

Fragment publikacji

Restrukturyzacja
zadłużenia przedsiębiorstw.
Poradnik dla dłużników i wierzycieli
(z suplementem elektronicznym)

dr Krzysztof Czerkas
Barbara Teisseyre

Przejdź do książki na: [**www.sklep.oddk.pl**](http://www.sklep.oddk.pl)

3.3. Bank w ugodach cywilnoprawnych

3.3.1. Uwarunkowania formalne działania banku wobec dłużników

W procesach restrukturyzacyjnych przedsiębiorstw bank jest zwykle kluczowym wierzycielem. Z uwagi na tryb udzielania oraz monitorowania kredytów jego wiedza o przedsiębiorstwie dłużnika jest największa. Dysponując specjalistami z różnych branż, dostępem do różnorodnych informacji, bank z grona wierzycieli ma największe możliwości przeanalizowania, czy przedsiębiorstwo-dłużnik jest w stanie z sukcesem wdrożyć plan restrukturyzacji. Decyzja banku jest tu szczególnie istotna ze względu na to, że bank jest instytucją opiniotwórczą. Pozytywna decyzja banku staje się kluczowa dla przekonania innych wierzycieli do restrukturyzacji. Co więcej, gdy banki przekonają się do celowości restrukturyzacji zadłużenia przedsiębiorcy, mogą tę restrukturyzację wesprzeć, konsolidując zadłużenie (spłata innych wierzycieli) i ewentualnie sfinansować restrukturyzację, np. utrzymując i zwiększając kredytowanie inwestycji oraz kredyty obrotowe. Warunkiem jest jednak odpowiednio wczesne rozpoczęcie przez dłużnika rozmów o restrukturyzacji.

To wizja optymistyczna. A teraz zimny prysznic: w świetle prawa i orzecznictwa Sądu Najwyższego banki (jak również inni wierzyciele) nie mają obowiązku pomagać kredytobiorcy i iść na daleko idące ustępstwa, akceptując wszelakie propozycje dłużnika (kredytobiorcy), w tym także i takie, które dla banku wiążą się ze stratami finansowymi, na przykład poprzez umorzenia należności banku. Warto tu przytoczyć orzeczenie SN z dnia 27 listopada 2003 r. (III CZP 78/03), w którym SN uznał, że co do zasady nie można zarzucać bankowi braku współdziałania, jeżeli nie akceptuje on proponowanego przez kredytobiorcę sposobu wywiązania się z umowy kredytowej, nieprzewidzianego treścią tej umowy. Niewłaściwe może być rozumowanie dłużnika, że instytucje finansowe są, jako tzw. instytucje zaufania publicznego, z definicji zobligowane do pomocy i tolerowania sytuacji, że inni wierzyciele (dostawcy) są istotniejsi i ich faktury muszą być opłacane w pierwszej kolejności (tego rodzaju preferencje dłużnika mogą też dotyczyć US i ZUS).

Dla wierzycieli finansowych, tj. banków, problem z przeżywającym kryzys przedsiębiorstwem przekłada się na klasyfikację kredytów udzielonych temu przedsiębiorstwu; taki kredyt staje się dla banku kolejnym zagrożonym, a później nieregularnym kredytem. Na takie kredyty bank musi tworzyć rezerwy celowe według Polskich Standardów Rachunkowości (PSR) lub odpisy aktualizacyjne według Międzynarodowych Standardów Sprawozdawczości Finansowej (MSSF 9)¹²⁹. Ana-

¹²⁹ Obecnie, poza bankami spółdzielczymi, które stosują PSR, banki stosują MSR i MSSF.

logicznie odpisy aktualizacyjne na papiery wartościowe muszą tworzyć inwestorzy w obligacje. Rezerwy lub odpisy aktualizacyjne stanowią koszty i pogarszają wyniki finansowe wierzycieli finansowych. Nie zawsze są one jednak kosztami uzyskania przychodu.

Generalnie bank, który zмага się z nadmierną liczbą zagrożonych kredytów, może bardzo łatwo stracić swoją stabilną pozycję na rynku, a jej odbudowa zwykle jest bardzo kosztownym i długotrwałym procesem. Wbrew obiegowym opiniom konfrontacja banku z klientem nie jest dla banku opłacalna. W Polsce proces dochodzenia przez bank roszczeń jest drogi i czasochłonny. Według Banku Światowego w 2015 r. trwał on 685 dni¹³⁰, czyli o wiele więcej niż w innych krajach. Z doświadczenia autorów niniejszej publikacji wynika, że wciąż nie uległo to poprawie. Proces egzekucyjny należności w Polsce to dwa razy więcej czynności formalnych niż w innych krajach.

Podobne problemy w dochodzeniu roszczeń od przedsiębiorstwa-dłużnika mogą mieć też inwestorzy w obligacje.

O ile po krytycznie przeprowadzonej weryfikacji wartości ważnie ustanowionych zabezpieczeń rzeczowych spłaty zobowiązań nie przewyższa ona znacząco kwot tych zobowiązań, bank i inni wierzyciele finansowi nie mają specjalnego interesu w preferowaniu rozwiązań konfrontacyjnych polegających na:

- egzekucji komorniczej (windykacji sądowej);
- wnioskowaniu o upadłość kredytobiorcy;
- sprzedaży wierzytelności kredytobiorcy innemu podmiotowi, w tym wyspecjalizowanym firmom windykacyjnym.

