

# ZESZYTY PBR – CASE

## 9

### Restrukturyzacja finansowa polskich przedsiębiorstw i banków

Warszawa 1993

Fundacja Naukowa CASE



Polski Bank Rozwoju S.A.



Fundacja Naukowa CASE – Centrum Analiz Społeczno-Ekonomicznych  
00-585 Warszawa, ul. Bagatela 14

Polski Bank Rozwoju S.A.  
00-675 Warszawa, ul. Koszykowa 54

Copyright by: Fundacja Naukowa CASE i Polski Bank Rozwoju S.A.

Opracowanie tekstów: Grażyna Gierszewska  
Krystyna Swinarska  
Opracowanie graficzne: Agnieszka Bury

**MEDIABANK**  
 **S.A.**

Wydawca:  
Mediabank S.A. 02-548 Warszawa, ul. Grażyny 13/15

Oddano do druku w grudniu 1993 r. Nakład 1000 egz.

## SPIS TREŚCI

G. Gierszewska	WSTĘP .....	5
S. Sikora:	USTAWA O RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW I BANKÓW - DOŚWIADCZENIA PO PÓŁ ROKU .....	7
P. Cyburt:	MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA USTAWY O RESTRUKTURYZACJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW I BANKÓW W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI GOSPODARKI POLSKIEJ. ROLA BANKU .....	11
J. Bradecki:	POSTĘPOWANIE UGODOWE POMIĘDZY BANKIEM A PRZEDSIĘBIORSTWEM - DOŚWIADCZENIA ORGANIZACYJNE.....	15
P. Wojciechowski:	MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA USTAWY O RESTRUKTURYZACJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW I BANKÓW W PROCESACH PRYWATYZACJI .....	19
G. Gierszewska	OMÓWIENIE DYSKUSJI .....	21



## WSTĘP

Zeszyty PBR - CASE nr 9 są efektem seminarium poświęconego problemom restrukturyzacji finansowej polskich przedsiębiorstw i banków.

Zorganizowane wspólnie przez Fundację Naukową CASE - Centrum Analiz Społeczno - Ekonomicznych oraz Polski Bank Rozwoju S.A. w ramach regularnego cyklu spotkań dyskusyjnych, seminarium odbyło się w Warszawie 7 października 1993 r. Na spotkaniu podjęto, podczas dyskusji panelowej, próbę oceny pierwszych efektów działania Ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków, która obowiązuje od marca br., jakkolwiek jeszcze w czerwcu ukazywały się ostatnie z niezbędnych akty wykonawcze.

Ministerstwo Finansów spodziewało się, że w bardzo krótkim czasie banki obejmą postępowaniem ugodowym około 250 przedsiębiorstw, a wierzycielności wobec pozostałych firm, obsługiwanych przez wydzielone departamenty złych kredytów, zostaną wystawione na sprzedaż. W tym kontekście ważnym problemem było wykorzystanie możliwości jakie daje ustawa dla procesów prywatyzacji. Interesujące wydawało się również zebranie doświadczeń banków w podejmowaniu decyzji o postępowaniu ugodowym oraz zapoznanie się z opiniami zainteresowanych przedsiębiorstw.

Aktualnie możliwa jest też konfrontacja oczekiwan jakie były wyrażane pod adresem Ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków a rzeczywistością jej realizacją. W grudniu odbyło się bowiem seminarium poświęcone dyskusji nad kształtem Ustawy i jej założeń oraz celów. Było to na krótko przed ostatecznym rozstrzygnięciem w Parlamencie na ten temat. Plon tego spotkania przedstawiono w "Zeszytach PBR - CASE nr 5".

W "Zeszytach" nr 9 prezentujemy wypowiedzi czterech zaproszonych panelistów: Sławomira Sikory, Piotra Cyburta, Jerzego Bradeckiego i Pawła Wojciechowskiego. Przystawili oni problemy realizacji ustawy z różnych pozycji: Ministerstwa Finansów, banku, przedsiębiorstwa, Ministerstwa Przekształceń Własnościowych tj. wszystkich zainteresowanych stron. Wypowiedzi panelistów zostały spisane przez organizatorów i opracowane redakcyjnie. Pan Jerzy Bradecki znalazł czas, aby zaprezentować rozszerzoną wersję swojego wystąpienia i taka jest opublikowana. Omówienia dyskusji, która rozpoczęła się po wystąpieniach panelistów, dokonała niżej podpisana.

*Grażyna Gierszewska*

*Warszawa - grudzień 1993 r.*

Lista gości obecnych na seminarium pt. "Restrukturyzacja finansowa polskich przedsiębiorstw i banków"

Witold Anyszkiewicz	— Polski Bank Rozwoju SA
Andrzej Aranowski	— Bank Unii Gospodarczej SA
Ewa Balcerowicz	— Fundacja Naukowa CASE
Alfred Bieć	— PeKaO SA
Barbara Błaszczyk	— Fundacja Naukowa CASE
Zdzisław Bogucki	— Polskie Tow. Cybernetyczne
Jerzy Bradecki	— APC Metalchem SA w Opolu
Krzysztof Brdyś	— Fundacja Poszanowania Energii
Andrzej Bury	— "Bank" i Polskie Radio
Michał Cader	— Fundacja Naukowa CASE
Witold Cełebański	— Zakłady "Star" SA
Krzysztof Chmielewski	— Fundacja Naukowa CASE
Stefan Cieśla	— Polski Bank Rozwoju SA
Piotr Cyburt	— PBK SA
Andrzej Cyłwik	— Urząd Antymonopolowy
Janusz Dąbrowski	— Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
Marek Dąbrowski	— Fundacja Naukowa CASE
Jerzy Drygalski	— Min. Przekształceń Własnościowych
Michał Federowicz	— Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
Anna Fornalczyk	— Urząd Antymonopolowy
Witold Gadomski	— "Nowa Europa"
Grażyna Gierszewska	— Fundacja Naukowa CASE
Mieczysław Groszek	— Polski Bank Rozwoju SA
Paweł Jabłoński	— "Rzeczpospolita"
Jacek Jakoch	— Fundacja Poszanowania Energii
Antoni Kantecki	— Fundacja Edukacji Badań Bankowych
Tadeusz Kochanowski	— Instytut Badawczo-Doradczy "Zmiany"
Jacek Kostrzewa	— Fundacja Poszanowania Energii
Wojciech Kostrzewa	— Polski Bank Rozwoju SA
Marzena Kowalska	— "Życie Gospodarcze"
Ryszard Kowalski	— BDK SA
Sławomir Lipiński	— "Gazeta Bankowa"
Janusz Maciejewicz	— Bank Rozwoju Eksportu SA
Wiesława Magdziak	— Agencja Rozwoju Przemysłu SA
Zygmunt Makomaski	— Bank Rozwoju Eksportu SA
Stanisław Mazurek	— Skierniewickie Zakłady Obuwia
Tomasz Najda	— Fundacja Naukowa CASE
Krzysztof Pietraszkiewicz	— Związek Banków Polskich
Zbigniew Polacki	— Narodowy Bank Polski
Jacek Saryusz-Wolski	— Urząd Rady Ministrów
Sławomir Sikora	— Ministerstwo Finansów
Krystyna Studenska	— Bank Śląski w Katowicach SA
Mirosława Szulczyk	— Fundacja Poszanowania Energii
Krzysztof Telega	— Polski Bank Rozwoju SA
Paweł Wojciechowski	— Ministerstwo Przekształceń Własnościowych
Andrzej K. Wróblewski	— "Gazeta Bankowa"
Bohdan Wyżnikiewicz	— Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową
Danuta Zagrodzka	— "Gazeta Wyborcza"
Krzysztof Zorde	— Sankt Annae Bank

# USTAWA O RESTRUKTURYZACJI PRZEDSIĘBIORSTW I BANKÓW DOŚWIADCZENIA PO PÓŁ ROKU

*Sławomir Sikora<sup>1)</sup>*

Przede wszystkim bardzo dziękuję za zaproszenie do udziału w tym spotkaniu, gdyż dla mnie jest to niezwykle dogodna okazja do podzielenia się pewnymi refleksjami.

Chciałbym też podkreślić pożyteczność jego zorganizowania, ponieważ sprawa jest warta szerszej dyskusji. Biorąc pod uwagę sposób skonstruowania ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków oraz wachlarz spraw w niej zawartych, chciałbym z państwem podzielić się pewnymi refleksjami i uwagami, jakie nasuwają się po kilku miesiącach jej obowiązywania. De facto bowiem weszła ona w życie w połowie marca 1991 roku.

Zacznę od przypomnienia celu restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków. Ustawa reguluje wiele zagadnień takich jak: kredyt handlowy, postępowanie układowe, prywatyzację przedsiębiorstw, prywatyzację banków, restrukturyzację długów. Problemów do rozważenia może być wiele, ale wróćmy do celu, z uwagi na to, że z dzisiejszej perspektywy dyskusja na temat różnych sposobów wspomagania przedsiębiorstwa wydaje się toczyć na zupełnie różnych płaszczyznach. Stąd też biorą się niejednoznaczne oceny skuteczności danego sposobu rozwiązywania problemu oddłużenia przedsiębiorstw.

Program dyskutowanej restrukturyzacji zakładał trzy podstawowe cele. Pierwszy to ogólne wzmocnienie całego sektora bankowego, a przede wszystkim największych banków, które są własnością Skarbu Państwa.

Drugim celem było przyspieszenie procesów restrukturyzacyjnych w gospodarce, przez eliminację podmiotów (przedsiębiorstw) niezdolnych do funkcjo-

nowania w otoczeniu rynkowym. Z drugiej strony miało to umożliwić wsparcie tych przedsiębiorstw, które - po szoku doznanym w początkowym okresie programu stabilizacyjnego - utrzymały się na rynku i mają szanse funkcjonowania na nim, o ile uzyskają pewną pomoc kredytową.

Trzecim istotnym celem było otwarcie dodatkowej ścieżki prywatyzacyjnej, polegającej na odbiurokratyzowaniu drogi do rynku dla znacznej liczby przedsiębiorstw.

Takie trzy podstawowe cele przyświecały twórcom Ustawy o restrukturyzacji finansowej banków i przedsiębiorstw, w tym także Ministerstwu Finansów.

Mając za sobą początkowy okres realizacji ustawy warto dokonać wstępnej oceny osiągnięć, by zdać sobie sprawę na jakim etapie w tej chwili jesteśmy. Przede wszystkim chciałbym przypomnieć, że z ustawą wiązano bardzo dużo nadziei. Niewątpliwie ustawa miała być odpowiedzią na oczekiwanie oddłużenia przedsiębiorstw. Dlatego często była ona nazywana "ustawą oddłużeniową". Jednocześnie ci, którzy ją przygotowywali, jak i ci, którzy pracowali nad nią w parlamencie, mieli świadomość, że nie jest to ustawa o powszechnym oddłużeniu. Myślę, że w tym tkwi źródło różnic w ocenie dotychczasowej realizacji ustawy oraz głosów pewnego zniecierpliwienia, o czym należy otwarcie powiedzieć.

