedno lub wielowymiarowa analiza dyskryminacyjna
- Analiza logitowa – modelowanie ryzyka
- Sztuczne sieci neuronowe - symulatory

## Recepta:

**Analiza dokumentów, wizja lokalna, rozmowa z przedsiębiorcą, analiza otoczenia = DIAGNOZA**



# **KLUCZOWE POJĘCIA DOTYCZĄCE USTAWY PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE**

# KLUCZOWE POJĘCIA DOTYCZĄCE USTAWY PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE

1. **Sąd restrukturyzacyjny** – sąd rejonowy – sąd gospodarczy.  
Sąd orzeka w składzie jednego sędziego (art. 14 PR).
2. **Sędzia – komisarz** – wykonuje czynności sądowe w postępowaniu po jego otwarciu (art. 18 PR).
3. **Doradca restrukturyzacyjny** – w postępowaniach występuje jako nadzorca układu, nadzorca sądowy lub zarządca (art. 23 PR).
4. **Uczestnicy postępowania** (art. 65 PR):
  - dłużnik
  - wierzyciel osobisty z wierzytelnością bezsporną
  - wierzyciel osobisty z wierzytelnością sporną.

# KLUCZOWE POJĘCIA DOTYCZĄCE USTAWY PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE

5. **Spis wierzytelności** – wierzytelności osobiste w stosunku do dłużnika powstałe przed dniem otwarcia postępowania restrukturyzacyjnego (art. 76 PR). Spis wierzytelności sporządza nadzorca lub zarządca na podstawie ksiąg rachunkowych (art. 84 PR).
6. **Układ nie obejmuje m.in. (art. 151 PR):**
  - wierzytelności z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne w części finansowanej przez ubezpieczonego, których płatnikiem jest dłużnik.
7. **Restrukturyzacja zobowiązań dłużnika** stanowiąca pomoc publiczną, z tytułu składek na ubezpieczenie społeczne i pozostałych finansowanych przez dłużnika jako pracodawcę może obejmować wyłącznie rozłożenie na raty lub odroczenie terminu płatności.