Sprzedaż wierzytelności wiąże się dla banku i wierzycieli finansowych w większości przypadków ze stratami i niekorzystnymi konsekwencjami podatkowymi (strata na sprzedaży wierzytelności nie jest uważana u wierzyciela za koszt uzyskania przychodu). Wyjątek stanowi sprzedaż wierzytelności przez bank do funduszu sekurytyzacyjnego¹³¹.

3.3.1.1. Prawo bankowe

Kluczową rolę w kształtowaniu możliwych zachowań banku w procesie restrukturyzacji zobowiązań jego dłużnika odgrywają następujące zapisy Prawa bankowego:

¹³⁰ A. Kiełbasiński, *Bank Światowy: w Polsce coraz łatwiej prowadzi się biznes*, <http://wyborcza.biz/biznes/1,147584,19098687,bank-swiatowy-w-polsce-coraz-latwiej-prowadzi-sie-biznes.html>, dostęp: 31.05.2016 r.

¹³¹ Potwierdza to indywidualna interpretacja podatkowa nr 114-KDIP2-2.4010.225.2023.1.IN.

- Artykuł 70, który nakazuje bankom uzależnienie przyznania kredytu od posiadania przez kredytobiorcę zdolności kredytowej rozumianej jako zdolność do spłaty zaciągniętego kredytu wraz z odsetkami w terminach określonych w umowie. W sytuacji braku zdolności kredytowej bank może udzielić kredytu pod warunkiem ustanowienia szczególnego sposobu zabezpieczenia spłaty kredytu oraz przedstawienia niezależnie od zabezpieczenia spłaty kredytu programu naprawy gospodarki podmiotu, którego realizacja zapewni – według oceny banku – uzyskanie zdolności kredytowej w określonym czasie, przy czym programem naprawy gospodarki podmiotu, o którym mowa powyżej, może być w szczególności układ przyjęty w ramach postępowania restrukturyzacyjnego prowadzonego zgodnie z Prawem restrukturyzacyjnym. Bank musi więc każdorazowo zbadać zdolność kredytową kredytobiorcy.
- Artykuł 74, wg którego kredytobiorca obowiązany jest przedstawić – na żądanie banku – informacje i dokumenty niezbędne do oceny jego sytuacji finansowej i gospodarczej oraz umożliwiające kontrolę wykorzystania i spłaty kredytu.
- Artykuł 75, na podstawie którego w razie niedotrzymania przez kredytobiorcę warunków udzielenia kredytu albo w sytuacji utraty przez kredytobiorcę zdolności kredytowej bank może obniżyć kwotę przyznanego kredytu lub wypowiedzieć umowę kredytu, przy czym zgodnie z przepisami Prawa restrukturyzacyjnego (o których szerzej w pkt 4.8.1.1) oraz Prawa upadłościowego (o których szerzej w pkt 4.10.3.4) bank nie może zastrzec w umowie tego rodzaju sankcji w związku ze złożeniem przez dłużnika wniosku o otwarcie postępowania restrukturyzacyjnego czy upadłościowego. Nie ma natomiast przeszkód, aby przesłanką wypowiedzenia umowy były skwantyfikowane czynniki świadczące o niewypłacalności dłużnika lub o zagrożeniu niewypłacalnością. Dla relacji bank – dłużnik w restrukturyzacji kluczowy jest zapis art. 75 ust. 3 i 4, wg którego wypowiedzenie umowy kredytu z powodu utraty przez kredytobiorcę zdolności kredytowej lub zagrożenia jego upadłością nie może nastąpić, jeżeli bank zgodził się na realizację przez kredytobiorcę programu naprawczego czyli programu (planu) restrukturyzacji. Tę zasadę stosuje się przez cały okres realizacji programu naprawczego, chyba że bank stwierdzi, iż program naprawczy nie jest w sposób należyty realizowany. Przyczyną wypowiedzenia zrestrukturyzowanej umowy kredytu nie może być zatem rewizja polityki kredytowej banku w stosunku do sektora gospodarki, w którym działa lub zamierza działać przedsiębiorca-dłużnik.

- Artykuł 75c, według którego bank powinien poinformować kredytobiorcę o możliwości złożenia, w terminie 14 dni roboczych od dnia otrzymania wezwania do spłaty zadłużenia, wniosku o jego restrukturyzację. Bank powinien, na wniosek kredytobiorcy, umożliwić restrukturyzację zadłużenia poprzez zmianę określonych w umowie warunków lub terminów spłaty kredytu, jeżeli jest ona uzasadniona dokonaną przez bank oceną sytuacji finansowej i gospodarczej kredytobiorcy. Restrukturyzacja taka dokonywana jest na warunkach uzgodnionych przez bank i kredytobiorcę. W przypadku odrzucenia wniosku o restrukturyzację bank bez zbędnej zwłoki przekazuje dłużnikowi w formie pisemnej szczegółowe wyjaśnienia dotyczące przyczyny odrzucenia wniosku o restrukturyzację. Restrukturyzacja powinna być więc dla banku opcją pierwszego wyboru.