Z mojej perspektywy, tj. Ministerstwa Finansów, przyjęte w ustawie podejście do restrukturyzacji banków i przedsiębiorstw można nazwać zdecentralizowanym. Za takim rozwiązaniem przemawiały trzy przesłanki.

Przypomnę, że podejście zdecentralizowane oznaczało oparcie się na bankach, a nie na instytucji cen-

---

tralnej, która byłaby przedłużeniem administracji rządowej. Przesłanką do odrzucenia modelu scentralizowanego była sytuacja w Polsce. Myślę, że taki model nie byłby możliwy do zrealizowania nie tylko u nas, ale też w żadnym z krajów postkomunistycznych, ze względu na brak stabilizacji politycznej.

Drugą przesłanką było rozdzielenie grup interesów. Gospodarka centralnie planowana wymuszała struktury monopolistyczne, które najlepiej funkcjonowały w różnego rodzaju mechanizmach przetargowych. Przyjęcie modelu scentralizowanego mogło spowodować odrodzenie się tych mechanizmów przy restrukturyzacji przedsiębiorstw.

Trzecia zaś przesłanka dotyczy wprost stabilizacji politycznej. Zbudowanie instytucji, przygotowanie systemu bankowego i przedsiębiorstw do restrukturyzacji finansowej wymaga długiego czasu, zbyt długiego dla każdego rządu. Dlatego wskazane było oparcie się na instytucjach autonomicznych w stosunku do administracji centralnej.

Takie były przesłanki wybrania modelu zdecentralizowanego i będę podtrzymywał twierdzenie, że był to jedyny model możliwy do zrealizowania. Jedyny w tym sensie, że zakładający pewne ograniczone zaangażowanie się instytucji centralnych w restrukturyzację finansową banków i przedsiębiorstw, natomiast wykorzystujący pewne istniejące już mechanizmy rynkowe.

Walorem restrukturyzacji finansowej są zmiany, jakie dokonały się w bankach komercyjnych, głównych aktorach procesów "oddłużenia", stworzono tam nowe struktury organizacyjne, specjalizujące się w zarządzaniu portfelem złych kredytów. Oznaczało to nie tylko powstanie nowych procedur, ale często zatrudnienie ludzi, którzy wnieśli do polskich banków nową kulturę organizacyjną, tak potrzebną w procesie transformacji systemowej.

Ważnym osiągnięciem kilkumiesięcznego funkcjonowania ustawy jest zmiana myślenia o złych kredytach. Wcześniej wielokrotnie spotykałem się z takim myśleniem, w którym dominowało wyczekiwanie na to, że rząd lub jakaś instytucja centralna ten problem rozwiąże. Brakowało również świadomości o wysokości kosztów, jakie bank musi ponieść z tytułu restruktury-

zacji finansowej. Wreszcie nie bez znaczenia jest fakt, że banki wypracowały sobie umiejętności współpracy z instytucjami wspomagającymi restrukturyzację, czy zlecania pewnych prac na zewnątrz bądź delegowania swoich uprawnień tam, gdzie jest to możliwe i korzystne. Powstała dzięki temu nowa jakość. Banki - tak jak większość instytucji funkcjonujących w gospodarce centralnie sterowanej - dążyły do samowystarczalności. Wypracowanie metod współpracy z instytucjami wyspecjalizowanymi (np. firmami doradczymi) podnosi efektywność działania banków.

W chwili obecnej, ujmując oczywiście problem globalnie, można powiedzieć, że banki są dobrze przygotowane do zarządzania złymi kredytami. Nie bez znaczenia jest tu zakończenie pierwszego etapu restrukturyzacji banków, mającego na celu ich dokapitalizowanie. Od października 1992 roku banki otrzymały 11 miliardów złotych w obligacjach, które pozwoliły im na utworzenie solidnej bazy kapitałowej, często nawet znacząco wyższej, niż tego wymagają ogólnie obowiązujące przepisy finansowe.

Sądzę, że obecnie banki komercyjne możemy traktować jako podstawowy trzon całego sektora bankowego. Jest to o tyle istotne, że sektor ten, o czym powszechnie wiadomo, przeżywa kryzys. Byliśmy przygotowani na to, że kryzys ten dotknie najbardziej właśnie banki komercyjne, stąd ukierunkowanie restrukturyzacji finansowej właśnie na nie. Stało się jednak inaczej. Wygląda na, że największe trudności przeżywają banki prywatne i spółdzielcze. Z tego powodu efekt uboczny, ale niezwykle ważny, ustawy polega na wzmocnieniu stabilności sektora bankowego, zagrożonego w chwili obecnej upadłościami lub likwidacją małych banków.

W Ministerstwie Finansów na bieżąco monitorujemy przebieg procesów restrukturyzacji finansowej. Pierwszym naszym zaskoczeniem była stosunkowo mała liczba postępowań układowych. Miały one stanowić instrument pomagający w restrukturyzacji tym przedsiębiorstwom, które są zdolne do przeżycia.

W portfelu złych kredytów znalazło się blisko 1900 przedsiębiorstw. Od marca do końca sierpnia 1993 roku postępowań ugodowych lub układowych wszczęto zaledwie 84, co stanowi 4 %. Niezwykle rzadko używa-



---

ną metodą restrukturyzacji przewidzianą w ustawie była sprzedaż wierzytelności - do końca sierpnia tylko 5 przypadków. Dlaczego tak się dzieje? Może na to pytanie będzie mógł odpowiedzieć i podać uzasadnienie pan dyrektor Cyburt jako przedstawiciel banku, wśród grona panelistów.

Ciekawe, że najczęstsze było inicjowanie przez banki likwidacji przedsiębiorstw - 263 przypadki i egzekucji należności - 804 przypadki. Trzeba jasno powiedzieć, że efekty kilkumiesięcznego funkcjonowania ustawy są dalekie od oczekiwanych.

Na pytanie czy Ministerstwo Finansów oczekiwało większych efektów, odpowiem w ten sposób. W krótkim czasie po uchwaleniu ustawy okazało się, że postępowania układowe nie były prowadzone do końca tak, jak przewidywał to ustawodawca. Okres prowadzenia negocjacji z bankiem w ramach postępowania układowego miał być okresem ochronnym dla przedsiębiorstwa przed egzekucją długów ze strony wierzycieli. Banki przyjęły zupełnie odmienną strategię - wszczynały postępowanie układowe dopiero wtedy, kiedy zakończone zostały rokowania, a ugoda z przedsiębiorstwem uzgodniona. W ten sposób okres ochrony skrócił się do minimum. Dlatego też, szybko okazało się, że postępowań ugodowych należy oczekiwać dopiero pod koniec roku 1993. Nie zostały one rozłożone równo w całym okresie od wejścia w życie ustawy (marzec 1993) do końca marca 1994 roku.

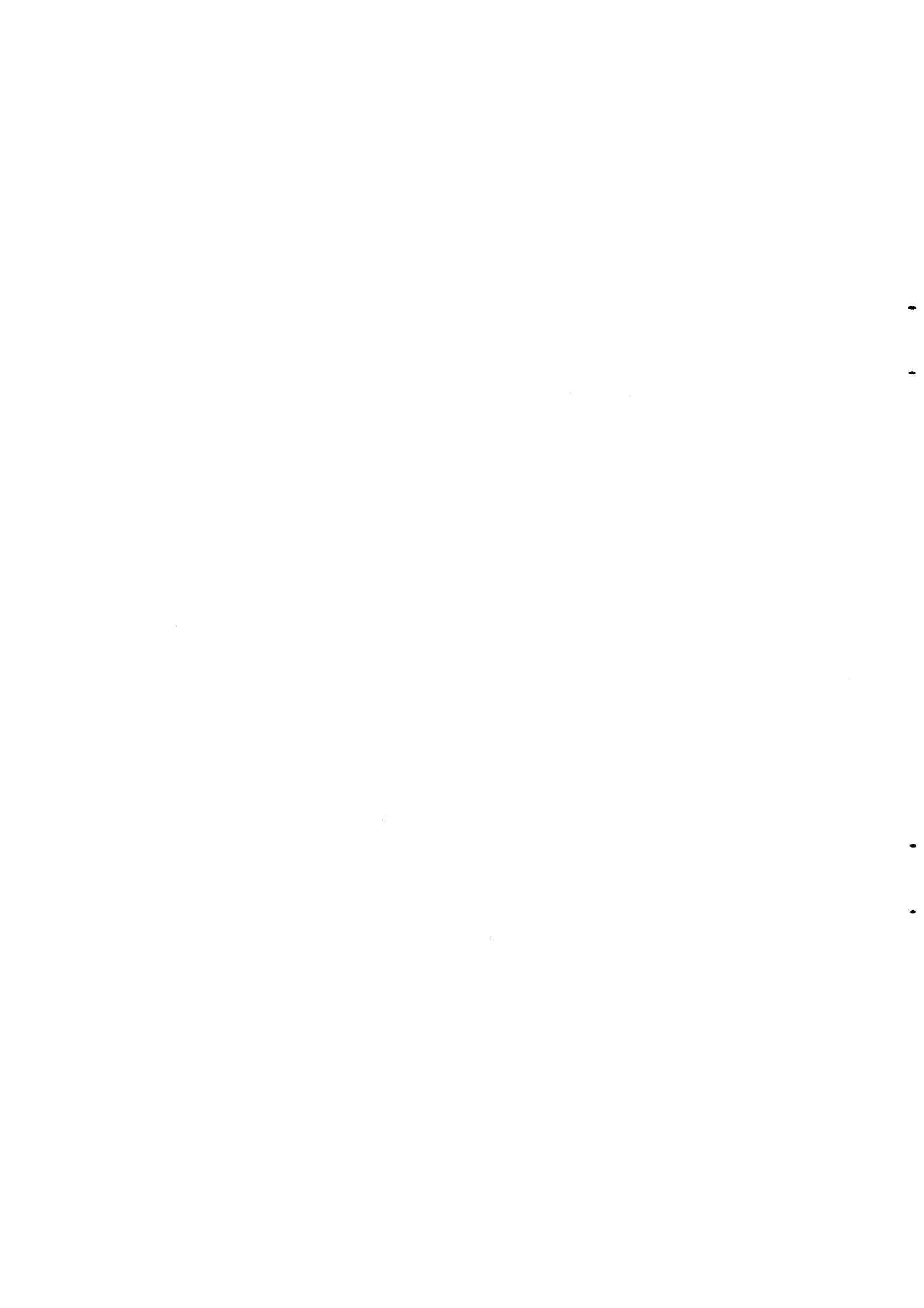
Pewnym zaskakującym rozczarowaniem jest bardzo mała liczba sprzedanych wierzytelności. Myślę, że o tym, jakiego rozmachu nabrała realizacja ustawy, będziemy mogli mówić dopiero na początku przyszłego roku. W planach strategicznych banków, dostarczonych do Ministerstwa Finansów, wskazywano bowiem, że skumulowanie postępowań układowych nastąpi w IV kwartale 1993 roku, natomiast kumulacja sprzedanych czy wystawionych na sprzedaż wierzytelności w pierwszym kwartale 1994 roku. To pewne rozczarowanie bierze się stąd, iż kumulacja wystawionych na sprzedaż wierzytelności będzie prowadziła do spadku ich cen. Aktualnie nie prowadziło to do konwersji długów i zastosowania przez banki np. konwersji zadłużenia na akcje.