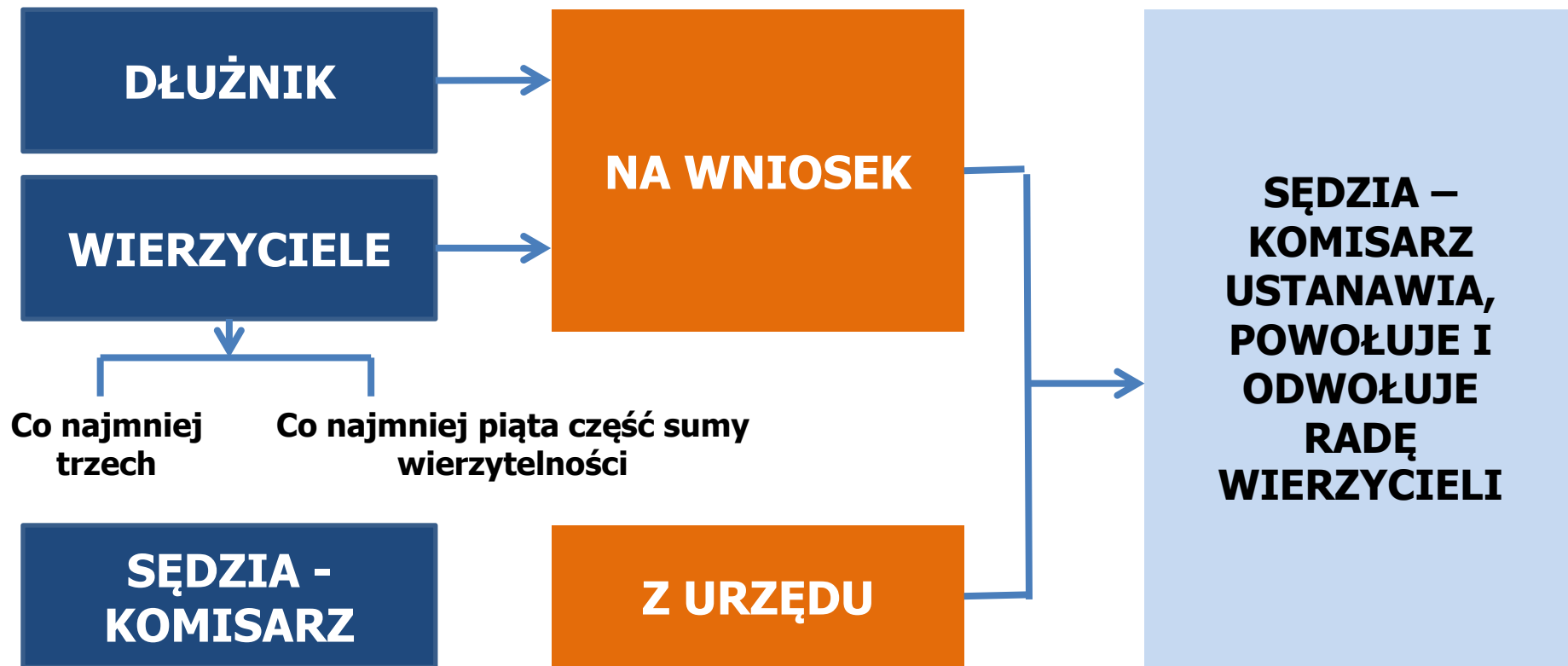
# RADA WIERZYCIELI – POWOŁANIE

art. 121 PR

**INICJATOR**

**FORMUŁA**

**DECYZJA**



**Rada Wierzycieli – pięciu członków i dwóch zastępców lub trzech członków , gdy uczestników jest mniej niż siedem.**

# DOKUMENTY TOWARZYSZĄCE POSTĘPOWANIU RESTRUKTURYZACYJNEMU

- 1. Wniosek o zatwierdzenie układu (PoZU) lub wniosek o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego** (art. 219 i art. 227 PR).
- 2. Wstępny plan restrukturyzacyjny** zawiera co najmniej (art. 9 PR):
  - analizę przyczyn trudnej sytuacji ekonomicznej dłużnika;
  - wstępny opis i przegląd planowanych środków restrukturyzacyjnych i związanych z nimi kosztów;
  - wstępny harmonogram wdrożenia środków restrukturyzacyjnych.
- 3. Plan restrukturyzacyjny** (art. 10 PR).

# ZAWARTOŚĆ

## PLANU RESTRUKTURYZACYJNEGO

### art. 10 PR

1. Opis przedsiębiorstwa dłużnika wraz z informacją o aktualnym oraz przyszłym stanie podaży i popytu w sektorze rynku, na którym przedsiębiorstwo działa;
2. Analiza przyczyn trudnej sytuacji ekonomicznej dłużnika;
3. Prezentacja proponowanej przyszłej strategii prowadzenia przedsiębiorstwa dłużnika oraz informację na temat poziomu i rodzaju ryzyka;
4. Pełny opis i przegląd planowanych środków restrukturyzacyjnych i związanych z nimi kosztów;
5. Harmonogram wdrożenia środków restrukturyzacyjnych oraz ostateczny termin wdrożenia planu restrukturyzacyjnego;
6. Informacja o zdolnościach produkcyjnych przedsiębiorstwa dłużnika, w szczególności o ich wykorzystaniu i redukcji;
7. Opis metod i źródeł finansowania, w tym wykorzystanie wciąż dostępnego kapitału, sprzedaż aktywów w celu finansowania restrukturyzacji, finansowe zobowiązania udziałowców i osób trzecich, w szczególności kredytodawców lub banków, wielkość udzielonej i wnioskowanej pomocy publicznej oraz pomocy de minimis lub pomocy de minimis w rolnictwie lub rybołówstwie i wykazanie zapotrzebowania na nią;
8. Projektowane zyski i straty na kolejne pięć lat oparte na co najmniej dwóch prognozach;
9. Imiona i nazwiska osób odpowiedzialnych za wykonanie układu;
10. Imiona i nazwiska autorów planu restrukturyzacyjnego;
11. Datę sporządzenia planu restrukturyzacyjnego.

# OD KRYZYSU DO WYBORU POSTĘPOWANIA

## Sytuacja kryzysowa

Poziom zasobów  
materialnych i  
niematerialnych

własne

zewnętrzne

brak dostępności

Przyczyna, objawy  
obecne i przyszłe

zanik

trwanie

eskalacja

Ocena sytuacji  
finansowej obecnej  
i przyszłej

wypłacalny

zagrożony  
niewypłacalnością

niewypłacalny

Obiektywna diagnoza

Potencjał, celowość kontynuacji,  
ekonomiczny stan firmy

**DECYZJA**

Samodzielna sanacja sytuacji

Wniosek o otwarcie postępowania  
restrukturyzacyjnego

# POSTĘPOWANIA RESTRUKTURYZACYJNE

**Postępowanie o  
zatwierdzenie układu  
PoZU**

**Przyspieszone  
postępowanie układowe  
PPU**

**Postępowanie układowe  
PU**

**Postępowanie sanacyjne  
PS**

# OTWARCIE POSTĘPOWANIA RESTRUKTURYZACYJNEGO PRZESŁANKI

Niewypłacalność lub zagrożenie niewypłacalnością przedsiębiorcy.