Bank nie ma jednak obowiązku pomagania dłużnikowi za wszelką cenę. Sąd Najwyższy uznał, że nie można co do zasady zarzucać bankowi braku współdziałania, jeśli nie akceptuje proponowanego przez kredytobiorcę sposobu wywiązania się z umowy kredytowej, nieprzewidzianego treścią tej umowy¹³². To samo dotyczy może sytuacji, w której bank zajmuje pasywną postawę co do sugestii kredytobiorcy dotyczących sposobu uzyskania przez niego odpowiednich funduszy na spłatę zadłużenia kredytowego, np. przez sprzedaż przedmiotu obciążonego zastawem.

Jednym z powodów odmowy przez bank wsparcia restrukturyzacji może być postawa innych wierzycieli, w tym innych banków. Różnice w strategiach banków wobec dłużnika mogą wynikać zarówno z posiadanych przez nich zabezpieczeń, jak i z ich wewnętrznych możliwości absorbowania kolejnych strat wynikających z materializacji ryzyka kredytowego.

Artykuł 75c PB wskazuje jednak, że możliwość wypowiedzenia umowy w razie zagrożenia niewypłacalnością lub stanu niewypłacalności jest do pewnego stopnia ograniczona – wypowiedzenie umowy kredytu może nastąpić dopiero po próbie restrukturyzacji zadłużenia. Bank musi umożliwić dłużnikowi złożenie wniosku o restrukturyzację a następnie musi ten wniosek poddać odpowiedniej analizie. Wskazane jest, aby bank określił kształt tego wniosku i rodzaje dokumentów towarzyszących, Typowa dokumentacja wymagana w procesach restrukturyzacyjnych (ugody cywilnoprawne, postępowania restrukturyzacyjne według Prawa restrukturyzacyjnego) opisana jest w rozdziale 5.

Tylko ewidentna materializacja przesłanek upadłościowych (np. opóźnienie w spłacie zobowiązań utrzymujące się ponad trzy miesiące) będzie uprawniać bank do wypowiedzenia umowy kredytu z terminem siedmiodniowym.

¹³² Postanowienie z dnia 27 listopada 2003 r. (III CZP 78/03).

Powyższe podejście wynika również ze wspomnianego w rozdziale 1 pisma Komisji Nadzoru Finansowego¹³³ skierowanego do prezesów zarządów banków i prezesów zarządów spółdzielczych kas oszczędnościowo-kredytowych, w którym KNF przypomina o konieczności podejmowania dialogu w celu znalezienia skutecznych rozwiązań zmierzających do uzyskania spłaty wierzytelności.

Orzecznictwo w sprawie prawidłowości wypowiedzenia kredytu w świetle art. 75c nie jest do końca jednoznaczne, choć przeważa pogląd, że bank musi zachować określoną kolejność czynności przy wypowiadaniu kredytu. Banki, jako profesjonalne podmioty na rynku usług finansowych, zobligowane są w stosunkach ze swoimi klientami do zachowania szczególnej dbałości o przestrzeganie regulujących ich działalność przepisów. Choć w umowach pożyczek czy kredytów kredytobiorcy oświadczają, że znany jest im skutek w postaci możliwości wypowiedzenia umowy przez bank w przypadku wystąpienia opóźnienia w spłacie, to jednak samo opóźnienie nie stanowi wystarczającej przesłanki do skutecznego dokonania wypowiedzenia. W dniu 7 listopada 2018 r. SO w Olsztynie, w wyroku IX Ca 707/18, oddalając apelację banku, stwierdził:

„Wskazać należy, iż bank nie może swobodnie wypowiedzieć umowy, gdy pożyczkobiorca popadł w opóźnienie ze spłatą pożyczki. Najpierw powinien doręczyć pożyczkobiorcy wezwanie określone w art. 75c ust. 1–2 Prawa bankowego oraz odczekać do upływu dodatkowego terminu na spłatę zadłużenia wyznaczonego w wezwaniu, nie krótszego niż 14 dni roboczych. Dopiero po upływie tego terminu bank może złożyć wobec pożyczkobiorcy oświadczenie woli w sprawie wypowiedzenia umowy”¹³⁴.

Warto w tym miejscu przywołać również wyrok SN z dnia 6 czerwca 2024 r. (II CSKP 1927/22), który odnosi się do obliża dochowania przez bank procedury wypowiedzenia umowy kredytu. Tezy tego wyroku są następujące:

„1. Rozwiązanie przyjęte w art. 75c ust. 1 i 2 PB ma na celu ochronę kredytobiorcy przed zaskakującym i niespodziewanym wypowiedzeniem umowy kredytu, mając na względzie doniosłe skutki, jakie może pociągać za sobą wypowiedzenie dla sytuacji finansowej kredytobiorcy. Niezależnie zatem od przewidzianego w art. 75 ust. 2 PB, gwarantowanego, 30-dniowego terminu wypowiedzenia, kredytobiorca powinien zostać najpierw wezwany do zapłaty i dysponować co najmniej 14 dniami roboczymi na spłatę zadłużenia, ewentualnie złożenie wniosku o jego restrukturyzację, o czym powinien zostać pouczone w wezwaniu do zapłaty. Z przepisów tych nie wynika jednak, aby

¹³³ Zob. pismo KNP z dnia 25 lutego 2016 r., nr KNF/DOK/WPR/075/9/1/2015/PM.

