



ZWIĄZEK BANKÓW POLSKICH

REKOMENDACJA ZWIĄZKU BANKÓW POLSKICH DOTYCZĄCA DOBRYCH PRAKTYK PROCESÓW RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

**Opracowana przez Grupę Roboczą powołaną
przy Związku Banków Polskich**

13.12.2019 r.

Przedsiębiorstwa działające w warunkach gospodarki rynkowej są stale narażone na szereg ryzyk, które mogą spowodować kryzys w ich działalności. Nie wszystkim też zarządom przedsiębiorstw udaje się efektywnie zarządzić tymi ryzykami, tak aby uniknąć konieczności podjęcia działań restrukturyzacyjnych w celu ochrony przedsiębiorstwa przed likwidacją.

Wartość biznesową, jaką można wypracować poprzez efektywne procesy restrukturyzacji, docenił również, oprócz właścicieli i zarządów przedsiębiorstw, regulator, wprowadzając w styczniu 2016 r. nowe Prawo restrukturyzacyjne, którego intencją było wzmocnienie sądowych procesów restrukturyzacyjnych.

Istotną grupą potencjalnych beneficjentów udanych procesów restrukturyzacji są również wierzyciele przedsiębiorstw. Ich pozycja i aktywność w procesie restrukturyzacji jest jednak niejednokrotnie bardzo zróżnicowana i zależy między innymi od takich czynników, jak: wielkość i charakter zaangażowania finansowego, posiadanie wykwalifikowanych struktur do obsługi procesów restrukturyzacji, wartość i charakter ustanowionych zabezpieczeń, skłonność do akceptacji podwyższonego ryzyka kredytowego oraz ograniczenia wynikające ze szczególnych przepisów prawa (np. Prawa bankowego). Powyższe prowadzi bardzo często do powstania istotnych konfliktów interesu, które w praktyce bardzo utrudniają lub wręcz uniemożliwiają efektywne przeprowadzenie restrukturyzacji przedsiębiorstwa.

Pewne reguły rozwiązywania tych konfliktów interesów zawarto w Prawie restrukturyzacyjnym, przy czym ich zastosowanie nie zawsze stworzy możliwości przeprowadzenia efektywnej restrukturyzacji. Dotyczy to zwłaszcza sytuacji, gdy przed ewentualnym wejściem w procedury Prawa restrukturyzacyjnego wystąpią zdarzenia, które nieodwracalnie pozbawią przedsiębiorstwo możliwości kontynuowania działalności operacyjnej.

Ważnym aspektem zwiększającym szanse na efektywną restrukturyzację jest również możliwość przeprowadzenia procesu restrukturyzacji w dobrowolnym porozumieniu z jej kluczowymi uczestnikami bez wchodzenia w procedury Prawa restrukturyzacyjnego. Intencją ustawodawcy było stworzenie procedur, które nie stygmatyzowałyby przedsiębiorstw w restrukturyzacji. Praktyka jednak wyraźnie pokazuje, że część uczestników obrotu gospodarczego (zwłaszcza niezwiązanych z postępowaniami w Prawie restrukturyzacyjnym) istotnie ogranicza ryzyka współpracy z przedsiębiorstwami w restrukturyzacji, co ma negatywny wpływ na efektywność tych procesów.

Mając na uwadze powyższe, pod auspicjami Związku Banków Polskich wypracowano, na bazie wiedzy i doświadczenia praktyków restrukturyzacji z wiodących banków polskich oraz aktywnych na rynku restrukturyzacyjnym doradców prawnych, rekomendację w zakresie ***Dobrych praktyk procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw***, które w intencji jej twórców powinny mieć zastosowanie w pierwszej fazie procesu restrukturyzacji, w którym najistotniejsze jest szybkie i prawidłowe zdiagnozowanie sytuacji oraz powstrzymanie się od działań, które mogłyby nieodwracalnie pozbawić przedsiębiorstwo możliwości przeprowadzenia restrukturyzacji lub istotnie zwiększyć ryzyko jego niepowodzenia.

Rekomendowane ***Dobre praktyki procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw*** opracowano nie tylko z myślą poprawienia efektywności procesów restrukturyzacji, ale również z poszanowaniem dobrze rozumianych interesów poszczególnych uczestników procesu oraz racjonalnego podziału korzyści, jakie proces restrukturyzacji może przynieść jego uczestnikom.

