



Historia pewnego oddłużania

Ustawa Prawo restrukturyzacyjne obowiązująca od stycznia 2016 r. wprowadziła postępowanie sanacyjne jako najbardziej kompleksowe postępowanie naprawcze, łącznie z możliwościami zbycia majątku czy też całości przedsiębiorstwa zainteresowanym inwestorom. W tym celu konieczne jest osiągnięcie porozumienia układowego z wierzycielami co do sposobu rozliczenia się z zadłużenia. 1 marca 2017 r. po raz pierwszy w Polsce postępowanie sanacyjne zostało otwarte w sektorze ochrony zdrowia – w Szpitalu Giżyckim Sp. z o.o.

W ramach tego postępowania prowadzona jest restrukturyzacja szpitala, która obejmuje znacznie więcej działań niż tylko spłatę zadłużenia, bo również wszelkie aspekty biznesowe, które mają wpływ na funkcjonowanie i bilansowanie się placówki. Chodzi nie tylko o uniknięcie upadłości szpitala, lecz także o plan jego rozwoju.

Plan restrukturyzacyjny

Wszystkie działania naprawcze w postępowaniu sanacyjnym Szpitala Giżyckiego są zawarte w planie restrukturyzacyjnym, którego wykonanie jest obligatoryjne, po uprzednim zaopiniowaniu przez radę wierzycieli i samego dłużnika. 8 listopada 2017 r. sędzia komisarz zatwierdziła plan restrukturyzacji Szpitala Giżyckiego. Natomiast w postępowaniach układowych konieczne jest sporządzenie planu restrukturyzacyjnego, ale jego wykonanie nie jest obligatoryjne.

Ochrona przed wierzycielami

Postępowanie sanacyjne przewidziane ustawą Prawo restrukturyzacyjne daje absolutnie pełną ochronę przed działaniami egzekucyjnymi do momentu prawomocnego rozstrzygnięcia na zgromadzeniu wierzycieli. To bardzo pomaga, bo zarządca ma przynajmniej rok na sporządzenie dobrego, uwiarygodnionego planu naprawczego, który można przedstawić wierzycielom.

Gdyby nie ta forma ochrony ze strony sądu, to myślę, że szpital nie miałby już szans na restrukturyzację. Bez tej procedury sądowej musielibyśmy się umawiać oddzielnie z każdym z wierzycieli, często z zabezpieczeniem. Szpital nie dysponuje niczym, czym mógłby zabezpieczać te ugody, bo majątek trwały jest własnością powiatu. A ponieważ wierzycieli jest ok. 200, to raczej niemożliwe byłoby usatysfakcjonowanie wszystkich i jednocześnie danie szansy szpitalowi.

Taka sytuacja pozornie nie jest korzystna dla wierzycieli, ale jednym z warunków w postępowaniu sanacyjnym, żeby ono nie zostało umorzone, jest spłacanie na bieżąco zobowiązań powstających w czasie postępowania. Szpital Giżycki realizuje wszystkie swoje zobowiązania na bieżąco. To uwiarygodniło szpital w oczach wierzycieli i znacznie poprawiło relacje z nimi. Choć nie ma co ukrywać, że wprowadzenie postępowania sanacyjnego było początkowo źle postrzegane przez wierzycieli. Skoro pierwsze należne pieniądze mieliby otrzymać dopiero za rok lub później, to niektórzy mogliby mieć z tego powodu problemy z płynnością finansową.

Rada wierzycieli

Zaletą takiego postępowania jest to, że na każdym etapie wierzyciele mogą obserwować pracę zarządcy. Zostaje utworzona rada wierzycieli, która ma uprawnienia wstrzymania niektórych działań sanacyjnych, gdyby były one niekorzystne albo niezrozumiałe dla

„ W listopadzie szpital się zbilansował, tj. osiągnął zysk na poziomie 81 tys. zł. W grudniu wyniósł on 50 tys. zł ”

wierzycieli. Co więcej, jest jeszcze sędzia komisarz, który też sprawuje kontrolę nad pracą zarządcy restrukturyzacyjnego.

Przyznaję, że z perspektywy tego, kto rozstrzyga, czy sanacja w ogóle przebiegnie, trzeba postrzegać wierzycieli jak właścicieli szpitala. Formalnie właścicielem jest powiat, ale *de facto* to wierzyciele decydują, co się w szpitalu wydarzy.

Obecnie raz w miesiącu odbywają się posiedzenia rady wierzycieli, na których zarządca omawia przeprowadzone działania naprawcze i przedstawia comiesięczne wykonanie planu restrukturyzacyjnego. Dodatkowo przedstawia składane do sądu sprawozdania z czynności i sprawozdania rachunkowe.

Istotne jest to, że postępowanie sanacyjne to narzędzie dla zarządcy i wierzycieli jednocześnie, przy czym zarządca musi posiadać, oprócz umiejętności zarządczych, także umiejętności właściwej komunikacji z interesariuszami, niezbędne przy konsultowaniu decyzji. Dobrze uwiarygodniony pomysł na rozwiązania biznesowe dla szpitala, mające w perspektywie przywrócić mu płynność finansową, nie gwarantuje jeszcze sukcesu. Zarządca nie osiągnie nic, jeśli nie przekona do swojego planu wierzycieli.