¹³⁴ R. Nogacki, *Brak pouczenia o możliwości restrukturyzacji zadłużenia nie podważa skuteczności wypowiedzenia kredytu*, <https://kancelaria-skarbiec.pl/publikacje/pouczenie-o-restrukturyzacji-a-skutecnosc-wypowiedzenia-kredytu.html>, dostęp: 1.07.2026 r.

wezwanie do zapłaty i oświadczenie woli, którego treścią jest wypowiedzenie umowy kredytu, musiały zostać złożone w formie odrębnych dokumentów (pism).

2. Zastrzeżenie warunku polegającego na spełnieniu świadczenia jest co do zasady dopuszczalne także w jednostronnej czynności prawnej, co należy odnieść również do warunku polegającego na nieskorzystaniu z uprawnienia do złożenia wniosku o restrukturyzację kredytu, zgodnie z art. 75c ust. 2 PB oraz czynności, której treścią jest wypowiedzenie umowy kredytu, uwarunkowane brakiem terminowej spłaty zadłużenia i niezłożeniem wniosku o jego restrukturyzację w wyznaczonym terminie”.

Przeciwnie stanowisko wobec prezentowanych wcześniej tez zajął SR w Szczecinie w wyroku z dnia 14 marca 2019 r. (XI GC 1351/18), który orzekł, że:

„(...) brak propozycji restrukturyzacji zadłużenia nie wpływa na ważność i skuteczność wypowiedzenia umowy kredytu”.

Biorąc pod uwagę ww. przepisy, bank będzie więc zabezpieczał swoją pozycję na wypadek problemów finansowych kredytobiorcy poprzez:

- kwantyfikację przesłanek zagrożenia upadłością – mogą one być zgodne z przesłankami niewypłacalności;
- zobowiązanie dłużnika do informowania o takich zdarzeniach, jak podpisanie umowy z doradcą restrukturyzacyjnym/zamiarze złożenia wniosku o wszczęcie postępowania restrukturyzacyjnego;
- zobowiązanie dłużnika do złożenia w banku planu restrukturyzacyjnego i innych dokumentów, w każdych okolicznościach, nawet jeżeli wiarytelności banku nie są objęte układem;
- objęcie obowiązkiem informacyjnym również poręczycieli/dawców zabezpieczeń;
- precyzyjne określenie wymogów, jakim powinien podlegać program (plan) restrukturyzacyjny.

Jak wskazano powyżej, art. 70 ust. 2 PB daje możliwość kredytowania przez bank kredytobiorcy w restrukturyzacji (np. kredytowania dokończenia inwestycji) po spełnieniu określonych warunków (specjalne zabezpieczenie spłaty kredytu, przedstawienie planu restrukturyzacji). Prawo bankowe akceptuje przy tym fakt, że taki kredytobiorca może nie mieć zdolności kredytowej w momencie zaciągania kredytu na sfinansowanie restrukturyzacji. Nie ma też przeszkód, aby w odniesieniu do przedsiębiorców działających jako JDG częścią planu (programu) restrukturyzacji był plan oszczędności gospodarstwa domowego ograniczający konsumpcję.

Wobec postępowań restrukturyzacyjnych regulowanych przez Prawo restrukturyzacyjne banki w Polsce zachowują daleko idącą wstrzeźliwość. Wdrożenie

w Polsce dyrektywy 2019/1023 (kolejne zmiany w Prawie restrukturyzacyjnym i Prawie upadłościowym) nie zmieniło tej sytuacji. Wynika to z faktu, że banki mają liczne ograniczenia wynikające z rekomendacji Komisji Nadzoru Finansowego oraz przepisów dotyczących rachunkowości (MSSF 9), o których będzie mowa w rozdziale 8. Ograniczenia te powodują, iż konsekwencje wszczęcia przez kredytobiorcę postępowania restrukturyzacyjnego mogą przełożyć się na wymierne straty dla finansującego go banku, nawet wtedy, gdy w perspektywie proponowanego układu przewidywana jest spłata wszystkich jego wierzytelności. Te negatywne konsekwencje wiążą się z tworzeniem odpisów aktualizacyjnych i wykazywaniem kredytów dla dłużników będących w postępowaniach restrukturyzacyjnych jako nieregularnych (*non performing loan*, NPL – kredyt zagrożony).