REKOMENDACJA ZWIĄZKU BANKÓW POLSKICH DOTYCZĄCA DOBRYCH PRAKTYK PROCESÓW RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW

Adresaci rekomendacji

Rekomendacja jest skierowana do wierzycieli finansowych (w szczególności banków, obligatariuszy, pożyczkodawców, ubezpieczycieli, leasingodawców oraz firm faktoringowych) biorących udział w procesach restrukturyzacji przedsiębiorstw, które posiadają główny ośrodek podstawowej działalności w Polsce.

Podmioty zainteresowane

Niniejsza rekomendacja dotyczy wszystkich uczestników procesów restrukturyzacji przedsiębiorstw, tj. oprócz jej adresatów (wierzycieli finansowych), także wierzycieli handlowych i publicznoprawnych, samych dłużników, ich współników, akcjonariuszy oraz innych inwestorów.

Podmioty monitorujące

Podmiotem monitorującym stosowanie rekomendacji przez jej adresatów i podmioty zainteresowane będzie Związek Banków Polskich we współpracy z Polską Izbą Ubezpieczeń, Związkiem Polskiego Leasingu, Polskim Związkiem Faktorów oraz Stowarzyszeniem Polskich Skarbników Korporacyjnych. Depozytariuszem rekomendacji jest Związek Banków Polskich.

Cel procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw

Celem procesu restrukturyzacji przedsiębiorstw, z punktu widzenia wierzycieli, jest utrzymanie lub przywrócenie zdolności przedsiębiorstw do obsługi zobowiązań. Proces ten powinien uwzględniać ochronę zdolności przedsiębiorstwa do prowadzenia działalności gospodarczej (*going concern*) z uwzględnieniem interesów wierzycieli przedsiębiorstwa oraz – w zakresie dla nich akceptowalnym – także interesów pozostałych interesariuszy.

Cel ten, co do zasady, osiąga się poprzez ustabilizowanie w krótkim terminie płynności finansowej przedsiębiorstwa, a następnie szczegółową analizę sytuacji przedsiębiorstwa i uzgodnienie warunków jego restrukturyzacji oraz na końcu wdrożenie uzgodnionych warunków restrukturyzacji przedsiębiorstwa, w tym kompleksowego planu naprawczego.

Cel dobrych praktyk procesu restrukturyzacji

Poprzez zdefiniowanie standardów organizowania i przeprowadzania procesów restrukturyzacji z udziałem wierzycieli reprezentujących różne, niejednokrotnie odmienne, interesy celem dobrych praktyk jest zwiększenie skuteczności tych procesów poprzez zwiększenie efektywności, przewidywalności oraz zasięgu podmiotowego.

Dobre praktyki procesu restrukturyzacji

1. Działanie zgodnie z prawem

- Na każdym etapie procesu restrukturyzacji wszyscy jego uczestnicy powinni działać zgodnie z obowiązującymi przepisami prawa, w tym w szczególności przepisami dotyczącymi tajemnicy bankowej lub zawodowej.

2. Dobra wiara, transparentność i wiarygodność

- Na każdym etapie procesu restrukturyzacji wszyscy jego uczestnicy powinni działać w dobrej wierze.
- Z zastrzeżeniem wymogów wynikających z przepisów obowiązującego prawa oraz wiążących strony zobowiązań umownych, wszyscy uczestnicy procesu restrukturyzacji powinni udostępniać sobie wzajemnie prawdziwe informacje dotyczące, w szczególności, wiarygodności oraz podejmowanych działań prawnych.
- Proces restrukturyzacji powinien dotyczyć przedsiębiorstw, które w ocenie wierzycieli są wiarygodne i mają perspektywę osiągnięcia celu procesu restrukturyzacji.

3. Równe traktowanie

- Dłużnik powinien zapewnić wierzycielom finansowym aktywnie uczestniczącym w procesie restrukturyzacji równy dostęp do informacji (np. odpowiedzi na pytania jednego wierzyciela otrzymują wszyscy zaangażowani wierzyciele finansowi), z poszanowaniem prawa wierzyciela do indywidualnego ograniczenia zakresu otrzymywanych informacji.
- Rozwiązania wypracowywane w ramach procesów restrukturyzacji powinny opierać się na zasadzie równego traktowania wierzycieli będących w zbliżonej sytuacji prawnej w zakresie dotyczącym, w szczególności, charakteru wiarygodności oraz zabezpieczeń.
- Wierzyciel zgłaszający odrębne stanowisko powinien prowadzić rozmowy z pozostałymi wierzycielami aktywnie uczestniczącymi w procesie restrukturyzacji i dłużnikiem w celu poszukiwania kompromisowego rozwiązania.

