

Postępowanie sanacyjne - jak wykorzystać je w szpitalu?

Autor: PW/Rynek Zdrowia 14 lipca 2017 08:55



Agnieszka Biała. Fot. archiwum

Na postępowanie sanacyjne nie należy 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 menadżerskiej i biznesowej w szpitalu - mówi nam Agnieszka Biała prowadząca takie postępowanie w Szpitalu Giżyckim Sp. z o.o.*

Rynek Zdrowia: - Ustawa Prawo restrukturyzacyjne obowiązująca od stycznia 2016 r. wprowadziła postępowanie sanacyjne jako szczególny rodzaj postępowania układowego. Podjęcie postępowania sanacyjnego 1 marca 2017 r. w Szpitalu Giżyckim Sp. z o.o., to pierwszy taki przypadek w ochronie zdrowia. Na czym polega to rozwiązanie?

Agnieszka Biała: - W postępowaniach układowych plan restrukturyzacyjny jest konieczny do sporządzenia, ale nie ma funkcji obligatoryjnej, natomiast w postępowaniu sanacyjnym podlega zatwierdzeniu przez sąd, zaopiniowaniu przez radę wierzycieli i jest obligatoryjny do wykonania.

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

- Na ile postępowanie sanacyjne może pomóc w rozmowach z wierzycielami?

- Postępowanie sanacyjne przewidziane ustawą Prawo restrukturyzacyjne daje pełną ochronę przed działaniami egzekucyjnymi do momentu prawomocnego rozstrzygnięcia na zgromadzeniu wierzycieli. To bardzo pomaga, bo daje perspektywę roku, pozwalając stworzyć dobrze przygotowany, uwiarygodniony plan naprawczy, który można przedstawić wierzycielom.

Gdyby nie ta forma ochrony ze strony sądu myślę, że szpital nie miałby już szans na restrukturyzację. Poza tą procedurą sądową z każdym z wierzycieli musielibyśmy się umawiać oddzielnie, często z zabezpieczeniem. Szpital nie dysponuje niczym czym mógłby zabezpieczać te ugody, bo majątek trwały jest własnością powiatu. A ponieważ wierzycieli jest około 200, to raczej niemożliwe by ze wszystkimi można było się pogodzić w satysfakcjonujący dla nich sposób, dający jednocześnie szansę szpitalowi.

- Ale obecna sytuacja nie jest korzystna dla wierzycieli...

- Jednym z warunków w postępowaniu sanacyjnym, żeby ono nie zostało umorzone, jest spłacanie na bieżąco zobowiązań powstających w czasie postępowania. Spłacamy.

Nie ma co ukrywać, że wprowadzenie postępowania sanacyjnego jest w pierwszym momencie bardzo źle postrzegane przez wierzycieli. Skoro otrzymają pierwsze należne im pieniądze w perspektywie rok plus, niektórzy mogą mieć z tego powodu problemy z płynnością finansową.

Natomiast na każdym etapie wierzyciele mogą obserwować pracę zarządcy. Utworzona zostaje rada wierzycieli. Rada ma uprawnienia do wstrzymania niektórych działań sanacyjnych, gdyby miałyby być one niekorzystne albo niezrozumiałe dla wierzycieli. Co więcej jest jeszcze sędzia komisarz, który też sprawuje kontrolę nad pracą doradcy restrukturyzacyjnego. Moja współpraca z sędzią z Sądu Rejonowego w Olsztynie jest pod tym względem wzorcowa.

Przyznajmy, że jeśli spojrzeć przez pryzmat tego kto decyduje o tym czy sanacja w ogóle przebiegnie, to trzeba postrzegać wierzycieli jak właściciela szpitala. Formalnie właścicielem jest powiat, ale de facto to wierzyciele dzisiaj zawiadują tym co się w szpitalu wydarzy.

- Zatem postępowanie sanacyjne to narzędzie bardziej w rękach zarządcy czy wierzycieli?

- To narzędzie dla obu stron, przy czym zarządca musi posiadać, oprócz tych zarządczych, także umiejętności właściwej komunikacji z interesariuszami i konsultowania decyzji. Nawet posiadając dobrze uwiarygodniony pomysł na rozwiązania biznesowe dla szpitala, mające w perspektywie przywrócić mu płynność finansową, nie osiągnę nic, jeśli nie przekonam do niego wierzycieli.

Uważam, że szpital już dzisiaj się bilansuje, czyli obecna strata wynika z nieodpowiedniego zarządzania sprzed restrukturyzacji, a nie infrastrukturalnego niedofinansowania służby zdrowia.

- Wiadomo, że są zapewnione przychody z kontraktu, bo Szpital Giżycki trafi do sieci szpitali, ale one chyba raczej nie pozwolą spłacić wierzycieli w perspektywie, która będzie dla nich do zaakceptowania?