3.3.1.2. Zasady zarządzania ekspozycjami nieregularnymi

Do zarządzania należnościami nieregularnymi w bankach komercyjnych odnosi się Rekomendacja R Komisji Nadzoru Finansowego dotycząca zasad klasyfikacji ekspozycji kredytowych, szacowania i ujmowania oczekiwanych strat kredytowych oraz zarządzania ryzykiem kredytowym, która uwzględnia:

- rozporządzenie Parlamentu Europejskiego i Rady (UE) nr 575/2013 z 26 czerwca 2013 r. w sprawie wymogów ostrożnościowych dla instytucji kredytowych i firm inwestycyjnych, zmieniające rozporządzenie (UE) nr 648/2012 (Dz.U. L 176 z 27 czerwca 2013 ze zm., dalej: rozporządzenie CRR);
- wytyczne EBA (European Banking Authority) dotyczące praktyk zarządzania ryzykiem kredytowym w instytucjach kredytowych oraz ujmowania oczekiwanych strat kredytowych (EBA/GL/2017/06);
- wytyczne EBA dotyczące stosowania definicji niewykonania zobowiązania, określonej w art. 178 rozporządzenia (UE) nr 575/2013 (EBA/GL/2016/07);
- wytyczne EBA dotyczące zarządzania ekspozycjami nieobsługiwanymi i restrukturyzowanymi (EBA/GL/2018/06);
- MSSF 9.

Dla banków spółdzielczych podstawowe zasady zarządzania ekspozycjami nieregularnymi opisane są w rozporządzeniu Ministra Finansów i Gospodarki z dnia 18 lutego 2026 r. w sprawie zasad tworzenia rezerw na ryzyko związane z działalnością banków. Podstawową konsekwencją finansową powstawania należności nieregularnych w bankach pozostają odpisy aktualizacyjne. Szerzej to zagadnienie omówiono w rozdziale 8.

3.3.2. Specyfika negocjacji z bankiem

Możliwe reakcje banku oraz innych wierzycieli finansowych na problemy finansowe przedsiębiorstwa-dłużnika uzależnione są od wielu czynników. Należą do nich:

- prawidłowe ustanowienie zabezpieczeń rzeczowych (zastawów, hipotek) na rzecz banku i/lub innych wierzycieli finansowych;
- posiadanie poręczeń wiarygodnych podmiotów;
- proporcja zobowiązań dłużnika i wartości zabezpieczeń;
- dotychczasowa współpraca, w tym zachowanie dłużnika wobec banku i innych wierzycieli finansowych po wystąpieniu symptomów kryzysu (tutaj krytyczne może być selektywne zaspokajanie wierzycieli przez dłużnika, gdy pojawiły się problemy finansowe);
- większa opłacalność restrukturyzacji dla banku i inwestorów w obligacje niż windykacji lub upadłości likwidacyjnej.

Bank i przedsiębiorstwo (dłużnik w kryzysie finansowym) mają do wyboru dwie strategie postępowania:

- obarczoną dużym ryzykiem niepowodzenia strategię agresywną (konfrontacyjną);
- strategię nastawioną na współpracę (koncyliacyjną), zakładającą podjęcie przez przedsiębiorstwo-dłużnika przy wsparciu wierzycieli finansowych działań na rzecz przezwyciężenia kryzysu, czyli działań restrukturyzacyjnych; do ustalenia jest, czy będzie to seria indywidualnych porozumień o restrukturyzacji zadłużenia połączona z zawarciem porozumienia *standstill* czy postępowania restrukturyzacyjne przewidziane w Prawie restrukturyzacyjnym i upadłościowym, czy też kombinacja wspomnianych rozwiązań (np. indywidualnego porozumienia z poszczególnymi wierzycielami i układu częściowego z wierzycielami zabezpieczonymi rzeczowo).

Dobór tych wskazanych strategii zależy od skali problemów przedsiębiorstwa, podjętych przez niego działań, aktualnej koniunktury gospodarczej i realiów funkcjonowania banku.

Dla powodzenia rozmów przedsiębiorcy o restrukturyzacji zadłużenia z bankiem kluczowe są:

1. Wczesne nawiązanie kontaktów z bankiem, gdy wystąpią pierwsze znaki ostrzegawcze i pojawi się zagrożenie niewypłacalnością.
2. Świadomość, że bank jako korporacja rozumuje schematami w ramach tzw. heurystyki dostępności. Bank mógł mieć w przeszłości wiele problemów z klientami i teraz może przeważać w banku pogląd, że jedynie twarda bezkompromisowa postawa wobec przedsiębiorców-dłużników przyniesie efekty

w postaci zwrotu należności banku. Dłużnik mający problemy finansowe nie powinien wyciągać zbyt daleko idących wniosków z terminu „instytucja zaufania publicznego” opisującego bank.

3. Przyjęcie do wiadomości, że proponowanie bankowi bardzo skomplikowanych sposobów restrukturyzacji z dużym prawdopodobieństwem nie będzie zaakceptowane.
4. Przyjęcie do wiadomości, że na brak akceptacji w toku rozmów o restrukturyzacji zadłużenia narażone są też propozycje w stylu: „banku, pożycz mi drugie tyle bo muszę całkowicie przestawić się na działalność w nowej branży, która jest bardziej przyszłościowa”.
5. Przyjęcie do wiadomości, że bank jest tak jak inni wierzyciele instytucją komercyjną, tj. nastawioną na zysk. Bank nie jest rozliczany za empatię wobec dłużnika.