Szpital już się bilansuje

Po 10 miesiącach od rozpoczęcia procesu naprawczego plan restrukturyzacji Szpitala Giżyckiego jest wykonywany w większym stopniu, niż wynikałoby to z założeń (większa dynamika). Włączenie placówki do tzw. sieci szpitali umożliwiło zakontraktowanie usług medycznych na II stopniu referencyjności z przychodami na 2018 r. w wysokości 48 mln zł, tj. więcej o 1,3 mln zł w stosunku do planu restrukturyzacji.

W listopadzie szpital się zbilansował, tj. osiągnął zysk na poziomie 81 tys. zł. W grudniu wyniósł on 50 tys. zł. Było to konsekwencją działań naprawczych prowadzonych w miesiącach poprzednich (strata malała z miesiąca na miesiąc o kilkadziesiąt tysięcy złotych). Przychody w tym czasie wzrosły o 10% przy wzroście kosztów tylko o 1,5%.

Przychody z kontraktu nie pozwolą jednak spłacić wierzycieli w czasie, który byłby dla nich łatwy do zaakceptowania. Dlatego też na proces naprawczy należy patrzeć w wieloletniej perspektywie. Gdyby się okazało, że nie ma dużej przestrzeni dla negocjacji, to trzeba by poszukać rozwiązań finansowych poza samą formu-

„Rozstrzygnęliśmy konkurs ofert dotyczący zatrudnienia lekarzy, co wcześniej nie udawało się przez trzy lata”



łą sądową. Jeżeli się okaże, że wierzytelności będą musiały zostać spłacone w znacznie większym stopniu, niż to dzisiaj wynika z możliwości wypracowania wolnych środków przez szpital, to konieczne będzie znalezienie sposobu na refinansowanie układu. Takie rozwiązanie, zaraz po zawarciu układu korzystnego dla szpitala i po jego uprawomocnieniu, umożliwiłoby spłacenie wszystkich wierzycieli. Refinansowanie musi być rozłożone na odpowiedni okres, by szpital mógł bezpiecznie funkcjonować i częścią nadwyżki refinansować swoją działalność.

Takie też rozwiązanie zostało przedstawione przez zarządcę wierzycielom w formie propozycji układowych w grudniu 2017 r. Propozycje układowe zakładają rozliczenie się z wierzycielami odrębnie w każdej z grup. Co do zasady rozliczenie nastąpi w 100%, z wyjątkiem wierzytelności samego właściciela (starostwo powiatowe) i dostawców, którzy obecnie nie dostarczają produktów i usług szpitalowi. Trzeba podkreślić, że propozycje mogą być zmienione w trakcie negocjacji aż do

samego zgromadzenia wierzycieli, które jest zaplanowane na 1 marca 2018 r.

Finansowanie

Bankowcy postrzegają spółkę w restrukturyzacji niemal jak upadłą, w takiej sytuacji finansowanie z rynku bankowego jest w zasadzie niemożliwe. Zupełnie inaczej sytuacja wygląda po korzystnym rozstrzygnięciu na zgromadzeniu wierzycieli i otrzymaniu zgody na układ. W sektorze bankowym są rozwiązania, które pozwalają na zrefinansowanie takiego układu. Są też fundusze, które uruchamiają finansowanie – w krótkim okresie jest to gotówka, w dłuższym może to być np. konwersja do kapitału zakładowego spółki.

Są to rozwiązania spoza procedury sądowej, ale warto je jako jeden z kierunków działań w planie restrukturyzacyjnym Szpitala Giżyckiego.

Jako zarządca restrukturyzacyjny mam nadzieję, że wierzyciele będą ostatecznie korzystnie postrzegać sanację i znajdziemy porozumienie, mimo że będzie to

trudne, bo szpital nie wypracuje 100% środków na spłatę całości zadłużenia, które sięga 18 mln zł, w ciągu najbliższych 5 lat. Sanacja ma pogodzić interesy wierzycieli, szpitala i jego załogi, które z natury rzeczy są rozbieżne.

Jestem jednak przekonana, że możemy osiągnąć kompromis. W ramach bieżących działań restrukturyzacyjnych np. rozstrzygnęliśmy konkurs ofert dotyczący zatrudnienia lekarzy, co wcześniej nie udawało się przez 3 lata. Gdybyśmy tego nie zrobili, stałabym przed decyzją o zawieszaniu lub zamykaniu oddziałów szpitalnych. Wielkie wsparcie w doprowadzeniu do konkursu i jego rozstrzygnięciu okazał burmistrz Giżycka, który jest autorytetem w tym środowisku. Wszyscy zgodzili się z faktem, że w mieście potrzebne są miejsca pracy, więc na losy zagrożonego szpitala należy patrzeć teraz nie tylko przez pryzmat własnego interesu.