Brak znamion pokrzywdzenia wierzycieli.

W postępowaniu układowym i sanacyjnym uprawdopodobnienie zdolności przedsiębiorcy do bieżącego zaspokojenia kosztów postępowania oraz zobowiązań powstałych po jego otwarciu.

# PRZESŁANKI WYBORU POSTĘPOWANIA RESTRUKTURYZACYJNEGO

<b>Parametr</b> <b>Tryb</b> <b>postępowania</b>	<b>Postępowanie o zatwierdzenie układu PoZU</b>	<b>Przyspieszone postępowanie układowe PPU</b>	<b>Postępowanie układowe PU</b>	<b>Postępowanie sanacyjne PS</b>
<b>Poziom wierzytelności spornych</b>	$\leq 15\%$	$\leq 15\%$	$> 15\%$	<b>Bez znaczenia</b>
<b>Przyjęcie układu</b>	<b>Samodzielne zbieranie głosów przez dłużnika</b>	<b>Zgromadzenie wierzycieli</b>	<b>Zgromadzenie wierzycieli</b>	<b>Zgromadzenie wierzycieli po wykonaniu części lub całości programu restrukturyzac.</b>

# POSTĘPOWANIE O ZATWIERDZENIE UKŁADU

- **Obowiązek dłużnika do zawarcia umowy o sprawowanie nadzoru nad przebiegiem postępowania z doradcą restrukturyzacyjnym**
- **Nieprzekroczenie 15% wierzytelności spornych**
- **Samodzielne zbieranie głosów przez dłużnika bez udziału Sądu**
- **Możliwość Zawarcia układu częściowego.**

## Kluczowe czynniki sukcesu postępowania:

- **Koncyliacyjny doradca restrukturyzacyjny**
- **Wiedza wierzycieli o takowym postępowaniu i jego skutkach, także podatkowych z ich punktu widzenia**



# SCENARIUSZ POSTĘPOWANIA O ZATWIERDZENIE UKŁADU

1. Zawarcie przez przedsiębiorcę z doradcą restrukturyzacyjnym umowy o sprawowanie nadzoru nad przebiegiem postępowania.
2. Wyznaczenie dnia układowego.
3. Sporządzenie przez nadzorcę układu spisu wierzytelności, także spornych.
4. Określenie propozycji układowych.
5. Zebranie pisemnych głosów od wierzycieli.
6. W przypadku, gdy za przyjęciem układu wypowie się większość wierzycieli mających łącznie co najmniej dwie trzecie sumy wierzytelności uprawniających do głosowania nad układem – złożenie wniosku do Sądu.
7. Rozpoznanie przez Sąd wniosku o zatwierdzenie układu.

# PRZYSPIESZONE POSTĘPOWANIE UKŁADOWE

- Wniosek przedsiębiorcy z propozycjami układowymi oraz wstępnym planem restrukturyzacyjnym, wierzytelności sporne – mniej niż 15%
- Otwarcie PPU
- Powołanie nadzorca sądowego – doradca restrukturyzacyjny, ewentualnie wskazanego przez przedsiębiorcę i wierzycieli – 30%
- Możliwość zawarcia układu częściowego.

## **Nadzorca sądowy po dwóch tygodniach przedstawia:**

- ✓ plan restrukturyzacyjny uwzględniający propozycje układowe przedsiębiorcy
- ✓ spis wierzytelności i wierzytelności spornych

**Ochrona przed wierzycielami od momentu wydania przez Sąd postanowienia o otwarciu postępowania.**

PPU

# SCENARIUSZ PRZYSPIESZONEGO POSTĘPOWANIA UKŁADOWEGO

1. Przedsiębiorca składa do Sądu wnioszek o otwarciu postępowania restrukturyzacyjnego
2. Sąd wydaje postanowienie o otwarciu PPU
3. Działania po otwarciu PPU:
  - Nadzorca sądowy sporządza spis wierzytelności i odrębnie wierzytelności spornych
  - Wnoszenie zastrzeżeń do spisu wierzytelności
  - Zwołanie przez Sąd zgromadzenia wierzycieli
  - Głosowanie nad układem na zgromadzeniu wierzycieli
4. Postanowienie Sądu o zatwierdzeniu układu
5. Z dniem uprawomocnienia układu nadzorca sądowy obejmuje funkcję nadzorca wykonania układu
6. Po wykonaniu układu Sąd wydaje postanowienie.