Dłużnik może w rozmowach z bankiem wskazywać na powody znalezienia się w kryzysie z akcentem na okoliczności zewnętrzne, na które przedsiębiorca miał ograniczony wpływ. Musi znać jednak granice takiej narracji, która szybko może przekształcić się w irytujące bank użalanie się dłużnika nad swoim losem przy jednoczesnym braku refleksji o koniecznych zmianach w sposobie zarządzania przedsiębiorstwem i zmianie swego stylu życia. Te zmiany są ważne, gdy kombinacja konsumpcyjnego stylu życia (chęć dorównania otoczeniu zamożnych przedsiębiorców w tym zakresie) i błędów w zarządzaniu w dużym stopniu przyczyniła się do obecnych problemów dłużnika. Praktycznie każdy dłużnik banku próbuje przekonać bank, że jego przypadek jest wyjątkowy i zasługuje na specjalne potraktowanie. Często zarządzający przedsiębiorstwem-dłużnikiem nie dopuszczają myśli o konieczności jakiegokolwiek restrukturyzacji operacyjnej, nie mówiąc już o zmianie swego stylu życia na bardziej oszczędny. To jednak błędne podejście do banku. Bank jest rozliczany nie za empatię dla dłużników, ale za jakość portfela kredytowego, na którą wpływa również skuteczne ściąganie należności nieregularnych.

Jeśli powodem znalezienia się w kryzysie są błędy w zarządzaniu, dłużnik powinien pokazać ścieżki ich eliminacji w przyszłości. Temu właśnie służy program (plan) restrukturyzacji wraz z dokumentami towarzyszącymi. Program ten powinien zawierać diagnozę, skąd się wzięły problemy i pokazywać realny sposób wyjścia z trudności. Powinien też zawierać pełne prognozy finansowe. Szerzej o programie (planie) restrukturyzacji jest mowa w rozdziale 5. Korzystne wrażenie na banku może zrobić zaprezentowanie wstępnych działań restrukturyzacyjnych podjętych przez przedsiębiorstwo-dłużnika i skutków ich wdrożenia. O tych wstępnych działaniach była mowa w rozdziale 2 (pkt 2.2.7). Nie ma też przeszkód, aby bank został poinformowany o planie oszczędności w gospodarstwie domowym. Dotyczy

to szczególnie przedsiębiorców działających jako jednoosobowa działalność gospodarcza (JDG).

Zabiegając o pozytywne decyzje banku odnośnie do restrukturyzacji zadłużenia z udziałem osób trzecich, należy wskazać konkretne osoby, które mogą udzielić wsparcia w restrukturyzacji (np. w jednej z w form opisanych w pkt 3.2.1.4) i przedstawić w banku wiążące deklaracje tych osób.

Właściwą atmosferę może stworzyć spłata choćby części zaległości wobec banku – będzie ona stanowić swoiste uwiarygodnienie dłużnika.

Wiele negatywnych konsekwencji może mieć natomiast prezentowanie w negocjacjach z bankiem postawy roszczeniowej i żądanie na samym początku rozmów znaczących redukcji kwot wymagalnego zadłużenia lub ponownego pożyczania znacznych kwot. Fatalnym punktem startu dłużnika do rozmów z bankiem jest wychwycenie przez bank praktyk agresywnej księgowości, o których była mowa w rozdziale 2 i/lub preferowania w spłatach innych wierzycieli. Zirytować pracowników banków mogą dygresje o nowym samochodzie, o luksusowych wakacjach właścicieli firmy czy członków jej zarządu lub dzielenie się planami zakupu domu w wakacyjnych kurortach. Irytacja pracowników banku może być tym większa, jeśli przed chwilą udowodniano, że przedsiębiorstwo jest w kryzysie w wyniku fatalnego splotu okoliczności zewnętrznych, a właściciele nie są w stanie mu pomóc i losy przedsiębiorstwa są teraz w rękach banku. Fiaskiem skończą się również rozmowy bazujące na podanych bankowi fałszywych informacjach czy dokumentach.

W trakcie rozmów z bankiem może się okazać, że jedynym rozwiązaniem akceptowanym przez bank jest sprzedaż przez przedsiębiorcę przedmiotu zabezpieczenia, np. nieruchomości, na której jest ustanowiona hipoteka na rzecz banku i rozliczenie się bankiem poprzez skierowanie wpływów na spłatę zadłużenia na rachunek kredytowy banku.

Podsumowując tę część rozważań, warto sformułować dwie uwagi końcowe:

- Po pierwsze: z zastrzeżeniem kwestii priorytetowości – przy świadomości, że każdy wierzyciel postrzega się jako kluczowy – opisany sposób prowadzenia rozmów z bankiem ma charakter uniwersalny i może zostać zastosowany również w negocjacjach z pozostałymi wierzycielami.
- Po drugie: pokazanie realnego programu (planu) restrukturyzacji może być także punktem otwarcia do rozmów na temat układu w postępowaniach restrukturyzacyjnych przewidzianych przez Prawo restrukturyzacyjne.