Wniosek, jaki się w tym miejscu nasuwa, to ten, że to być może błędem było nie stworzenie instytucji, która pomagałaby bankom pośredniczyć w sprzedaży wierzytelności. Banki jednak nie występowały z taką inicjatywą.

Ostatni problem, a jednocześnie cel ustawy - prywatyzacja banków. Jestem przekonany, że w tym zakresie można odnotować zdecydowanie pozytywne skutki. Cel - restrukturyzacja banków przed ich prywatyzacją - zostanie osiągnięty. Natomiast obecnie mam pewne obawy, czy będzie funkcjonować mechanizm zamiany wierzytelności na udziały od początku 1994 roku w taki sposób, jak oczekiwaliśmy. Myślę, że będzie okazja, aby na ten temat podyskutować po wypowiedzi pana Wojciechowskiego.

---

<sup>1)</sup> Autor jest dyrektorem Departamentu Systemu Bankowego i Inwestycji Finansowych w Ministerstwie Finansów



# MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA USTAWY O RESTRUKTURYZACJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW I BANKÓW W PROCESIE RESTRUKTURYZACJI GOSPODARKI POLSKIEJ. ROLA BANKU.

*Piotr Cyburt<sup>1)</sup>*

Proszę państwa, odejdę od perspektywy makroekonomicznej, o której mówił pan Sikora, do tzw. "mikro". Spróbuję przedstawić jak realizacja ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków wygląda z punktu widzenia Powszechnego Banku Kredytowego i w pewnym sensie również pozostałych banków komercyjnych.

Na początku kilka słów na temat ogólnej charakterystyki portfela trudnych kredytów. Przyjmując cały portfel kredytów mojego banku za 100, w momencie kiedy ustawa restrukturyzacyjna weszła w życie, to 10% z tego portfela określimy jako trudne kredyty. Dokonałmy takiej oceny po dokładnej diagnozie sytuacji naszych kredytobiorców (głównie tych trudnych). Teraz pulę złych kredytów przyjmujemy za 100 i analizujemy możliwości wykorzystania ustawy w stosunku do przedsiębiorstw. Dla 15 % będziemy skłonni wstrzymać sądowe postępowanie układowe. W przypadku 5 % przewidujemy wystawienie wierzytelności na sprzedaż, a 5 do 7 % obejmie niezależna od postępowania ugodowego zamiana wierzytelności na udziały bądź akcje. W odniesieniu do około 20 % przedsiębiorstw mieliśmy zawarte już z nimi wcześniej dwustronne umowy o restrukturyzacji zadłużenia, które powinny być zrealizowane do końca marca 1994 r. i które są na bieżąco monitorowane. Pozostaje około 50 % przedsiębiorstw, które już są w likwidacji albo taki sam los je czeka.

Taki był wynik naszej diagnozy. Obecnie można już powiedzieć, że prognozy potwierdziły się. W stosunku do tych kilkunastu przedsiębiorstw przewidzianych przez nas do postępowania ugodowego, możemy zaobserwować symptomy poprawy sytuacji ekonomicz-

no - finansowej. Oceniamy, że nasza postawa wobec tych firm była słuszna i sądzimy, że w przyszłości będą to nasi dobrzy klienci, z którymi będziemy współpracować. Nie jest to bez znaczenia, gdyż rynek bankowy robi się coraz bardziej konkurencyjny.

Kiedy przygotowywaliśmy się do wdrażania Ustawy o Restrukturyzacji (tj. w ciągu tych kilku miesięcy) spodziewaliśmy się konkretnych rozstrzygnięć prawnych pozwalających opracować w banku odpowiednie procedury. Od początku też traktowaliśmy ustawę jako istotną pomoc w rozwiązywaniu problemu trudnych kredytów. Od pewnego czasu korzystaliśmy z możliwości zawierania dwustronnych porozumień ugodowych w sądach. Tak więc w naszym banku mieliśmy kilkanaście przypadków, w których decyzje o restrukturyzacji zostały podjęte wcześniej.

Od początku czerwca bank zaczął otrzymywać pierwsze wnioski i musiał samodzielnie wypracować procedury - sprawdzać wnioski zarówno pod względem formalnym jak i od strony wymaganych przez ustawę warunków, o których będę jeszcze mówił.

Teraz z perspektywy tych kilku miesięcy obowiązywania ustawy, przedsiębiorstwa, które aspirują do wszczęcia procesu ugodowego podzieliłbym na trzy grupy:

\* Pierwsza to przedsiębiorstwa od dawna oczekujące na ustawę. W nich działania restrukturyzacyjne były już dosyć daleko zaawansowane i właściwie było wiadomo, że jeśli ustawa zacznie obowiązywać będą

---

one mogły skorzystać z jej dobrodziejstw i dzięki temu firma szybko stanie na nogi.

\* Drugą grupę stanowią przedsiębiorstwa, które trochę ku naszemu zdziwieniu - "trzeba ciągnąć za uszy", a orientujemy się, że po restrukturyzacji będą one mogły osiągnąć zyski i funkcjonować w warunkach gospodarki rynkowej. Te przedsiębiorstwa mają zazwyczaj bardzo bierną kadrę zarządzającą. Tu potrzeba niekiedy specjalnych wysiłków, rozmów i negocjacji, żeby tę kadrę zdropingować do działania. Można tu postawić pytanie, czy taka powinna być rola banku? Mimo to wychodzimy z założenia, że jeśli w ten sposób mamy szansę odzyskania pieniędzy to próbujemy tak właśnie postępować.

\* Do trzeciej grupy zaliczyłbym przedsiębiorstwa, wobec których - jak już była mowa - nie planowaliśmy wstrzymania sądowego postępowania układowego, gdyż nadają się one tylko do likwidacji. Tutaj jednak spotkaliśmy się z natarczym wywieraniem presji na bank przez wszelkiego rodzaju instytucje polityczne, aby postępowanie układowe jednak wstrzymać i tym przedsiębiorstwom też pomagać.

Teraz chciałbym przedstawić jakie efekty postępowania ugodowego osiągnęliśmy w naszym banku. Otóż do dnia dzisiejszego wszczęliśmy 4 postępowania ugodowe i przewidujemy, że do końca października powinno dojść 5 następnych a docelowo jeszcze 5 lub 6 czyli w sumie około 15. Dwa lub trzy przypadki postępowań układowych kwalifikują się do wstrzymania. Istnieje problem zawarcia umowy ugodowej, dotyczy on czasu jej trwania. Ustawa narzuca okres zawierania umowy na trzy lata. W przypadku przedłużenia umowy z przedsiębiorstwem jej gwarantem staje się bank. W sytuacjach wątpliwych stanowczo określamy okres umowy ugodowej na 3 lata, aby nie stawać się na dalszy okres jej trwania gwarantem.

Natomiast w stosunku do przedsiębiorstw, które potrzebują dłuższego okresu na restrukturyzację i oce-

niamy wysoko szanse tego przedsięwzięcia zgadzamy się na wstrzymanie postępowania układowego.

Kilka słów o tym, na jakie problemy natknęliśmy się. Najistotniejszym z nich była jakość programów restrukturyzacyjnych (naprawczych), które przedstawiają nam przedsiębiorstwa. Programy te, jako załączniki do dokumentów, są jednym z warunków, od których bank uzależnia wszczęcie procesu ugodowego. Niestety, na ogół położony jest w nich nacisk na życzenia, żeby umorzyć 50, 60 czy 80 % zadłużenia, a potem jest obietnica, że dzięki temu będzie dobrze w przedsiębiorstwie. Analiza i weryfikacja takich programów zabrała nam w ostatnim okresie bardzo dużo czasu. Jak pan dyrektor Sikora powiedział, od kilku tygodni możemy korzystać z pomocy konsultantów zewnętrznych i widzimy poważne wsparcie z ich strony w zakresie weryfikacji i uzupełnienia różnych braków w tych programach. Bardzo często w przedstawianych nam do analizy programach niezbędne jest wyjaśnienie prognoz finansowych dla przedsiębiorstw czy problemów marketingowych. Na przykład przedsiębiorstwo twierdzi, że ma produkt i zbyt na ten produkt, ale nie jest to poparte odpowiednią dokumentacją. Sądzę, że ten problem, w dużej mierze dzięki współpracy z firmami konsultingowymi, zostanie rozwiązany. Podkreślam jednak jeszcze raz, że dotyczy to wyłącznie przedsiębiorstw, które mają szanse funkcjonować w warunkach gospodarki rynkowej.

Natomiast druga grupa problemów, których autorzy ustawy przewidzieć nie byli w stanie to zagadnienia prawne. Muszę powiedzieć, że spędzają one sen z powiek, tym którzy na co dzień borykają się z postępowaniami ugodowymi.

Pierwszy taki problem stwarzają wierzytelności zagraniczne. Wyobraźmy sobie sytuację, że mamy przedsiębiorstwo, którego produkt w 60 % zależy od importu komponentów zagranicznych, a płatności importowe są regulowane z dużymi bądź niewielkimi opóźnieniami. Otwieramy postępowanie ugodowe i zgodnie z Ustawą, wierzytelności zagraniczne powinny

---

wejść do umowy ugodowej. Jeśli tak się stanie to powinny zostać zredukowane. Może to oznaczać, że przedsiębiorstwo przestanie istnieć, gdyż kontrahent zagraniczny nie tylko następnego dnia zaprzestanie dostaw, ale jeszcze pozwie przedsiębiorstwo do sądu i prawdopodobnie proces wygra.

Następny problem prawny to wierzytelności sporne. Otóż ustawodawca nie przewidział takiej sytuacji, że np. jedna ugoda może być obciążona aż 70 wierzytelnościami spornymi. Najczęściej są one sporne na niekorzyść przedsiębiorstwa, ponieważ różni wierzyciele przyjmowali odmienne sposoby rozliczania odsetek. No i wtedy powstaje kwestia co robić i jaka powinna być wysokość wierzytelności wprowadzanych do ugody.

Innym problemem bywa relacja Ustawy do prawa układowego oraz prawa upadłościowego. Według Ustawy w postępowaniu ugodowym może zostać zawieszona postępowanie układowe, jak również upadłość. Kiedyś rozważaliśmy możliwość zainicjowania ugody z przedsiębiorstwem, które już realizowało prawomocnie zatwierdzony przez sąd układ. Wtedy wśród prawników powstał spór, jak należy rozumieć postępowanie układowe. Chodziło o to, czy jest postępowanie, które toczy się aż do chwili zapłacenia ostatniej raty wynikającej z układu, czy też jest to tylko postępowanie przed sądem. Jeśli przyjąć drugi sposób interpretacji to Ustawa o restrukturyzacji nie może zawiesić wykonywania wyroku sądowego. Tak samo jest w relacji - ugoda a postępowanie upadłościowe. Wtedy przyszedł nam z pomocą sąd, ponieważ w momencie, kiedy z radcą prawnym przedsiębiorstwa omówiliśmy tę sprawę, radca wystąpił do sądu z informacją, że zostało wszczęte postępowanie ugodowe i w odpowiedzi sąd zawiesił układ.