- Na proces naprawczy trzeba patrzeć w aspekcie wieloletnim. Gdyby się okazało, że nie ma

dużej przestrzeni ku negocjacom, wtedy trzeba poszukać rozwiązań finansowych poza samą formułą sądową. Jeżeli się okaże, że wierzytelności będą musiały być spłacone w znacznie większym stopniu niż to dzisiaj wynika z możliwości wypracowania wolnych środków przez szpital, to konieczne będzie znalezienie refinansowania 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 czasu. Na taki, by szpital mógł bezpiecznie funkcjonować i częścią nadwyżki refinansować swoją działalność.

- Skąd pieniądze na takie "wyjście awaryjne"?

- Bankowcy postrzegają spółkę w restrukturyzacji niemal jak upadłą, w takiej sytuacji finansowanie z rynku bankowego jest w zasadzie niemożliwe. Natomiast zupełnie inaczej sytuacja wygląda po korzystnym rozstrzygnięciu na zgromadzeniu wierzycieli i otrzymanym "tak" za układem. Są rozwiązania w sektorze bankowym, 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 zatem rozwiązania poza procedurą sądową. Już dzisiaj trzeba o tym myśleć. To powinien być jeden z kierunków działań zawartych w planie restrukturyzacyjnym szpitala w Giżycku.

Mam nadzieję, że wierzyciele będą ostatecznie korzystnie patrzeć na sanację i znajdziemy wspólne porozumienie, chociaż ono będzie bardzo trudne, bo już dzisiaj wiadomo, że szpital nie wypracuje 100 proc. środków na spłatę całości zadłużenia, które sięga 18 mln zł.

- Sanacja ma pogodzić interesy wierzycieli, szpitala, załogi? Przecież te interesy są rozłączne...

- Jestem przekonana, że kompromis jest do osiągnięcia. W ramach bieżących działań restrukturyzacyjnych np. rozstrzygnęliśmy, co wcześniej nie było możliwe przez 3 lata, konkurs ofert dotyczący zatrudnienia lekarzy. Gdybyśmy tego nie zrobili, stałaby przede mną decyzja czy zawieszać, czy zamykać oddziały szpitalne.

Wielkie wsparcie w doprowadzeniu do konkursu i jego rozstrzygnięcia 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.

Co do wierzycieli. Na przykład do sprawdzenia są wszystkie rozstrzygnięcia przetargowe - czy na pewno kupujemy leki po właściwej cenie, czy za outsourcing żywienia i sprzątnia płacimy w oparciu o ceny akceptowane na rynku. W sanacji zarządca ma możliwość odchodzenia od wszelkich umów, które są niekorzystne dla szpitala, nawet tych, które są rozstrzygnięte w ramach procedury prawo zamówień publicznych.

Oczywiście - skoro mowa o kompromisie - nie zamierzam korzystać z tych narzędzi w sposób dobry tylko dla szpitala. Po drugiej stronie jest wierzyciel, który będzie w radzie wierzycieli lub będzie głosował na zgromadzeniu. To musi być formuła win-win, czyli korzystna dla wszystkich.

Dla mnie najważniejszą sprawą jest by szpital mógł przedstawić wierzycielom dobre uzasadnienie planu, który w długoterminowym rozrachunku doprowadzi do ich zaspokojenia.

Inaczej restrukturyzacja się nie powiedzie. Jeśli plan nie znajdzie akceptacji, złożę wniosek o umorzenie postępowania. Nie chcę tworzyć działań pozornych, kupować czasu kosztem wierzycieli, bo moją rolą jest nie tylko pomóc szpitalowi, ale też zabezpieczyć ich interes. Taka jest rola postępowania sanacyjnego.

- Czy postępowanie sanacyjne zawarte w prawie restrukturyzacyjnym jest tym 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 doświadczeniem w zarządzaniu strategicznym. Używa prawa restrukturyzacyjnego dającego pełną ochronę sądową, ale jest zarządzającym, który prowadzi działania biznesowe długoterminowo mające doprowadzić do wyjścia przedsiębiorstwa z kłopotów finansowych i do jego rozwoju.

Prawo wręcz zaczęło służyć szpitalom i to nie tylko szpitalnym spółkom, ale także SPZOZ-om. Według nowego prawa restrukturyzacyjnego mają zdolność restrukturyzacyjną, czyli mogą wejść w postępowanie sanacyjne i - jak sądzę - to użyteczne narzędzie, jeśli 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 menadżerskiej i biznesowej. Jednocześnie zabezpiecza też prawa wierzycieli, gdyż mają wiele narzędzi, by nie doprowadzić do działania sprzecznego z ich interesem.

**Agnieszka Biała jest zarządcą Szpitala Giżyckiego, doradcą restrukturyzacyjnym, finansistą strategicznym, managerem (m.in. współzarządzająca w przyspieszonym postępowaniu układowym spółki giełdowej Biomed Lublin SA).*