3.3.3. Metodologia podejmowania przez bank decyzji w zakresie restrukturyzacji

Postawa banku w procesie restrukturyzacji jego dłużnika może być skrajnie różna, a możliwości podejmowania przez bank efektywnych działań oraz ich kierunki uzależnione są od wielu zarówno obiektywnych, jak i subiektywnych czynników, które można podzielić na trzy grupy:

- wyniki analizy sytuacji klienta i pozycji banku oraz przyjętej na ich podstawie strategii wobec dłużnika, która będzie wynikała przede wszystkim z:
 - rodzaju transakcji z dłużnikiem;
 - determinacji banku (wielkość zaangażowania w relacji do aktywów oraz poziom zabezpieczenia);
 - pozycji banku wśród wierzycieli (siły głosu, kolejności zaspokajania);
 - możliwości banku wynikających z jego strategii kredytowej (apetyt na ryzyko banku w dużym stopniu uzależniony jest od skali jego działalności, osiąganych wyników oraz jakości całego portfela kredytowego);
- strategia działania przyjęta przez dłużnika i wynikający z niej wybór ścieżki postępowania restrukturyzacyjnego – agresywna postawa roszczeniowa dłużnika i wejście na ścieżkę konfrontacyjną może wywołać kontreakcję banku;
- jakość dotychczasowej współpracy z dłużnikiem – wpływ dłużnika na stan przedsiębiorstwa, jego postawa wobec wierzycieli.

Przykładowe reakcje banku uzależnione od sytuacji zostały przedstawione w tabeli 3.2.

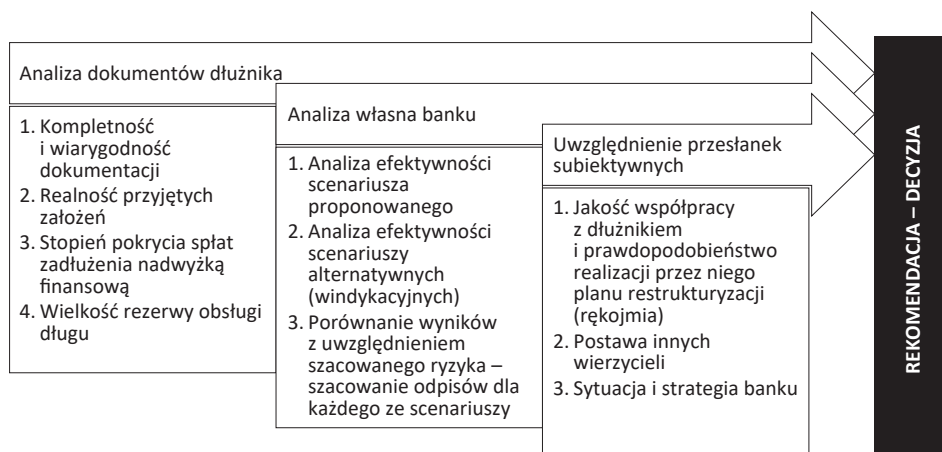
Tabela 3.2. Postawa dłużnika a reakcja banku

Przyczyny problemów dłużnika	Reakcja banku
Losowe (niezależne od dłużnika): utrata/ spadek możliwości zarobkowania (np. przebudowa drogi dojazdowej), dekonstrukcja, pojawienie się silnej konkurencji, nadużycia pracowników, katastrofy, pandemie, wojny, wojny handlowe	Wspomaganie, otwarcie na restrukturyzację, pod warunkiem: • udokumentowania losowości przyczyn problemów z obsługą zadłużenia; • przedstawienia realnego planu naprawy sytuacji (programu restrukturyzacji), po którego realizacji przyczyna problemów ustanie; • dobrej współpracy z klientem

Przyczyny problemów dłużnika	Reakcja banku
Zależne od dłużnika, niezamierzone błędy w zarządzaniu przedsiębiorstwem: nieprawidłowy dobór kontrahentów, nieprawidłowa strategia/organizacja, brak controllingu, problemy z US, ZUS, UOKiK.	Najczęściej wspomaganie i otwarcie na restrukturyzację pod warunkiem: • gotowości klienta do przeprowadzenia gruntownych zmian; • przedłożenia obiektywnej diagnozy; • przedstawienia planu restrukturyzacji uwzględniającego naprawę w obszarach wskazanych w diagnozie
Zamierzone: rozmyślne działanie dłużnika na szkodę banku (oszustwa, niszczenie przedmiotu zabezpieczenia, usuwanie mienia spod egzekucji, kreowanie współwłasności) i/lub pospolita przestępczość	Brak przesłanek do udziału w restrukturyzacji. Konfrontacja (chyba że zajdzie radykalna zmiana w zachowaniu dłużnika – pojawienie się osoby trzeciej przejmującej lub przystępującej do długu bądź nowego inwestora)

Źródło: opracowanie własne.

Bank, podejmując decyzję w sprawie ugody (porozumienia restrukturyzacyjnego), w tym zgody na dalsze finansowanie, dokona zatem wszechstronnej analizy, której elementy przedstawiono na rysunku 3.3. Analiza ta zmierza do wyboru takiej ścieżki postępowania banku, która spowoduje najmniejszy odpis aktualizacyjny należności banku.



Rysunek 3.3. Proces analizy stanowiącej podstawę decyzji banku w sprawie restrukturyzacji dłużnika

Źródło: opracowanie własne.