Jeśli chodzi o ugody, trudności występują w uzgodnieniach z przedsiębiorstwami kompleksu zbrojeniowego. Akurat portfel, który my mamy w PBK, może nie należy do najtrudniejszych, mimo to występuje tutaj kwestia tajemnicy państwowej i to w takim aspekcie,

który nie pozwala wchodzić we wszystkie sprawy technologiczne i produkcyjne. W związku z tym czasem trwa przepychanka, bo my mówimy: "Pokażcie, co zrobiliście i co chcecie zrobić", a oni "Nie, bo to jest tajemnica państwowa".

Kilka słów o sprzedaży wierzytelności i o problemie, o którym mówił dyrektor Sikora. Jak już wspominałem, przewidywaliśmy sprzedaż wierzytelności, kierując się założeniem, że w marcu 1994 r. będą one zbyt tanie, aby to się opłacało. Według naszej opinii, nie ma alternatywy, trzeba spróbować sprzedaży w chwili obecnej. Wybraliśmy kilka przedsiębiorstw, przekazaliśmy im, zgodnie z Ustawą, informacje o naszej decyzji i ku naszemu zaskoczeniu pierwsza reakcja części przedsiębiorstw była tak, aby nie robić publicznej sprzedaży wierzytelności. Pytamy: "Dlaczego" - w odpowiedzi dowiadujemy się, że przedsiębiorstwo obawia się, że ponieważ jego sytuacja jest już taka zła to po ukazaniu się ogłoszenia w prasie wierzyciele pognąbią to przedsiębiorstwo do końca. Wtedy usiedliśmy przy stole i zaczęliśmy rozmawiać, że jeśli nie chcą sprzedaży wierzytelności to należy rozwiązać problem inaczej. Wydaje nam się, że w przypadku tego przedsiębiorstwa wynegocjowaliśmy warunki lepsze niż przewidywane przy sprzedaży. Natomiast w dwóch przedsiębiorstwach - Zakładach Hydrauliki Siłowej i "Skrowarze" w Łodzi - przed trzema tygodniami ich wierzytelności już wystawiliśmy na sprzedaż, zamieszczając ogłoszenia w "Rzeczypospolitej". Proszę sobie wyobrazić, że do dnia dzisiejszego nie było żadnego zainteresowania. Owszem interesowali się dziennikarze z "Rzeczypospolitej", ale w celu napisania artykułu. Wywołało to pewne zaskoczenie, również dla mnie, gdyż sądziłem, że mimo wszystko pewien rynek zacznie się tworzyć.

I przy sprzedaży wierzytelności napotkaliśmy jeszcze inny dylemat prawny. Mianowicie, chcąc komuś zaoferować jakąś wierzytelność musimy powiedzieć z czym jest ona związana, podać klienta oraz zabezpieczenie spłaty.

---

I powstaje taki problem, że ustawa restrukturyzacyjna pozwala na uchylenie rąbka tajemnicy państwowej, jednak natychmiast natykamy się na ustawę o tajemnicy statystycznej. Dylemat polega na tym, jakich informacji możemy udzielić klientowi, który do nas do banku przychodzi, a jakich nie?

Sprzedaż wierzytelności jest ponadto zagrożeniem ze strony obowiązującego w Polsce prawa. Mianowicie, dana wierzytelność może być przymusowo zabezpieczona na hipotecę jakiejś nieruchomości tzw. hipoteka ustawowa Skarbu Państwa i może być "zwykła" hipoteka na jakiejś nieruchomości. Wyobraźmy sobie, że tę wierzytelność sprzedajemy razem z hipoteką. Kupującego interesuje bardziej zabezpieczenie niż sama wierzytelność. Ale w pewnych okolicznościach nabywca może zostać pozbawiony prawa do tej wierzytelności, gdyż hipoteka ustawowa Skarbu Państwa ma pierwszeństwo.

Przedstawiłem państwu nasze pierwsze doświadczenia w sprawach związanych z postępowaniem ugodowym i sprzedażą wierzytelności. Natomiast teraz może kilka słów o tym jak podchodzimy do tej ścieżki prywatyzacyjnej, którą wskazuje Ustawa.

Otóż, przyjęliśmy takie założenie, że jeśli wstrzymujemy postępowanie ugodowe, to od razu powinien zmienić się status własnościowy przedsiębiorstwa. Niekoniecznie musi to nastąpić w drodze komercjalizacji, ale mamy takie przypadki, gdy dane przedsiębiorstwo zostaje przez kogoś przejęte lub zakupione, bądź też tworzy się spółka pracowników. Zależy nam wtedy aby robiono to w sposób optymalny i racjonalny dla przedsiębiorstwa. Jeśli okazuje się możliwa sprzedaż przedsiębiorstwa w drodze tzw. szybkiej sprzedaży i jest już klient, który byłby gotów je kupić wraz z zobowiązaniami, to jesteśmy również gotowi rozmawiać na ten temat. Natomiast jeśli chodzi o zamianę wierzytelności na udziały bądź akcje, to do tego w naszym banku podchodzimy ostrożnie.

Przed nami jeszcze pół roku realizacji Ustawy - przyjmując podany termin: koniec marca - myślę, że

najtrudniejszy okres jest jeszcze przed nami, bo jak powiedziałem mamy na razie 4 ugody. Każda z nich jest trochę inna. Natomiast to czego nam brakuje, żeby definitywnie móc później takie ugody realizować to uregulowania podatkowe w niektórych kwestiach np. przy sprzedaży wierzytelności, bądź kwestie przepisów księgowych, które nie do końca pozwalają nam zrestrukturyzować portfel kredytów w banku w taki sposób, wg takich standardów, jak to odbywa się w bankach zachodnich.

---

<sup>1)</sup> Autor jest członkiem Zarządu i dyrektorem Departamentu Trudnych Kredytów w Powszechnym Banku Kredytowym S.A. w Warszawie

# POSTĘPOWANIE UGODOWE POMIĘDZY BANKIEM A PRZEDSIĘBIORSTWEM – DOŚWIADCZENIA ORGANIZACYJNE

*Jerzy Bradecki<sup>1)</sup>*

Ukazanie się zapowiadanej już u schyłku 1992 r. Ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków wzbudziło nadzieje w wielu zadłużonych przedsiębiorstwach państwowych oraz jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa na jednorazowe przerwanie procesu finansowego upadku jednostek gospodarczych, stanowiących nadal państwową własność. Władze gospodarczo - administracyjne zaś nie ukrywają, że oczekują możliwie licznego skorzystania z oferowanej formy postępowania ugodowego przez dużą grupę przedsiębiorstw. Ponad sześćmiesięczny okres, jaki upłynął od opublikowania ustawy, upoważnia do wstępnego ocenienia przydatności przyjętych w niej rozwiązań oraz sposobów jej wykorzystywania przez zainteresowane podmioty gospodarcze.

Przedstawione tu opinie o blaskach i cieniach bankowego postępowania ugodowego są charakterystyczne dla jednej ze stron procedury czyli dla zadłużonych przedsiębiorstw przemysłowych. Dla pełnej oceny zjawisk towarzyszących temu postępowaniu trzeba również poznać opinie drugiej strony tj. banków, a także pozostałych wierzycieli, gdyż to oni właśnie ponoszą ewentualne skutki postępowań ugodowych i w nich godzą wszelkie decyzje oddłużeniowe. Dopiero konfrontacja opinii dłużników z ich wierzycielami może dać w miarę obiektywny obraz doświadczeń wynikających z nowych procedur wprowadzonych ustawą z 3 lutego 1993 r.

Adresatami ustawy o restrukturyzacji finansowej miały być przede wszystkim przedsiębiorstwa państwowe, spółki jednoosobowe Skarbu Państwa oraz te, w których miał on bezwzględna większość udziałów. Dodatkowym warunkiem dla składających wnioski o wszczęcie postępowania ugodowego jest ściśle dla nich określony po-

ziom wierzytelności bankowych. Już te warunki wyraźnie zdeterminowały krąg głównych beneficjentów ustawy.

W myśl narzuconych przepisami warunków najbardziej dogodnymi obiektami finansowej restrukturyzacji stawały się przedsiębiorstwa, które w okresie bezpośrednio poprzedzającym zmiany polityczne w Polsce w 1989 r. otrzymały poważne kredyty bankowe. Nie jest zatem przypadkiem, że główną grupę jednostek ubiegających się o bankowe postępowanie ugodowe stanowiły przedsiębiorstwa przemysłu elektromaszynowego oraz lekkiego. Właśnie te branże boleśnie przeżyły "polską rewolucję rynkową".

W szczególnej sytuacji znalazła się grupa przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego. Tym z nich, które w latach 1986 - 1989 skorzystały z wysokich bankowych kredytów inwestycyjnych, w celu ekspansji na rynek radziecki jest "APC-METALCHEM" S.A. w Opolu. Nie muszę tłumaczyć, że zairażało nam w oczy widmo katastrofy. Jeśli bowiem na lata 1990 - 1992 przypadał okres spłaty kredytów - to żywiołowo rosnąca wielkość poziomu odsetek od zaciągniętych zobowiązań zbiegła się w czasie z całkowitym niemal załamaniem się koniunktury sprzedaży. Ujmując to szerzej im większe w zakresie majątku i zatrudnienia przedsiębiorstwo, tym groźniejsze skutki musiały przynieść oddziaływania w tym czasie dwóch destrukcyjnych czynników. Z jednej strony wzrostu zobowiązań z tytułu zaciągniętych kredytów, a z drugiej - utrata rynków zbytu. W spółce "APC - METALCHEM" S.A. dodatkowym elementem, przesądzającym o totalnej zapaści finansowej, stał się praktycznie całkowity zanik dostaw kooperacyjnych dla polskiego przemysłu zbrojeniowego, które to dostawy do 1990 r. w wysokim (ponad 40 %) stopniu oddziaływały na rentowność przedsiębiorstwa.

---

Z perspektywy czasu przyczyn finansowego załamania się niektórych dużych przedsiębiorstw przemysłu elektromaszynowego upatrywać należy nie tylko w zewnętrznych i z reguły obiektywnych uwarunkowaniach, lecz również w braku wcześniejszego rozpoznania przyszłych zagrożeń, zbyt dużej ociążałości we wprowadzaniu niezbędnych przedsięwzięć restrukturyzacyjnych, a także w braku doświadczenia kadry kierowniczej przedsiębiorstw państwowych co do zachowania w nowej sytuacji.