4. Długoterminowa perspektywa oraz poszukiwanie rozwiązań „win-win”

- Uczestnicy procesu restrukturyzacji powinni skupić się na ustaleniu zasad ustabilizowania płynności, z poszanowaniem istotnych interesów wierzycieli, i zainicjowaniu restrukturyzacji operacyjnej dłużnika, restrukturyzacji aktywów i utrzymaniu lub przywróceniu zdolności do obsługi zobowiązań. Dystrybucja nadwyżek do akcjonariuszy/udziałowców powinna być możliwa dopiero w warunkach stabilizacji finansowej przedsiębiorstwa.
- Uczestnicy procesu powinni dążyć do kompromisów umożliwiających osiągnięcie sytuacji win-win także w długoterminowej perspektywie.

5. Wczesne rozpoczęcie procesu restrukturyzacji

- Wszyscy uczestnicy procesu restrukturyzacji powinni dążyć do możliwie wczesnego rozpoznania problemów i rozpoczęcia wspólnych prac dotyczących restrukturyzacji (wczesne rozpoczęcie procesu restrukturyzacji oznacza, iż prace należy podjąć wraz z

wystąpieniem pierwszych symptomów problemów; m.in. problemów operacyjnych, braku realizacji projekcji finansowych, ryzyka złamania wskaźników finansowych itp.).

- Dłużnik powinien jak najwcześniej rozpocząć wspólne rozmowy ze wszystkimi kluczowymi wierzycielami oraz zwolnić wierzycieli z tajemnicy dotyczącej relacji z dłużnikiem, szczególnie jeśli opóźnienie rozpoczęcia takich wspólnych rozmów mogłoby spowodować obniżenie płynności finansowej dłużnika lub zmianę sytuacji jednego wierzyciela wobec innego wierzyciela.

6. Efektywna organizacja procesu restrukturyzacji

- Każdy z uczestników procesu powinien zapewnić dostępność i reprezentację doświadczonych osób dedykowanych do danego procesu restrukturyzacji, responsywność, umocowanie do prowadzenia wspólnych rozmów i decyzyjność oraz ustalić sprawny wewnętrzny tryb akceptacji uzgodnień poczynionych przez ten zespół. Uczestnicy procesu restrukturyzacji powinni wyłonić lidera koordynującego całość procesu restrukturyzacji i działania jego uczestników (przepływ informacji, kolejne kroki). Liderem powinna być osoba zaangażowana w przygotowanie, a następnie mająca udział w realizacji przyjętego w procesie restrukturyzacji planu naprawczego. Na wniosek wierzycieli dłużnik powinien zatrudnić doradców zaakceptowanych przez wierzycieli finansowych, którzy w sposób profesjonalny wspomogą proces restrukturyzacji.

7. Spotkanie rozpoczynające proces restrukturyzacji i *standstill*

- Na spotkaniu rozpoczynającym wspólne rozmowy ze wszystkimi kluczowymi wierzycielami dłużnik powinien jasno i otwarcie przedstawić swoją aktualną sytuację, zaproponować rozwiązania w celu ustabilizowania tej sytuacji oraz przedstawić kierunek działań naprawczych.
- Wierzyciele zaproszeni na spotkanie rozpoczynające wspólne rozmowy powinni bez zbędnej zwłoki wziąć w nim udział.
- W związku z samym faktem otrzymania zaproszenia na spotkanie rozpoczynające wspólne rozmowy, z zastrzeżeniem postanowień dokumentów finansowania, rekomenduje się, aby wierzyciele nie podejmowali decyzji o ograniczeniu finansowania dłużnikowi.
- W czasie spotkania rozpoczynającego wspólne rozmowy wierzyciele finansowi powinni ustalić wspólny kierunek działań wobec dłużnika, w tym rozstrzygnąć, czy zasadne jest niezwłoczne podpisanie prostej umowy określającej zasady *standstill* oraz uzgodnić z dłużnikiem oczekiwania dotyczące pakietu informacyjnego, który będzie im dostarczany i aktualizowany w procesie restrukturyzacji. Do czasu podpisania takiej umowy dłużnik i wszyscy wierzyciele powinni przestrzegać uzgodnionych w trakcie takiego spotkania zasad, a w przypadku odejścia od tych zasad niezwłocznie poinformować o tym pozostałych uczestników.
- Celem umowy *standstill* powinno być zapewnienie dłużnikowi możliwości utrzymania płynności w okresie prowadzenia rozmów restrukturyzacyjnych w zakresie współpracy na dotychczas udzielonych produktach i z zastrzeżeniem ograniczeń wynikających z obowiązujących przepisów prawa oraz zawartych umów, jak również zapewnienie czasu na przygotowanie kompleksowego planu restrukturyzacji, na podstawie którego możliwe