W ramach rachunku ekonomicznego bank może:

1. Przeanalizować te ścieżki postępowania z przedsiębiorstwem dłużnika, które powodują jak najmniejszy odpis aktualizacyjny (zasady tworzenia odpisów przedstawiono w rozdziale 8).
2. Równolegle zweryfikować test zaspokojenia przedłożony przez dłużnika w ramach postępowań restrukturyzacyjnych przewidzianych przez Prawo restrukturyzacyjne oraz przygotować własny test zaspokojenia dla analizowanych scenariuszy.

Analizie mogą być poddane różne formy restrukturyzacji oraz windykacja z zabezpieczeń, a także zaspokojenie wierzyciela w postępowaniu upadłościowym lub ze sprzedaży wierzytelności. Format tego rachunku został zaproponowany w rozdziale 5 w kontekście testu zaspokojenia.

Decyzja banku, jak dalej postępować z jego należnością nieregularną powinna uwzględniać również takie aspekty, jak:

- błędy banku w procesie kredytowania (np. brak zgód korporacyjnych dłużnika/zgód współmałżonka, niedozwolone klauzule umowne czy nieprawidłowości w obszarze zabezpieczeń prawnych spłaty kredytu);
- aktualna proporcja kredytu i wartości zabezpieczenia;
- znaczna ekspozycja banku na danego klienta i podmioty powiązane;
- pozycja banku wśród innych wierzycieli;
- ryzyko reputacji banku, gdy bank wejdzie na ścieżkę konfrontacyjną.

Bank, który ma świadomość popełnionych na etapie udzielania kredytu błędów przekładających się na ryzyko przegrania ewentualnego procesu sądowego z dłużnikiem, zwykle wykazuje większą skłonność do negocjacji i ustępstw w procesie restrukturyzacji. Taką skłonność będzie miał również, gdy, na przykład, podejmując decyzję negatywną, narazi się na krytykę i napiętnowanie ze względów społecznych (tego rodzaju dylematy towarzyszą choćby podejmowaniu decyzji, gdy zabezpieczeniem kredytu są obiekty służące celom charytatywnym). Niechętny negocjacjom dotyczącym restrukturyzacji będzie natomiast bank, który ma niewielką i dobrze zabezpieczoną ekspozycję w stosunku do dłużnika, a duże zainteresowanie nimi wykaże bank mający ekspozycję znaczną i słabo zabezpieczoną lub ekspozycję bez żadnego zabezpieczenia lub ten, który finansuje również inne podmioty z grupy kapitałowej przedsiębiorstwa-dłużnika.

Pozytywny wynik analizy opisanych przesłanek pozwoli bankowi na podjęcie decyzji w sprawie poparcia dla działań restrukturyzacyjnych dłużnika oraz na wybór optymalnego sposobu postępowania w ramach ścieżki restrukturyzacyjnej. W razie wyniku negatywnego strategią postępowania banku będzie ścieżka konfrontacyjna.

W ramach każdej z tych ścieżek bank będzie miał możliwość zmiany strategii – w sytuacji fiaska negocjacji zmierzających do rozwiązania ugodowego podjęcie działań konfrontacyjnych lub poprzez rozpoczęcie działań konfrontacyjnych zmuszenie dłużnika i/lub innych wierzycieli do rozpoczęcia konstruktywnych negocjacji ugodowych.

Narzędziem służącym do wspomagania poprzez konfrontację może być złożenie wniosku o otwarcie w stosunku do dłużnika postępowania sanacyjnego lub o ogłoszenie jego upadłości i zaproponowanie w jej ramach układu lub przygotowanej likwidacji.

Jednocześnie działania banku, wskazujące w pierwszej chwili na chęć zastosowania rozwiązań ugodowych, mogą w rzeczywistości być elementem strategii konfrontacyjnej. Taka strategia może zostać przyjęta np. w sytuacji dążenia do utwardzenia zabezpieczeń bądź kiedy bank, widząc brak szans na efektywną restrukturyzację oraz dużą agresję dłużnika, będzie chciał jak najszybciej wykazać brak możliwości zawarcia porozumienia w drodze ugody bilateralnej, przejść do postępowania restrukturyzacyjnego, po fiasku którego będzie mógł złożyć uproszczony wniosek o upadłość dłużnika. Taka ścieżka dojścia do upadłości może okazać się znacznie szybsza niż eskalacja konfliktu od początku negocjacji.

Jednak gdy rachunek opłacalności wykaże, że konsekwencje wyboru ścieżki restrukturyzacyjnej nie będą dla banku mniej korzystne od tych, które poniesie w razie przyjęcia rozwiązania konfrontacyjnego, a jednocześnie postawa dłużnika daje rękojmię dalszej pozytywnej współpracy, należy założyć, że będzie on dążył do zawarcia ugody bilateralnej lub układu w postępowaniu restrukturyzacyjnym. Jest to oczywiste, gdyż pozwoli mu na utrzymanie relacji z dłużnikiem, który z wdzięczności za wspomaganie go w trudnym okresie okaże lojalność i z dużym prawdopodobieństwem pozostanie wiernym klientem.

Podstawowe ścieżki postępowania banku wobec dłużnika pokazano na rysunku 3.4.



Przejdź do sklepu →

www.sklep.oddk.pl