Jeśli chodzi o wierzycieli, to wszystkie rozstrzygnięcia przetargowe są transparentne – czy na pewno kupujemy leki po właściwej cenie, czy za *outsourcing* żywienia i sprzątnięcia płacimy ceny akceptowane na rynku. W sanacji zarządca ma możliwość odchodzenia od wszelkich umów, które są niekorzystne dla szpitala, nawet tych, które zostały rozstrzygnięte w ramach procedury Prawa zamówień publicznych. Oczywiście – skoro mowa o kompromisie – nie powinno się korzystać z tych narzędzi w sposób dobry tylko dla szpitala. Po drugiej stronie jest wierzyciel, który znajdzie się w radzie wierzycieli lub będzie głosował na zgromadzeniu. To musi być formuła *win-win*.

Chcę podkreślić, że nie powinno się tworzyć działań pozornych, kupować czasu kosztem wierzycieli. Rolą zarządcy jest nie tylko pomóc szpitalowi, lecz także zabezpieczyć interes wierzycieli. Taka jest istota postępowania sanacyjnego.

Procedura sanacyjna dla szpitali

Postępowanie sanacyjne jest rozwiązaniem, które można szerzej wykorzystać w szpitalnictwie. Wcześniej nie było prawa restrukturyzacyjnego. Istniało postępowanie naprawcze układowe w prawie upadłościowym, co od razu stygmatyzowało spółkę. Restrukturyzację realizował syndyk. Obecnie postępowanie restrukturyzacyjne prowadzi doradca restrukturyzacyjny, czyli osoba z doświadczeniem w zarządzaniu strategicznym. Stosuje prawo restrukturyzacyjne, dające pełną ochronę sądową, ale jest zarządzającym, który realizuje długoterminowo działania biznesowe mające doprowadzić do wyjścia przedsiębiorstwa z kłopotów finansowych i jego rozwoju.

Prawo wręcz zaczęło służyć szpitalom, i to nie tylko szpitalnym spółkom, lecz także SPZOZ-om. Według nowego prawa restrukturyzacyjnego mają one zdolność restrukturyzacyjną, czyli mogą wejść w postępowanie sanacyjne. Uważam, że to dobre narzędzie, jeśli

„Proces sanacyjny spełnia swoją funkcję w sposób oczekiwany, tj. bilansuje szpital, który już zaczyna wychodzić na prostą”

znajdzie się w dobrych rękach. Na sanację nie trzeba patrzeć jak na ucieczkę przed egzekucją i wierzycielem, ale jak na narzędzie, które daje ochronę i czas na wykonanie z dobrym skutkiem niezwykle trudnej pracy menedżerskiej i biznesowej. Jednocześnie zabezpiecza ono prawa wierzycieli, którzy mają wiele możliwości, by nie dopuścić do działania sprzecznego z ich interesem.

Brakuje lekarzy

Powszechną bolączką zarządzających szpitalami, również Szpitalem Giżyckim, jest niedostateczna kadra lekarska. Z tego powodu w 2016 r., przed rozpoczęciem obecnej restrukturyzacji, został zawieszony oddział noworodkowy. W ostatnim czasie zaś byliśmy zmuszeni zawiesić oddział pediatryczny. W okresie 1,5 roku na 19-lóżkowym oddziale pediatrycznym hospitalizowano średnio 7 pacjentów. Trwają prace nad reaktywowaniem pediatrii w szpitalu w formie pododdziału odpowiadającego potrzebom społecznym. Jest to element szerszej reorganizacji szpitala, aby mógł on realizować swój 48-milionowy kontrakt w ramach obecnych możliwości (kubatura szpitala).

Brak pediatrów, neurologów, urologów czy lekarzy rodzinnych nie jest nowym zjawiskiem. To powszechny problem w całym kraju. Plan restrukturyzacji zakłada program wsparcia socjalnego i rozwoju kariery dla młodych specjalistów, aby eliminować ryzyko braku dostatecznej kadry lekarskiej. Zaczęła się realizacja tego procesu. Potrzebne jest też wsparcie w tym zakresie przez samorządy lokalne, tj. starostwo powiatowe i burmistrza Giżycka.

Plan restrukturyzacji zakłada również, że Szpital Giżycki powinien być szpitalem samorządowym. To może otwierać drogę do jego rozwoju i w konsekwencji do zwiększania przychodów i utrzymania płynności w dłuższej perspektywie, co może być fundamentalne dla całkowitego rozliczenia się z zadłużenia względem instytucji finansowej, która zrefinansuje układ zawarty z wierzycielami na zgromadzeniu wierzycieli.

Jestem przekonana, że proces sanacyjny spełnia swoją funkcję w sposób oczekiwany, tj. bilansuje szpital, który już zaczyna wychodzić na prostą, przy jednoczesnym poszanowaniu wszystkich praw wierzycieli.

Agnieszka Biała
Autorka jest zarządcą restrukturyzacyjnym.