Trzeba też podkreślić, że w tych niezwykle trudnych okolicznościach, w jakich znalazły się kierownictwa zakładów - zostały one pozostawione praktycznie bez jakiegokolwiek wsparcia ze strony ministerstw nadzorujących, a to wskutek równoległe prowadzonych w latach 1990/1991 przekształceń organizacyjnych w resortach.

Niespodziany zwrot w sytuacji głównych naszych producentów dóbr inwestycyjnych jakim stał się w latach 1990/1991 nagły zanik "ryнку producenta" spowodowały, że kierownictwa przedsiębiorstw państwowych po raz pierwszy zetknęły się w praktyce ze stratą netto. Chaos w zarządzaniu przedsiębiorstwami spotęgowały zatory płatnicze - zjawiska również nieznane na taką skalę w Polsce przed 1989 r. Skutki tej sytuacji musiały być oślakane - nagłe zachwianie płynności finansowej, coraz większe kłopoty z regulowaniem własnych zobowiązań, lawinowo rosnące nieregulowane, przez różnych dłużników, należności, przy jednoczesnej spirali własnego zadłużenia wobec banków i utraty zdolności do obsługiwania wcześniej zaciągniętych kredytów. Wszystko to musiało wywołać katastroficzne wizje co do przyszłości przedsiębiorstw, zwłaszcza wobec braku bezpośredniej ingerencji ministerstw nadzorujących.

Przedsiębiorstwom szamoczącym się w pętli zadłużenia pozostawały do wyboru trzy drogi: podjęcie starań o wszczęcie postępowania układowego - poddanie jednostek likwidacji - ogłoszenie upadłości.

W analizowanej tu sytuacji "APC - METALCHEM" S.A. w Opolu - w połowie 1992 r. podjęcie procedury układowej wydawało się jedyną logiczną drogą postępowania. Wniosek taki złożono w sądzie gospodarczym już 15 sierpnia 1992 r. - jakkolwiek okoliczności (ponad 400 wierzycieli) nie rokowały szybkich sukcesów. Po ukaza-

niu się Ustawy z dn. 3 lutego 1993 r. podjęto decyzję o wszczęcie postępowania układowego. Za takim rozwiązaniem przemawiał głównie wysoki (ponad 50 %) udział zobowiązań wobec banków oraz Skarbu Państwa. Nie ulega przy tym wątpliwości, że zarządy i załogi wszystkich bez wyjątku zadłużonych - "nie zawsze z własnej woli" - jednostek przyjęły Ustawę o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków jako pierwszy konkretny krok rządu na drodze do normalizacji funkcjonowania państwowych podmiotów gospodarczych.

Moje przedsiębiorstwo wybierając drogę postępowania układowego kierowało się następującymi przesłankami:

- a) przeważali wierzyciele z sektora państwowego, głównie banki i Skarb Państwa;
- b) liczone na obiektywne decyzje wobec przedsiębiorstwa;
- c) procedura układowa jest mniej uciążliwa niż sądowe postępowanie układowe.

Liczyliśmy przede wszystkim na obiektywną ocenę możliwości rozwojowych APC - Metalchemu. Ma ono niewątpliwie potencjał restrukturyzacyjny, jest bowiem nowoczesną fabryką. Dysponuje unikalnymi zdolnościami wykonawstwa urządzeń dla przemysłu chemicznego, energetyki przemysłowej, sektora spożywczego. Tu planowano wytwarzanie urządzeń dla energetyki jądrowej.

Nie sposób pominąć przy tym względów społeczno - socjalnych, odgrywających poważną rolę w podejmowaniu walki o przetrwanie. METALCHEM - zakład stosunkowo młody i bez tradycji produkcyjnych - podczas swego kształtowania się przejął odpowiedzialność nie tylko za profesjonalne działania wytwórcze, ale również za funkcjonowanie całej społeczności zakładowej.

Przedstawiony aspekt moralno - społeczny, jakże istotny z punktu widzenia odpowiedzialności zarządów spółek jest często pomijany w kalkulacjach ekonomicznych zwłaszcza instytucji bankowych, dla których jedynym wyznacznikiem decyzji oddłużeniowych staje się wyłącznie ocena minimalizacji strat finansowych wskutek niewydolności płatniczej dłużnika.

Wyrowadzenie dużych przedsiębiorstw z zapaści finansowej jest uzależnione od jednoczesnego przeprowadzenia operacji oddłużeniowych i kompleksowych procesów restrukturyzacyjnych. Na realizację efektywnych pro-



---

gramów restrukturyzacyjnych jest niezbędny nie tylko czas, ale i pieniądze, czym z reguły nie dysponują zadłużone przedsiębiorstwa.

Kluczem do podjęcia poważnych działań restrukturyzacyjnych jest bezwzględnie unormowanie wszystkich spraw własnościowych. Opolski METALCHEM miał to szczęście, że może stosunkowo szybko doprowadzić procesy uwłaszczeniowe do pozytywnego rozstrzygnięcia. Bezpośrednim tego następstwem stała się możliwość podjęcia przedsięwzięć w zakresie wynajmu lub sprzedaży części majątku czy poszukiwania inwestorów strategicznych. Równoległe podjęto działania marketingowe, dywersyfikację asortymentową produktów oraz restrukturyzację zatrudnienia. Tę ostatnią z powodzeniem realizuje się na drodze sukcesywnego wyodrębniania takich funkcji przedsiębiorstwa, które nie mają bezpośrednich związków z właściwymi procesami produkcyjnymi oraz tworzenia dla nich samodzielnych spółek o charakterze pracowniczym, z udziałem lub bez udziału kapitałowego METALCHEMU. W tych swoich działaniach nowe spółki borykają się jednak z wieloma trudnościami. Podstawową z nich jest brak fachowych kadr, posiadających wiedzę i doświadczenie w prowadzeniu procesów restrukturyzacyjnych. Oddłużeniu podlegają z reguły przedsiębiorstwa w trudnej sytuacji finansowej i bez wyraźnych perspektyw rozwojowych, co wywołuje odchodzenie z nich, w pierwszym rzędzie, najlepszych specjalistów. Na znalezienie odpowiednich nowych brak czasu, finansowanie zaś długookresowych usług konsultingowych przez wyspecjalizowane w doradztwie gospodarczym jednostki zewnętrzne jest z reguły zbyt kosztowne. Sytuację pogarsza konieczność koncentrowania się zarządów tych spółek pracowniczych na bieżących problemach zarządzania. Podstawowym zadaniem pozostaje bowiem walka o zamówienia i utrzymanie niezbędnej w tych warunkach minimalnej płynności finansowej.

W procesach oddłużeniowych należy też się liczyć z ambiwalentną postawą zakładowych organizacji związkowych. Dopóki jest widoczne zagrożenie funkcjonowania przedsiębiorstwa, dopóty wykazują one umiar i zrozumienie dla prowadzonych procesów naprawczych. Jeżeli jednak nawet tylko chwilowo poprawi się kondycja

przedsiębiorstw, to należy liczyć się z narastaniem u związkowców postaw roszczeniowych.

Z punktu widzenia przedsiębiorstwa jako wnioskodawcy ugody - najistotniejsze są zachowania głównych wierzycieli, mogących rozstrzygnąć losy ugody. Stanowiska banków mogą być zróżnicowane - od konstruktywno - mobilizującego do krytyczno - wyczekującego. Ważne dla powodzenia procesów ugodowych jest ukonstytuowanie się w strukturach bankowych takich kompetentnych grup rzeczoznawców, które potrafią obiektywnie oszacować wartość przedstawianych programów naprawczych. Wydaje się, że na utworzenie przez banki własnych zespołów opiniujących trzeba będzie jednak poczekać. Do tego czasu dużą rolę odgrywać będą szczególnie aktywne i rzutkie zewnętrzne firmy konsultingowe. I tu niewątpliwie wiele zależeć będzie od właściwego wyboru takich firm - zarówno ze strony przedsiębiorstw wnioskujących postępowanie ugodowe, jak i banków. APC METALCHEM miał dużo szczęścia, decydując się na współpracę w Warszawską Grupą Konsultingową - spółka ta bowiem reprezentuje niewątpliwie wszystkie walory rzetelnego i profesjonalnego doradztwa gospodarczego.

Jednoosobowe spółki Skarbu Państwa w swoich staraniach o ugodę chętnie widziałyby bardziej aktywną postawę swego właściciela tj. Ministerstwo Przekształceń Własnościowych.

Zarządy spółek niejednokrotnie mogą postępować bardzo subiektywnie w procesach naprawczych, chociażby wskutek patrzenia na problemy oddłużenia wyłącznie przez pryzmat wąsko pojętych interesów reprezentowanego przez siebie zakładu. I właśnie dlatego spółkom bezwzględnie potrzebna jest bezstronna projekcja miejsca i rola ich przedsiębiorstwa w ogólnej strategii gospodarczej i właściciela czyli Skarbu Państwa.

Otóż, wobec potencjalnie licznego występowania przez zadłużone przedsiębiorstwa państwowe o ustawowe oddłużenie - niezbędne wydaje się przyjęcie bądź przez resort przemysłu bądź przez Ministerstwo Przekształceń Własnościowych roli moderatora tych postępowań, doprowadzającego do prawidłowego usystematyzowania miejsca poszczególnych petentów w hierarchii gospodarczych priorytetów Państwa. Roli tej niewątpliwie nie mogą wypełnić banki ani też instytucje skarbowe, nie

---

dysponujące odpowiednim przygotowaniem do dokonywania tak kompleksowych szacunków wartości.

Podkreślając znaczenie instytucji zewnętrznych w postępowaniu ugodowym - zarządom spółek i dyrekcjom przedsiębiorstw nie chodzi bynajmniej o całkowite zdjęcie bądź podzielenie odpowiedzialności za skutki zainicjowanego postępowania ugodowego. Zarządy spółek - czując się niejednokrotnie osamotnione w swoich wysiłkach na rzecz poprawy kondycji finansowej przedsiębiorstwa - potrzebują niejednokrotnie wsparcia oraz obiektywnych ocen zewnętrznych, uzasadniających celowość podejmowanych przedsięwzięć.

Nie wszystkie rozwiązania przyjęte w Ustawie są do końca użyteczne. Poważnym bowiem problemem pozostają zadłużenia wobec wierzycieli zagranicznych, dla których nowe polskie procedury są całkowicie niezrozumiałe, zaś propozycja skonwertowania zadłużenia na udziały w polskim przedsiębiorstwie wydaje się niedopracowana pod względem prawnym.

W ostatecznej wersji Ustawy zabrakło również delegacji do systemowego ułożenia się z zakładowymi związkami zawodowymi - zwłaszcza co do przyszłej polityki płac.

Nieznany dla przedsiębiorstwa jak dotąd pozostają postawy i zachowania wierzycieli po zawarciu ugody. Sama instytucja Rad Wierzycieli, nadzorujących pracę zarządów spółek wymaga wsparcia szczegółowymi zasadami ich funkcjonowania.