PPU

# POSTĘPOWANIE UKŁADOWE

## Wniosek przedsiębiorcy z:

- a) propozycjami układowymi
  - b) wstępnym planem restrukturyzacyjnym
  - c) uprawdopodobnienie zdolności do zaspokajania kosztów postępowania układowego**
- Poziom wierzytelności spornych – pow. 15%
  - Ewentualne powołanie przez Sąd tymczasowego nadzorcy sądowego
  - Wraz z otwarciem postępowania powołanie nadzorcy sądowego
  - **W terminie 30 dni nadzorca sądowy sporządza:**
    - a) Plan restrukturyzacji**
    - b) Spis wierzytelności**

# SCENARIUSZ POSTĘPOWANIA UKŁADOWEGO

1. Przedsiębiorca składa do Sądu wniosek o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego.
2. Sąd rozpoznaje wniosek. Możliwość postępowania zabezpieczającego.
3. Sąd wydaje postanowienie o otwarciu PU.
4. Działania po otwarciu PU:
  - Nadzorca sądowy sporządza spis wierzytelności
  - Wnoszenie sprzeciwów do spisu wierzytelności
  - Zwołanie przez Sąd zgromadzenia wierzycieli
  - Głosowanie nad układem na zgromadzeniu wierzycieli.
5. Postanowienie Sądu o zatwierdzeniu układu.
6. Z dniem uprawomocnienia układu nadzorca sądowy obejmuje funkcję nadzorca wykonania układu.
7. Po wykonaniu układu Sąd wydaje postanowienie.

# POSTĘPOWANIE SANACYJNE

## **Wniosek przedsiębiorcy zawierający:**

- a) wstępny plan restrukturyzacyjny
- b) uprawdopodobnienie zdolności firmy do bieżącego pokrywania kosztów postępowania
- c) wykaz wierzycieli oraz wierzytelności spornych

## **Ewentualne ustanowienie przez Sąd:**

- a) Tymczasowego zarządcy sądowego
- b) Tymczasowego zarządcy

## **Otwarcie postępowania sanacyjnego i powołanie zarządcy**

**Zarządca sporządza w ciągu 30 dni plan restrukturyzacyjny (ew. w ciągu 3 m-cy) i spis wierzytelności.**

**Po uprawomocnieniu się postanowienia o zatwierdzeniu układu przedsiębiorca odzyskuje prawo zarządu majątkiem.**

# „SIŁA”

## POSTĘPOWANIA SANACYJNEGO

1

- Przedsiębiorca traci prawo zarządu.

2

- Zawieszenie egzekucji po wszczęciu postępowania.

3

- Bezskuteczność poprzednich czynności na szkodę wierzycieli.

4

- Możliwość odstąpienia od umów wzajemnych.

5

- Możliwość zwalniania pracowników.

6

- Możliwość zbycia majątku zbędnego.

