

SPÓŁDZIELNIA MIESZKANIOWA I BANK SPÓŁDZIELCZY TO WSPÓLNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ ZA LOKALNĄ SPOŁECZNOŚĆ

Dariusz Wójcik

prezes zarządu O.K. Banku Spółdzielczego

Bank spółdzielczy i spółdzielnia mieszkaniowa mają ze sobą więcej wspólnego, niż może się wydawać na pierwszy rzut oka. Działają w innych obszarach, podlegają odmiennym regulacjom i odpowiadają za różne zadania, ale ich sposób myślenia o odpowiedzialności, wspólnocie i trwałości jest bardzo podobny. Obie instytucje powstały po to, aby rozwiązywać konkretne problemy ludzi, działać blisko nich i budować wartość, której nie mierzy się wyłącznie wynikiem jednego roku.

Z perspektywy wielu lat pracy w bankowości spółdzielczej widzę, że właśnie ta wspólna podstawa ma dziś szczególne znaczenie. Rynek finansowy stał się bardziej scentralizowany, procesy coraz częściej opierają się na automatyzacji, a relacja z klientem bywa sprowadzana do zestawu danych i wskaźników. Tymczasem spółdzielczość przypomina, że za każdą decyzją stoją ludzie, ich majątek, potrzeby i zaufanie. Nie oznacza to rezygnacji z profesjonalizmu ani nowoczesnych narzędzi. Przeciwnie, wymaga łączenia wysokich standardów zarządzania z odpowiedzialnością za skutki podejmowanych decyzji.

Wspólne korzenie i podobny sposób działania

Banki spółdzielcze i spółdzielnie mieszkaniowe wyrosły z potrzeby wspólnego działania. Ich sens nie sprowadzał się do samej formy prawnej. Chodziło o stworzenie instytucji, które odpowiadają na rzeczywiste potrzeby swoich członków i lokalnych społeczności, gromadzą kapitał, organizują współpracę i pozwalają realizować cele trudne do osiągnięcia indywidualnie.

Wspólna jest także lokalność, ale nie należy jej rozumieć jako ograniczenia. Lokalność oznacza znajomość warunków działania, otoczenia gospodarczego, samorządów, przedsiębiorców, wykonawców i mieszkańców. Oznacza możliwość bezpośredniej rozmowy oraz odpowiedzialność przed społecznością, w której funkcjonuje dana instytucja. Tego rodzaju wiedza nie zastępuje analizy finansowej, ale pozwala lepiej interpretować dane, rozumieć źródła ryzyka i oceniać realność planowanych przedsięwzięć.

Spółdzielnia mieszkaniowa jako stabilny partner banku spółdzielczego

Z punktu widzenia banku spółdzielczego spółdzielnia mieszkaniowa jest klientem o szczególnym profilu. Jej działalność opiera się na trwałej bazie członkowskiej, regularnych przepływach finansowych i zarządzaniu znaczącym majątkiem. Nie jest to działalność nastawiona na szybki zwrot ani podporządkowana krótkoterminowej zmianie koniunktury. Podstawą jest ciągłość, bezpieczeństwo oraz zdolność do planowania wydatków i inwestycji w wieloletniej perspektywie.

Taki klient wymaga od banku dobrego rozumienia jego specyfiki. Inaczej analizuje się przedsiębiorstwo działające na rynku konkurencyjnym, a inaczej podmiot, którego podstawowym zadaniem jest zarządzanie zasobami mieszkaniowymi i środkami powierzonymi przez mieszkańców. W spółdzielni mieszkaniowej znaczenie ma nie tylko bilans czy wynik finansowy, ale również struktura opłat, poziom zaległości, sposób tworzenia i wykorzystywania funduszu remontowego, jakość zarządzania, plan inwestycyjny, stan techniczny budynków oraz zdolność do uzyskania akceptacji mieszkańców dla większych przedsięwzięć.

Nasze doświadczenia potwierdzają ten obraz. O.K. Bank Spółdzielczy współpracuje obecnie z jedenastoma spółdzielniami mieszkaniowymi. Prowadzimy dla nich łącznie 32 rachunki bankowe oraz 8 lokat, a w portfelu znajduje się 17 czynnych kredytów związanych z ich działalnością i inwestycjami. Liczby te nie mają charakteru promocyjnego. Pokazują przede wszystkim, że nasza wiedza o tym sektorze wynika z codziennej praktyki, a nie z obserwacji prowadzonej z zewnątrz.



» Każda z tych relacji wygląda nieco inaczej. Inna jest skala zasobów, inne potrzeby inwestycyjne, sytuacja techniczna budynków, struktura mieszkańców i możliwości finansowe. Wspólne pozostaje jednak to, że dobra współpraca nie zaczyna się od przedstawienia gotowego produktu. Zaczyna się od poznania planów spółdzielni, sposobu zarządzania środkami i przewidywanych obciążeń. Dopiero na tej podstawie można odpowiedzialnie rozmawiać o finansowaniu, zabezpieczeniach, harmonogramie spłaty i wpływie inwestycji na płynność.