Istotne wydaje się również następstwo zmian stosunków własnościowych w kapitale spółki z tytułu skonwertowania części wierzytelności na udziały. Wydaje się, że Rady Nadzorcze oraz zarządy spółek muszą dostosować swoje działania do nowej konfiguracji kapitałowej w jednoosobowych spółkach Skarbu Państwa po ugodzie - w praktyce oznaczać to będzie respektowanie praw i oddziaływań nowych współwłaścicieli przedsiębiorstwa.

Zawarcie ugody jest jedynie wstępem do rozpoczęcia procesu oddłużenia przedsiębiorstwa. Celem była niewątpliwie poprawa kondycji finansowej przedsiębiorstwa oraz trwałego odzyskania przez nie równowagi. W warunkach recesji gospodarczej zagwarantowanie długofalowych pozytywnych skutków oddłużenia to szcze-

gólnie trudne zadanie. Ryzyko podejmowanych decyzji staje się udziałem zarówno wierzycieli, decydujących się na restrukturyzację zadłużenia, jak i kierownictw podmiotów gospodarczych.

Wydaje się, że sam fakt stworzenia instytucji postępowania ugodowego to bodaj jedyne jednoznaczne i konkretne posunięcie rządu ostatnich trzech lat. I z oferty tej wszystkie zainteresowane strony winny skorzystać.

---

<sup>1)</sup> Autor jest prezesem Zakładów Aparatury Chemicznej "APC - Metalchem" SA w Opolu.

# MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA USTAWY O RESTRUKTURYZACJI FINANSOWEJ PRZEDSIĘBIORSTW I BANKÓW W PROCESACH PRYWATYZACJI

*Paweł Wojciechowski<sup>1)</sup>*

Może pokuszę się najpierw o ogólną ocenę realizacji Ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków. Tempo realizacji Ustawy jest niezadowolające i całkowicie zgadzam się z oceną bankowego postępowania ugodowego przedstawioną przez dyrektora Sikorę.

Chciałbym omówić konkretne przyczyny opóźnień we wdrażaniu Ustawy. Co prawda w tytule Ustawy mamy restrukturyzację finansową przedsiębiorstw i banków to kwestie dotyczące sfery realnej przedsiębiorstw były w pewnym sensie niedocenione. Wydaje się, że od początku akcent został położony na zmianach strukturalnych banków a dopiero po tym, przedsiębiorstw. Otóż przedsiębiorstwa od dłuższego już czasu miały przygotowane projekty restrukturyzacyjne. Oczekiwały, że dzięki Ustawie możliwe będą szybkie zmiany, dostosowanie się do nowych warunków działania, że Ustawa ułatwi wystąpienie z nowymi propozycjami w zakresie programów naprawczych i restrukturyzacyjnych. Przedsiębiorstwom zależało na poszerzeniu zmian nie tylko w restrukturyzacji finansowej, ale również majątkowej, organizacyjnej oraz własnościowej. W moim przekonaniu nie nastąpiło to na szerszą skalę z różnych powodów. Przede wszystkim brak było aktywizacji kapitału i odnotowano zjawisko inercji menedżerów. Przykładowo, i tu zgadzam się z prezesem "METALCHEMU" panem Bradeckim, wiele przedsiębiorstw jest w trudnej sytuacji, są zadłużone, a byłyby w stanie ukończyć różne ważne inwestycje, gdyby nie pewne uwarunkowania makroekonomiczne. Określona polityka Rządu, Narodowego Banku Polskiego oraz innych banków spowo-

dowała, że teraz te przedsiębiorstwa "siedzą właściwie w dołku", a mogłyby być już na prostej. Uzasadnione jest więc pytanie, dlaczego spotkało to przedsiębiorstwa a nie banki.

Następna sprawa, o której chciałem powiedzieć to problemy raczej z dziedziny zarządzania. Otóż wydaje się, że kadra kierownicza - zarządy - zarówno przedsiębiorstw jak i banków mają za słabą motywację, żeby realizować tę ustawę szybko i efektywnie.

Portfelami kredytów trudnych powinni zarządzać ludzie posiadający odpowiednie umiejętności i odpowiednie motywacje. Są to portfele o dużym ryzyku, trudno zbywalne i znalezienie kapitału jest bardzo trudne, stąd trzeba działać na zupełnie innych zasadach niż w przypadku innych kredytów.

Istniały pewne koncepcje rozwiązania tego problemu, ale ze strony instytucji międzynarodowych. Taką propozycją sformułowaną przez Europejski Banku Odbudowy i Rozwoju jest utworzenie instytucji SRP - Stabilizacja - Restrukturyzacja - Prywatyzacja. Jej zadaniem byłoby stworzenie struktur pośrednich, które przejmowałyby zadłużone przedsiębiorstwa, dokonywały ich stabilizacji, a potem restrukturyzacji, aby w końcu sprywatyzować je. Była to zdrowa koncepcja, która do tej pory nie istnieje.

Chciałbym również ustosunkować się do problemu spółek pracowniczych możliwości tworzenia spółek pracowniczo - menedżerskich.

Otóż wydaje mi się, że można popierać koncepcje menedżerskie. Natomiast włączanie pracowników w

---

cały proces postępowania ugodowego - gdzie być może podjęte zostaną decyzje, na skutek których będzie groziła im utrata pracy - wydaje mi się nieporozumieniem. A tak należy rozumieć tworzenie spółek pracowniczych. Natomiast niezbędne byłoby uruchomienie takich środków, które zapewniałyby ochronę socjalną dla pracowników.

Z kolei mam pewne uwagi do spraw raczej formalno - prawnych i proceduralnych. Otóż, rzeczywiście prawo budżetowe zabraniało swego czasu redukcji wierzytelności. Natomiast w Ustawie konwersja długów jest pozorna, dlatego należy ją traktować jako oddłużeniową i tak jest ona zresztą odbierana. Skarb Państwa zamienia własne wierzytelności między innymi na własne akcje i stąd jest to pewnego rodzaju konwersja pozorna, bo de facto sprowadza się do oddłużenia.

Inny problem związany jest z art. 38 Ustawy o Prywatyzacji Przedsiębiorstw Państwowych i zastosowanie go w Ustawie o restrukturyzacji finansowej. Sprowadza się on do tego co robić, gdy zobowiązania przedsiębiorstw są większe od aktywów oraz co powinien wnieść Skarb Państwa jako swój aport do spółki. Te problemy powinny być rozstrzygnięte między Ministerstwem Finansów i Ministerstwem Przekształceń Własnościowych.

Następna sprawa to uregulowania podatkowe. Czy redukcja wierzytelności nie powinna być realizowana kosztem uzyskania przychodów? Nie rozwiązane są też problemy VAT-u.

Kwestia uruchomienia rynku wierzytelności - sprowadza się do pytania, czy taki rynek może zaistnieć i kto byłby jego klientem. I tu znowu wracamy do koncepcji "Banku Złych Długów". Taką koncepcję zrealizowano w Stanach Zjednoczonych gdzie Resolution Trust Corporation kupiła 40 miliardów dolarów złych długów. No ale ciągle pozostaje pytanie co dalej z tym długiem zrobić?

Ostatni problem to wynegocjowana pożyczka Essal w wysokości 450 milionów dolarów, która jak mamy

nadzieję wkrótce zostanie podpisana. Nadal niejasne są procedury i zasady wykorzystania tej pożyczki. Ma ona trzy cele:

- wspieranie osłon pracowniczych przy likwidacji przedsiębiorstw
- skup wierzytelności
- wspomaganie procesów restrukturyzacji

Należy mieć nadzieję, że pożyczka zostanie podpisana i szybko uruchomione zostaną środki na wsparcie tych ważnych celów.

---

<sup>1)</sup> Autor jest doradcą ministra w Ministerstwie Przekształceń Własnościowych.

# RESTRUKTURYZACJA FINANSOWA BANKÓW I PRZEDSIĘBIORSTW – OMÓWIENIE DYSKUSJI

*Grażyna Gierszewska<sup>1)</sup>*

Dyskusję prowadził p. Mieczysław Groszek - członek zarządu Polskiego Banku Rozwoju S.A. Poprzedziła ją seria pytań do dyrektora Sławomira Sikory i dyrektora Pawła Wojciechowskiego.

Pan S. Sikora był pytany o następujące sprawy:

1. Czy na podstawie obecnych doświadczeń jest przewidziana nowelizacja Ustawy, a jeżeli tak to w jakim kierunku?

2. Czy przewiduje się przedłużenie tego gilotynowego terminu 31 marca 1994 r.? Czy jest on ustawowy, czy wynika z rozporządzenia ministra a więc mógłby być w tym trybie zmieniony?

3. Czy można już oszacować wielkość niezbędnego dokapitalizowania banków, aby mogły one dalej funkcjonować?

4. Czy występują na szerszą skalę przypadki presji politycznej, o których pan tutaj wspomniał, aby podejmowano postępowanie ugodowe w stosunku do przedsiębiorstw, które się do tego nie kwalifikują, a powinny być raczej zlikwidowane?

5. Czy to prawda, że jeśli bank, który sprzedaje wierzytelności poniżej wartości kapitału pożyczonego, to od tej różnicy płaci podatek dochodowy?

6. Jak zamierza się dalej rozwiązywać problemy sprzedaży złych długów?

Autorami pytań był: M. Dąbrowski, M. Groszek i A. Cylwik, K. Studenska i A. Bieć.

W odpowiedzi S. Sikora stwierdził, że zanim ustosunkuje się do pytań, pragnie powiedzieć o dwóch sprawach bardziej ogólnych.

Pierwsza z nich to przypomnienie, że dwa lata temu dyskutowano kilka pomysłów na przeprowadzenie restrukturyzacji trudnych kredytów. Niektóre mówiły głównie

o zatorach płatniczych. Większość z tych, które obiecywały szybkie efekty, to były takie, jakie zrealizowano w Rosji, które można przeprowadzić w ciągu jednego tygodnia a nawet dnia. Mianowicie uruchomić dodatkowe kredyty na rachunkach specjalnych, oddłużyć przedsiębiorstwa i zlikwidować zatory.

W sierpniu 1990 r. w Polsce Narodowy Bank Polski przeprowadził na dużą skalę taką operację, a jej efekt był żaloszny. Jej zakres nie był tak duży jak w Rosji, ale już na jesieni 1990 r. odnotowano gwałtowny skok inflacji. Był to niewątpliwie skutek tych dodatkowych kredytów, które zaciążyły na całej gospodarce.

Innym pomysłem rozwiązania problemu zadłużenia przedsiębiorstw były weksle trasowane, których gwarantem miał być Skarb Państwa.

Druga sprawa to podkreślenie, że Ustawę w jej aktualnym kształcie uznano, na tle tych wszystkich propozycji, za najlepsze rozwiązanie. Jej zadaniem nie było uporanie się ze wszystkimi problemami gospodarki, banków i przedsiębiorstw, ale rozwiązanie problemu zadłużenia organizacji gospodarczych. Takim przykładem mogą być tu - kredyty mieszkaniowe i portfel kredytów w tym obszarze PKO BP, którego rozwiązania Ustawa nie brała pod uwagę.