Czas trwania:  
Ok. 1 roku

PS

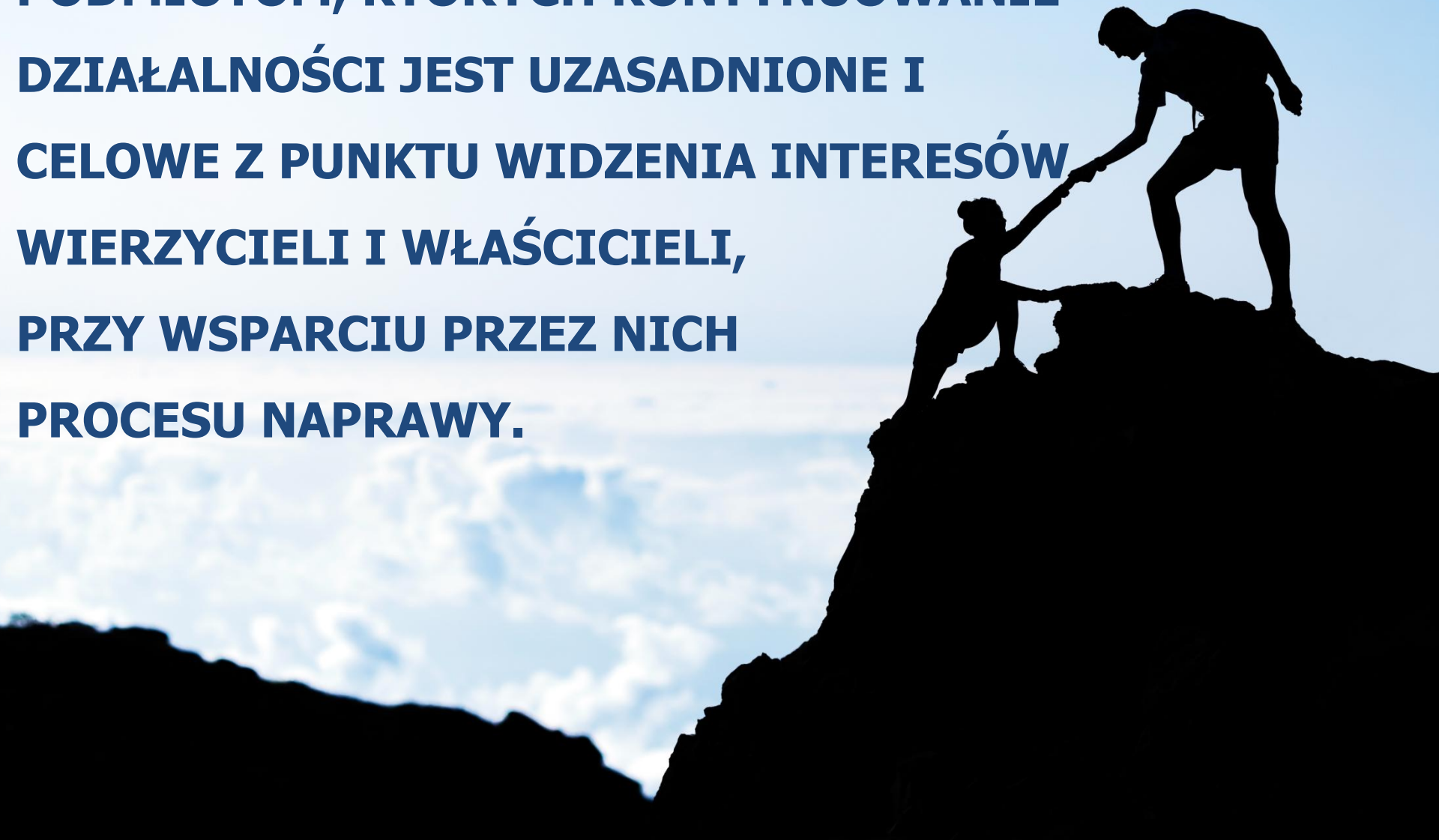
# SCENARIUSZ POSTĘPOWANIA SANACYJNEGO


1. Wniosek przedsiębiorcy o otwarcie postępowania i ew. wniosek o zabezpieczenie (TNS)
2. Postanowienie Sądu o otwarciu PS
3. Działanie po otwarciu PS:
  - Zarządca sporządza spis inwentarza z oszacowaniem, plan restrukturyzacyjny i spis wierzytelności,
  - Wnoszenie sprzeciwów do listy wierzytelności
  - Sędzia – komisarz zatwierdza plan restrukturyzacyjny
  - Zarządca realizuje plan restrukturyzacyjny
  - Zatwierdzenie spisu wierzytelności
4. Sędzia – komisarz wyznacza termin zgromadzenia wierzycieli – do 12 m-cy od otwarcia PS
5. Głosowanie nad układem
6. Uprawnocnienie się postanowienia o zatwierdzeniu układu, z tym dniem dłużnik odzyskuje prawo do zarządu majątkiem
7. Z dniem uprawnomocnienia się postanowienia, zarządca obejmuje funkcję wykonania układu i co trzy miesiące składa do Sądu sprawozdanie dot. wykonania planu restrukturyzacyjnego (art. 171).



**ZDANIEM AUTORA:**

**PRAWO RESTRUKTURYZACYJNE JEST DEDYKOWANE  
PODMIOTOM, KTÓRYCH KONTYNUOWANIE  
DZIAŁALNOŚCI JEST UZASADNIONE I  
CELOWE Z PUNKTU WIDZENIA INTERESÓW  
WIERZYCIELI I WŁAŚCICIELI,  
PRZY WSPARCIU PRZEZ NICH  
PROCESU NAPRAWY.**



A close-up photograph of a woman with long, dark brown hair, smiling warmly. She is wearing a light blue, textured sweater. The background is a blurred classroom with a green chalkboard and wooden desks. The text is overlaid on the bottom right of the image.

***Porażka jest nie tyle dolegliwością, a stanem umysłu, a sukces polega, na podnoszeniu się z kolan raz za razem,***

Źródło: „Jak upadają giganci”

**Serdecznie dziękuję za uwagę!**

Zapraszam na LinkedIn do  
Grupy Doradca restrukturyzacyjny  
oraz na

[www.sanacjafirm.pl](http://www.sanacjafirm.pl)

Poznań, 14 stycznia 2016 roku

**ŚPIESZYMY TOBIE  
Z POMOCĄ!**