Zmiana jakościowa w zarządzaniu spółdzielniami

Wizerunek spółdzielni mieszkaniowych wciąż bywa oparty na doświadczeniach sprzed wielu lat. Tymczasem wiele z tych organizacji przeszło głęboką zmianę. Zarządzanie dużym zasobem mieszkaniowym wymaga dziś kompetencji finansowych, prawnych, technicznych, informatycznych i komunikacyjnych. Zarządy spółdzielni prowadzą wielomilionowe projekty, przygotowują postępowania zakupowe, analizują efekty ekonomiczne inwestycji, zarządzają ryzykiem wykonawczym i odpowiadają za bezpieczeństwo danych mieszkańców.

Największą zmianę widać w podejściu do inwestycji. Termomodernizacja, wymiana źródeł ciepła, modernizacja instalacji, montaż odnawialnych źródeł energii, poprawa dostępności budynków czy wymiana wind wymagają starannego przygotowania finansowego. Decyzja o realizacji przedsięwzięcia nie może być oderwana od zdolności mieszkańców do ponoszenia kosztów, możliwości wykorzystania środków publicznych, prognoz cen energii i realnego okresu zwrotu.

Coraz częściej spółdzielnia nie szuka po prostu kredytu. Potrzebuje partnera, z którym można przeanalizować kilka wariantów finansowania, dopasować okres spłaty do przewidywanych oszczędności, ocenić wpływ zadłużenia na kolejne plany remontowe i zabezpieczyć płynność w okresie realizacji inwestycji. Wymaga to od banku elastyczności, ale też umiejętności stawiania trudnych pytań. Odpowiedzialne finansowanie nie polega na zaakceptowaniu każdego pomysłu. Polega na wspólnym sprawdzeniu, czy projekt jest wykonalny, ekonomicznie uzasadniony i bezpieczny dla mieszkańców.

Zmiana jakościowa dotyczy również obsługi mieszkańców. Elektroniczne biura obsługi, płatności internetowe, zdalny dostęp do rozliczeń, cyfrowy obieg dokumentów oraz systemy zgłaszania usterek stają się codziennym narzędziem pracy. Spółdzielnie rozwijają rozwiązania umożliwiające monitorowanie zużycia mediów, sprawniejszą komunikację i skuteczniejsze zarządzanie infrastrukturą. Nowoczesność nie jest więc w ich przypadku hasłem promocyjnym, lecz odpowiedzią na rosnące oczekiwania mieszkańców i coraz bardziej złożone obowiązki zarządcze.

Profesjonalizacja nie zmienia jednak podstawowego charakteru spółdzielni. Nadal odpowiada ona przede wszystkim za bezpieczne i racjonalne gospodarowanie majątkiem swoich członków. Nowe technologie, lepsza organizacja pracy i bardziej zaawansowane narzędzia finansowe mają wspierać ten cel, a nie go zastępować.

Bank spółdzielczy blisko procesu, nie tylko transakcji

Przez lata relacja banku spółdzielczego ze spółdzielnią mieszkaniową była często opisywana za pomocą dwóch usług: rachunku i kredytu. Dzisiaj to zbyt wąskie ujęcie. Obsługa finansowa obejmuje przepływy związane z opłatami mieszkańców, zarządzanie środkami czasowo wolnymi, rozliczenia z wykonawcami, finansowanie inwestycji, obsługę płatności masowych oraz bezpieczeństwo transakcji. Każdy z tych obszarów wymaga sprawnych procesów i dobrej komunikacji.

Rola banku jest szczególnie ważna w okresie przygotowania większego przedsięwzięcia. Wcześniej rozpoczęta rozmowa pozwala ocenić strukturę finansowania, przewidywane wpływy, poziom wkładu własnego, możliwość etapowania inwestycji oraz ryzyka związane z harmonogramem. Daje też czas na uporządkowanie dokumentacji i wyjaśnienie kwestii, które mogłyby opóźnić decyzję kredytową. Z doświadczenia wiem, że właśnie ten etap w największym stopniu wpływa na późniejszy przebieg współpracy.

Bank spółdzielczy ma tu istotną przewagę. Decyzje podejmowane są bliżej klienta, a osoby odpowiedzialne za relację mają możliwość poznania nie tylko dokumentów, lecz także otoczenia, w którym spółdzielnia działa. Nie oznacza to obniżenia wymagań. Ocena zdolności kredytowej, jakości zabezpieczeń, przepływów finansowych i ryzyk projektu musi być profesjonalna i zgodna z obowiązującymi standardami. Bliskość pozwala jednak lepiej zrozumieć specyfikę klienta, szybciej reagować i prowadzić rozmowę w sposób partnerski.