Ustawa umożliwia rozwiązanie problemu "śnieżnej kuli", który narastał od 1991 r. mogącego zagrozić stabilności sektora finansowego w naszym kraju. A skutki tego trudno było nawet przewidzieć. Nie ma cudownego programu, że z dnia na dzień można przedsiębiorstwo oddłużyć. Ustawa umożliwia stosunkowo szybkie oddłużenie organizacji gospodarczych zdolnych do życia. Rzeczywiście procedury te wydłużają się w czasie i trwa to kilka miesięcy, o czym mówił Prezes Metalchemu p. J. Bradecki.

Alternatywą dla postępowania ugodowego (bankowego) jest sądowe postępowanie układowe. S. Sikora przypomniał przypadek Stoczni Szczecińskiej dobrze znany w PBR SA. Postępowanie układowe dotyczące tego przedsiębiorstwa wywołało taką nim fascynację, że sądy zostały po prostu zasypane następnymi wnioskami. I stało się to co musiało się stać, sądy po prostu zablokowały się. Jeśli uwzględnimy choćby taką właśnie perspektywę Ustawa pomogła w dużej mierze, rozwiązać ten problem.

Nie można jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie o presję polityczną, ile było takich przypadków i czy jest to duża skala zjawiska. S. Sikora podkreślił, że do niego nie doszły takie sygnały, a banki były proszone o informacje na ten temat. W opinii p. S. Sikory skuteczność presji politycznych jednak zmniejszyła się. Przytoczył on jeden ciekawy przypadek, można nazwać to wzajemnym szantażem banku i przedsiębiorstwa. W dużym zakładzie użyto strajku w celu wymuszenia oddłużenia przedsiębiorstwa. Bank finansujący odpowiedział na to, że jego czterotyśięczna załoga również może wywiesić flagi w swoich oddziałach, gdyż wskutek umorzenia długów bank ten zbankrutuje.

W sprawie dokapitalizowania banków, S. Sikora stwierdził, że dla banków komercyjnych 11 bilionów złotych jest kwotą zdecydowanie wystarczającą. Wskaźnik wypłacalności banków ustalono na 12 % do stanu z końca 1991 r. Wiele banków dzięki dokapitalizowaniu znalazło się w lepszej sytuacji niż zakładano. Wynikało to z faktu, że niektóre banki w 1991 r. prowadziły bardzo zdecydowaną politykę wobec przedsiębiorstw i poprawiły znacznie swój portfel kredytowy. Był to niewątpliwie dowód na to, że nie zawsze konieczne są odgórne interwencje w stosunku do podmiotów gospodarczych czy banków.

Nowelizacja ustawy nie jest przewidywana. Problemy prawne, o których mówił p. Cyburt są wyraźnie dostrzegane - co stwierdził p. S. Sikora. W dalszej części odpowiedzi na to pytanie podkreślił, że z doświadczeń legislacyjnych wiadomo, że nigdy takiej kontrowersyjnej ustawy nie udało się znowelizować wycinkowo. Zwykle dyskusje o nowelizacji prowadziły do tego, że mała nowelizacja toczyła się tak długo, aż stawała się wielką nowelizacją. Aktualnie żadna taka inicjatywa w sprawie

Ustawy o restrukturyzacji przedsiębiorstw i banków nie została podjęta.

W odpowiedzi na pytanie o termin 31 marca 1994 r. wyznaczony dla banków p. S. Sikora stwierdził, że nie ulegnie on zmianie dla banków komercyjnych. Zostały one dokapitalizowane, a tym samym oczekiwania Ministra Finansów wobec nich oraz instrumenty oddziaływania nadal są w mocy.

W sprawie sprzedaży długów S. Sikora stwierdził, że brak w tej chwili znaczących doświadczeń. Nie wynika jednak z tego - jak mówił dyr. P. Cyburt - że nie brakuje zainteresowania. Strategia Ministerstwa Finansów zakładała, że około 60 % portfela złotych kredytów zostanie wystawionych na sprzedaż. Dotyczy to kilkuset przedsiębiorstw. W tej chwili dyskutuje się, że sprzedaż nie idzie, bo wystawiono na nią 2-3 przedsiębiorstwa z kilkuset. Zdaniem dyr. S. Sikora nie przesądza to w żadnym razie o szansach restrukturyzacji banków i przedsiębiorstw. Być może brakuje dobrego pomysłu jak tę sprzedaż prowadzić. Niewątpliwie, jednym z takich projektów, do którego być może warto wrócić, bo nie doczekał się realizacji, jest porozumienie banków dla stworzenia instytucji złotych długów.

S. Sikora powiedział, że on to sobie wyobrażał jako rodzaj giełdy, z sesjami, na których banki zgłaszałyby swoje wierzytelności, a przedsiębiorstwa zgłaszałyby się jako klienci z ofertami kupna. Takiej instytucji obrotu wierzytelnościami bankowymi do tej pory nie ma i powstaje wątpliwość czy zostanie ona stworzona.

Ostatni wyjaśniany problem dotyczył sprzedaży wierzytelności poniżej wartości kapitału. Ta operacja finansowa nie jest opodatkowana, ale nie wchodzi też w rachubę odpis od podatku.

Dyrektor Paweł Wojciechowski pytany był o następujące zagadnienia:

1. Jak wiele wniosków skierowano do Ministerstwa Przekształceń Własnościowych o zamianę długów na akcje spółek i ile decyzji zostało wydanych w tej sprawie?

2. Pytanie w nawiązaniu do trzech celów przyświecających Ustawie, w tym przyspieszenie prywatyzacji. Jest to pytanie zasadnicze: czy dotychczasowy przebieg i obserwacja ze strony Ministerstwa Przekształceń Wła-

---

snościowych upoważnia do twierdzenia, że cel Ustawy, jakim jest przyspieszenie prywatyzacji jest realizowany czy też nie?

3. Czy można się coś więcej dowiedzieć o perspektywie podpisania pożyczki z Banku Światowego na wspomnienie restrukturyzacji finansowej?

4. Co banki mają zrobić w takiej sytuacji, gdy przedsiębiorstwa nie chcą przekształcić się w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa?

5. Nie jest przewidywana nowelizacja Ustawy o restrukturyzacji finansowej banków i przedsiębiorstw, a są sprzeczności pomiędzy nią a ustawami o powszechnej prywatyzacji i podatkową. Jak Ministerstwo Przekształceń Własnościowych zamierza się z tym uporać?

Autorami pytań byli: K.Studenska M.Dąbrowski, A.Kantecki, M.Groszek i M. Makomaski.

W swojej wypowiedzi p.P.Wojciechowski ustosunkował się do wszystkich pytań.

Stwierdził, że realizacja procesów prywatyzacyjnych, nowelizacja ustawy i sprzeczności pomiędzy ustawami wymagają pewnych nowych regulacji prawnych. Są to jednak bardziej problemy proceduralne i aktualnie trwają uzgodnienia pomiędzy Ministerstwami Finansów i Przekształceń Własnościowych. Należy się spodziewać, że w najbliższym czasie zostaną one rozstrzygnięte.

Dlaczego przedsiębiorstwa nie chcą przekształcać się w jednoosobowe spółki Skarbu Państwa - nie ma na to pytanie jednoznacznej odpowiedzi. Ministerstwo też otrzymuje takie sygnały, przyczyny tego zjawiska są różne i do każdej sprawy trzeba podchodzić indywidualnie.

Pożyczka z Banku Światowego na dofinansowanie restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków była negocjowana w kwietniu. Bank Światowy ją podpisał, natomiast Rząd Polski nie. Nie stworzono procedur, które umożliwiłyby uruchomienie środków. Pożyczka pomyślana była jako wsparcie dla przedsiębiorstw państwowych i jednoosobowych spółek Skarbu Państwa. P. Wojciechowski poinformował, że jest przygotowywana uchwała Rady Ministrów w tej sprawie. Koncepcja jest taka. Podmioty gospodarcze składają wnioski o dotację do swoich organów założycielskich tj. przedsiębiorstwa państwowe do odpowiednich ministerstw a jednoosobowe spółki Skarbu Państwa do Ministerstwa

Przekształceń Własnościowych. Ważną rolę ma do spełnienia Agencja Rozwoju Przemysłu, gdyż do niej mają być kierowane wnioski o pożyczkę wszystkich przedsiębiorstw, bez względu na formę własności. Taki ma być podział kompetencji - o przyznaniu dotacji mają rozstrzygać organy założycielskie, a o pożyczkach Agencja Rozwoju Przemysłu.

## DYSKUSJA

W omówieniu dyskusji przedstawiamy również głosy, które pojawiły się w trakcie zadawania pytań. Z uwagi na to, że były to raczej wypowiedzi zamieszczamy je w tym miejscu.

Prezes Banku Śląskiego Krystyna Studenska poruszyła kilka istotnych spraw z punktu widzenia banków, które wiążą się z przebiegiem procesów restrukturyzacyjnych. Pani Prezes stwierdziła, że standardy międzynarodowe zawierają mądre rozwiązania, gdyż kraje zachodnie niejednokrotnie już przeżywały recesję. I tak przykładowo trudne kredyty banku bywają natychmiast przekwalifikowane na długoterminowe, co najmniej 5-letnie i tak są rejestrowane w księgach banku.

P. K. Studenska zgodziła się z Prezesem J. Bradecim, że jak się ma do czynienia na co dzień z takimi przedsiębiorstwami, które są w biedzie, to się dobrze rozumie jak bardzo są to skomplikowane i trudne do rozwiązania problemy. Jeśli bank przymierza się do postępowania ugodowego to nie robi tego ze względu na ulgi podatkowe, chociaż incydentalnie może się tak zdarzyć, lecz po to by wesprzeć przedsiębiorstwo, jeśli widzi dla niego szanse rozwoju. Bankom nie chodzi o szybką technikę uporządkowania portfela kredytowego, bo byłaby to krótkowzroczna strategia.

W interesie banku jest bowiem zatrzymanie klienta i stała z nim współpraca, a nie szybkie pozbycie się go.

Prezes dr. M. Groszek powiedział, że zwlekanie z Ustawą pogłębiłoby problemy. K. Studenska stwierdziła, że problemy się nawarstwiają także i po wejściu w życie Ustawy. Wynika to ze skomplikowanej rzeczywistości gospodarczej, splątania problemów w przedsiębiorstwach i nie rozwiązania wielu zagadnień w sektorze bankowym. Przykładowo, w Polsce nie ma banków inwestycyjnych,

---

to jest ogromna czarna dziura. Jak w związku z tym można rozwiązać sprzedaż wierzytelności, gdy nie ma odpowiednich kapitałów, które mogłyby wchodzić w ryzykowne operacje finansowe. W sektorze bankowym są banki komercyjne, potem długo nic i bank centralny. Z tego powodu, zdaniem p. Studenskiej, strategia Ministerstwa Finansów dotycząca sprzedaży wierzytelności będzie trudna do zrealizowania.