jest wypracowanie przez uczestników procesu restrukturyzacji docelowego rozwiązania w możliwie najkrótszym terminie.

- Zasady *standstill* w większości przypadków oznaczają z perspektywy wierzycieli m.in. niepodejmowanie działań egzekucyjnych lub zabezpieczających, z zastrzeżeniem podejmowania czynności zachowawczych, utrzymanie limitów finansowania na poziomie zapewniającym dłużnikowi możliwość dalszego funkcjonowania, powstrzymanie się od dochodzenia harmonogramowej spłaty finansowania (za wyjątkiem płatności standardowych odsetek), wstrzymanie się przez wierzyciela od podejmowania działań w związku ze złamaniem zobowiązań umownych, a z perspektywy dłużnika, bez uzgodnienia z wierzycielami, m.in.: (I) niezaciąganie dodatkowego zadłużenia finansowego, niedokonywanie spłaty kapitału zadłużenia finansowego, (II) z zastrzeżeniem niezbędnych transakcji dokonywanych w toku zwykłej działalności operacyjnej, nierozporządzanie majątkiem, niedokonywanie wydatków inwestycyjnych, nienabywanie składników majątkowych, (III) nieuchwalanie i niewypłacanie dywidendy, nieudzielanie poręczeń, a także informowanie wierzycieli na bieżąco, w ustalonych okresach (np. tygodniowych), o rozwoju sytuacji dłużnika.

8. Szybka diagnoza i wdrożenie kompleksowego planu naprawczego

- W pierwszej kolejności uczestnicy procesu restrukturyzacji powinni przeprowadzić diagnozę przyczyn problemów finansowych dłużnika (np. określić obszary działalności dłużnika najbardziej wpływające na utratę płynności).
- W drugiej kolejności uczestnicy procesu restrukturyzacji powinni przeprowadzić analizy umożliwiające podjęcie kompleksowych działań naprawczych (np. obejmujących restrukturyzację finansową, operacyjną, majątkową oraz wypracowanie opcji strategicznych i pozyskanie inwestora, a w niektórych przypadkach także sprzedaż lub likwidację części lub całości przedsiębiorstwa dłużnika).
- W trzeciej kolejności uczestnicy procesu restrukturyzacji powinni współpracować w kierunku uzgodnienia i wdrożenia kompleksowego planu naprawczego.

9. Źródła pozyskania nowego finansowania w procesie restrukturyzacji

- Jeżeli warunkiem koniecznym przeprowadzenia procesu restrukturyzacji jest pozyskanie przez dłużnika dodatkowego finansowania, dłużnik powinien rozważyć jego pozyskanie ze źródeł wewnętrznych (np. optymalizacji majątku i kapitału obrotowego dłużnika), a dopiero w przypadku ich braku lub wyczerpania ze źródeł zewnętrznych.
- Pozyskując dodatkowe finansowanie ze źródeł zewnętrznych, dłużnik powinien zwrócić się do istniejących akcjonariuszy lub udziałowców, nowych inwestorów, specjalistycznych funduszy inwestycyjnych lub nowych wierzycieli finansowych, a dopiero w przypadku niepowodzenia powyższych działań do istniejących wierzycieli finansowych, pod warunkiem uzgodnienia planu naprawczego.
- Dotychczasowi wierzyciele mogą rozważyć uprzywilejowanie (pod kątem zabezpieczeń lub terminu spłaty) nowego finansowania pozyskanego od zewnętrznych instytucji finansowych lub nowego finansowania udzielanego przez dotychczasowych wierzycieli, jeżeli jest to w danej sytuacji koniecznym warunkiem pozyskania finansowania umożliwiającego realizację programu restrukturyzacyjnego.