Z doświadczeń Banku Śląskiego p. K. Studenska podała przykład, że są w nim tacy klienci tj. przedsiębiorstwa, które mogłyby skorzystać z bankowego postępowania ugodowego, ale nie chcą się poddać przekształceniu w jednoosobową spółkę Skarbu Państwa. Twierdzą bowiem, że dysponują innymi, lepszymi sposobami na funkcjonowanie swojej firmy niż zmienianie jej tą metodą formy własności. (Do tej wypowiedzi nawiązał później P. Wojciechowski). K. Studenska posłużyła się na wsparcie swojej tezy jeszcze innymi przykładami z praktyki, które przemawiają na rzecz skutecznej prywatyzacji kapitałowej a nie iluzorycznej czyli tworzenia jednoosobowych spółek Skarbu Państwa.

Pan dr Andrzej Cylwik Wice-Prezes Urzędu Antymonopolowego nawiązując do wyjaśnień P. Wojciechowskiego przedstawił określony problem. Stwierdził, że gdy Urząd Antymonopolowy zaczął wystawiać wierzytelności na sprzedaż, wykonano analizy z punktu widzenia podatkowego różnych rozwiązań tzn. ugody, układu, umorzenia, likwidacji czy upadłości. Uzyskano taki wynik, że - abstrahując od konsekwencji finansowych a biorąc pod uwagę względy podatkowe - likwidacja lub upadłość przedsiębiorstwa jest korzystniejsza dla banku niż sprzedaż wierzytelności. A. Cylwik stwierdził, że należy obawiać się sytuacji jaka może powstać w marcu 1994 r. czyli w tym magicznym momencie, o którym mówi Ustawa. Prawdopodobna jest sytuacja, że będą takie przypadki przedsiębiorstw, z którymi nie będzie wiadomo co zrobić, bo nie będą się kwalifikowały ani do postępowania ugodowego ani układowego i nie będzie można sprzedać ich wierzytelności. Wtedy najprostszym rozwiązaniem będzie złożenie w sądzie wniosku o upadłość.

Pan Witold Anyszkiewicz uznał się za osobę na tyle postronną i mającą doświadczenia z procesów restruktu-

ryzacji, że może podzielić się swoimi uwagami, które są obiektywne.

W procesach restrukturyzacji finansowej jest wiele stron, instytucji, z których każda ma określone interesy. Pozornie wierzą one w sukces przedsiębiorstwa, ale wzajemne urazy nie pozwalają im na pozytywne rozwiązanie problemów. W wielu przedsiębiorstwach zmiany muszą być rozłożone na wiele lat i nie można w nich rozwiązać problemów w ciągu dwóch - trzech miesięcy przy pomocy tej Ustawy.

Są firmy nękane konfliktami, w których ciągle zmieniają się dyrekcje czy zarządy. Aktywność związków zawodowych w wielu przedsiębiorstwach prowadzi do narastania kłopotów finansowych i w prostej drodze do upadłości. Pan W. Anyszkiewicz nawiązał do wypowiedzi J. Bradeckiego o kosztach dla społeczności lokalnych, bezrobociu itd., zwracając uwagę, że należy spojrzeć na drugą stronę medalu tj. na koszty dla budżetu państwa.

Są duże przedsiębiorstwa produkujące głównie dla instytucji publicznych np. dla łączności, kolei, obrony narodowej. Wiadomo powszechnie jakie są ograniczenia budżetowe. W związku z tym ogranicza się zakupy w instytucjach publicznych - nie ma wydatków, nie ma sprzedaży w przedsiębiorstwach i muszą one upaść. Ale trzeba się zastanowić jakie będą tego koszty - powiedzmy tylko bezpośrednio. Te same produkty sprowadzane z zagranicy są o 100 % droższe. Ciężarówka ze Starachowic kosztuje 400-500 milionów złotych, a ciężarówka zagraniczna około miliarda złotych. Oczywiście można powiedzieć, że jakość ich jest nieporównywalna. Trzeba sobie jednak zdawać sprawę z konsekwencji takiego ciągu zdarzeń.

Problem jest paradoksalny, bo instytucje publiczne nie mają możliwości zaciągania kredytu i nawet gdyby banki miały nadpłynność to nie mogą na taki cel, jak ratowanie tego rodzaju przedsiębiorstw, przyznać kredytów.

W. Anyszkiewicz wskazał, że nie zawsze związki zawodowe odgrywają negatywną rolę w procesach restrukturyzacji. Są przykłady, że pełnią rolę pozytywnego stabilizatora nastrojów społecznych i pomagają w przyspieszeniu restrukturyzacji.



---

Na zakończenie swojej wypowiedzi W. Anyszkiewicz zwrócił uwagę na jeszcze jeden aspekt problemów restrukturyzacyjnych, może nie najważniejszy, ale bardzo nieprzyjemny. W przedsiębiorstwach docenia się ludzi z firm konsultingowych czy banków prowadzących postępowanie ugodowe, wtedy kiedy są oni potrzebni. W momencie, kiedy przedsiębiorstwo zaczyna funkcjonować normalnie, zdarza się, że osoby prowadzące całą działalność oddłużeniową obwołuje się hochsztaplerami, którzy narazili firmę na straty. Mówi się o oszustach, którzy celowo doprowadzili przedsiębiorstwo do upadku, aby tanio je kupić. Takie "afery" opisuje się w pismach, które lubują się w tego rodzaju opowiadkach. A wszystko kończy się NIK-iem, który wkracza do akcji i bada czy na pewno nie był narażony interes budżetu państwa.

P. Krzysztof Zorde z Sankt Annae Bank nawiązał w swojej wypowiedzi do uwag na temat rynku wierzytelności. Rynek ten nie rozwija się niewątpliwie z powodu istnienia tzw. łańcuchów transakcyjnych, które nie dają się łatwo zidentyfikować. Padały propozycje, aby stworzyć fundusz czy bank wierzytelności. W zamian za złe długi otrzymałoby się certyfikaty, które ludzie zaczęliby między sobą wymieniać i tak powstałby rynek. Zdaniem K. Zordego jest to elegancka propozycja, ale nie na długo. Podstawa funkcjonowania funduszu czy banku wierzytelności oparta jest na teorii, że wskutek dużej dywersyfikacji wierzytelności ryzyko rozkładałoby się równomiernie i zmniejszało się wraz z upływem czasu. Na skutek jednak istnienia łańcuchów transakcyjnych ryzyko wzrasta. Stąd stworzenie takiego rynku to iluzja - sytuacja zamiast się poprawić uległaby pogorszeniu. K. Zorde zwrócił również uwagę, że Ustawa dopuszcza tylko jedną formę konwersji wierzytelności tj. konwersji złych długów na akcje. Natomiast w praktyce można spotkać się z konwersją nie kapitałową lecz transakcyjną - zamianą wierzytelności na towary. Czy nie należałoby rozważyć możliwości stworzenia takiego mechanizmu?

Pan Zygmunt Makomaski z Banku Rozwoju Eksportu S.A. przedstawił problem restrukturyzacji finansowej z punktu widzenia banków prywatnych. Ustawodawca właściwie pozbawił banki prywatne możliwości korzystania z dobrodziejstw Ustawy. Jest ona bowiem kłopotliwa i pracochłonna, wymaga wiele pracy z wierzycielami i zainte-

resowanym przedsiębiorstwem. Trzeba zatrudnić dodatkowy personel aby móc prawidłowo prowadzić postępowanie ugodowe. Następną sprawą to problem, że w zasadzie za źle opracowany program naprawczy w efekcie odpowiada bank, gdyż zgodnie z Ustawą musi płacić wierzycielowi pokrzywdzonemu w sytuacji niewykonania umowy bankowej przez dłużnika. Dla banków prywatnych, w których udział Skarbu Państwa wynosi poniżej 50 % nie ma rekompensat. To jest jeszcze, zdaniem Z. Makomaskiego, jeden powód dlaczego tak a nie inaczej postępuje realizacja Ustawy.

Pan Ryszard Kowalski z BDK S.A. nie podzielił poglądu p. Z. Makomaskiego co do rekompensat, bo nikt nie zabrania ich przyjmowania. Jest to forma zwiększenia kapitału własnego banku. R. Kowalski zwrócił uwagę, że nie istnieje żaden obowiązek dla banku wszczęcia postępowania ugodowego. Bank musi ocenić ryzyko, czy mu się to opłaca czy nie, czy ma szanse na odzyskanie wierzytelności czy nie. Nie jest to błąd czy niedoskonałość Ustawy, która stanowi tylko narzędzie do wykorzystania. Można go użyć dobrze lub źle. R. Kowalski podkreślił, że należy sobie zadawać pytanie przed wszczęciem postępowania ugodowego z jakich powodów przedsiębiorstwo popadło w zadłużenie. Jeśli napotkało barierę popytu to trzeba oszacować wartość rzeczywistą jego majątku, czy ma ono szanse rozwojowe. Tego nie rozwiąże Ustawa. Problem jest, że oczekuje się od niej tego czego nie może rozwiązać.

Pan P. Wojciechowski uznał, że powinien wyjaśnić jeszcze raz niektóre sprawy. Czy z Ustawy mogą korzystać wszystkie banki? Ograniczenia wynikają z regulacji, nadzoru bankowego jak również obaw. Ryzyko przejmowania udziałów czy podpisywania ugody jest duże i czują się nim obciążeni dyrektorzy departamentów złych długów.

P. Wojciechowski podkreślił raz jeszcze, że instytucje wierzytelności z funduszami wysokiego ryzyka byłyby najlepszym rozwiązaniem. Stworzono by tam odpowiednią kadrę ludzi, system motywacyjny i można byłoby taki system powiązać z procesami prywatyzacyjnymi.

Na zakończenie dyskusji zabrał głos prowadzący ją Mieczysław Groszek. Stwierdził, że dość zrozumiałym jest fakt trudności w prowadzeniu negocjacji przez dyrektora departamentu trudnych kredytów w celu podpisania opty-

---

malnej ugody. Natomiast jeśli istniałyby instytucje pośredniczące lub banki takie jak PBR SA nie obciążone złymi długami, to może słuszne byłoby wchodzenie przez nie do postępowania ugodowego. Powstaje jednak, zdaniem M. Groszka pytanie, kto w takim przypadku oceniałby programy restrukturyzacyjne przedsiębiorstw?

Przykładowo są dwa warianty rozwoju firmy - jeden oparty o nowy produkt, drugi o wyrób produkowany dotychczas, ale dokonuje się zmian marketingowych, wchodzi na nowe rynki. Ocena alternatyw, z punktu widzenia przedsiębiorstwa jest pozytywna. No ale kto ma to ocenić w banku. I to jest trudny problem z punktu widzenia de-

partamentów złych kredytów w bankach. Będzie to niewątpliwie prostsze dla niezależnych ekspertów z zewnątrz.

Zamykając dyskusję M. Groszek wskazał, że poruszono wiele istotnych problemów. Niektóre z nich pozostały otwarte. Podkreślił w związku z tym konieczność cyklicznego powracania do dyskusji nad realizacją Ustawy o restrukturyzacji finansowej przedsiębiorstw i banków.

---

<sup>1)</sup> Autorka jest współpracownikiem Fundacji Naukowej CASE.