W O.K. Banku Spółdzielczym to podejście wynika również z naszej historii. Bank powstał w wyniku łączenia lokalnych banków spółdzielczych, zachowując ich relacje, znajomość środowiska i doświadczenie. Z czasem wzrosła skala działania, zakres usług i poziom technologiczny, ale sens lokalnej bankowości pozostał ten sam. Kapitał zgromadzony w regionie służy finansowaniu potrzeb mieszkańców, przedsiębiorców, samorządów i instytucji działających na tym samym terenie.

Dla lokalnego banku spółdzielczego współpraca ze spółdzielnią mieszkaniową ma znaczenie szersze niż wartość prowadzonych rachunków lub udzielonego finansowania. Inwestycje spółdzielni zlecają wykonawcom, poprawiają jakość budynków, ograniczają koszty utrzymania i wpływają na warunki życia mieszkańców. Finansowanie pozostaje więc częścią procesu, którego skutki są widoczne w całej lokalnej społeczności.

Wspólne wartości jako praktyczna podstawa współpracy

Wspólne wartości mają znaczenie tylko wtedy, gdy przekładają się na sposób działania. W przypadku banku spółdzielczego i spółdzielni mieszkaniowej tak właśnie jest. Obie instytucje odpowiadają za powierzony majątek, działają w otoczeniu silnych oczekiwań społecznych i muszą ważyć interes pojedynczej osoby z interesem całej wspólnoty. Ich decyzje bywają oceniane nie tylko przez pryzmat zgodności z prawem czy wyniku finansowego, lecz także wpływu na codzienne życie ludzi.

**SPÓŁDZIELNIA MIESZKANIOWA
MUSI DBAĆ O BEZPIECZEŃSTWO
MAJĄTKU ORAZ BIEŻĄCE POTRZEBY
MIESZKAŃCÓW, NIE TRACĄC
Z POŁA WIDZENIA KONIECZNYCH
INWESTYCJI.**

Spółdzielczość uczy odpowiedzialnego gospodarowania kapitałem. Środki członków i klientów nie są anonimowym zasobem. Mają konkretny cel i pochodzenie. W banku są podstawą finansowania lokalnej gospodarki. W spółdzielni służą utrzymaniu i rozwojowi zasobów mieszkaniowych. W obu przypadkach zaufanie można budować przez lata, a utracić jedną nieprzemyślaną decyzją.

Łączy nas także przekonanie, że rozwój nie powinien odbywać się kosztem stabilności. Nowoczesność jest potrzebna, ale nie może być celem samym w sobie. Technologia powinna usprawniać obsługę, zwiększać bezpieczeństwo i ułatwiać mieszkańcom korzystanie z usług. Inwestycja powinna poprawiać jakość zasobów, ograniczać koszty lub odpowiadać na istotną potrzebę. Finansowanie powinno umożliwiać rozwój, nie tworząc obciążeń niewspółmiernych do możliwości wspólnoty.

Właśnie w tym miejscu spotykają się dwa modele spółdzielcze. Bank musi chronić środki swoich klientów i członków, a jednocześnie wykorzystywać je do odpowiedzialnego finansowania gospodarki. Spółdzielnia mieszkaniowa musi dbać o bezpieczeństwo majątku oraz bieżące potrzeby mieszkańców, nie tracąc z pola widzenia koniecznych inwestycji. W obu przypadkach zarządzanie polega na godzeniu teraźniejszości z przyszłością.

Nowy etap współpracy

Najbliższe lata przyniosą spółdzielniom mieszkaniowym kolejne wyzwania. Konieczna będzie dalsza modernizacja budynków, poprawa efektywności energetycznej, dostosowanie infrastruktury do potrzeb starzejącego się społeczeństwa, rozwój usług cyfrowych oraz zwiększanie odporności na zagrożenia cybernetyczne. W wielu przypadkach skala potrzeb będzie większa niż środki zgromadzone w funduszach remontowych.

To otwiera przestrzeń do bardziej dojrzałej współpracy z bankami. Nie powinna ona ograniczać się do finansowania gotowego projektu. Bank może uczestniczyć wcześniej, pomagając ocenić skutki finansowe różnych wariantów, rozłożyć inwestycję na etapy i dopasować strukturę spłaty do oszczędności generowanych przez modernizację. W przypadku projektów energetycznych szczególnie ważne staje się realistyczne założenie kosztów, efektów i okresu zwrotu. Nadmierny optymizm jest tu równie niebezpieczny jak zbyt zachowawcze podejście.

Rosnąca skala oszustw a edukacja mieszkańców

Istotnym obszarem może być również wspólna edukacja mieszkańców. Rosnąca skala oszustw finansowych, podszywania się pod banki, fałszywych inwestycji i prób wyłudzenia danych pokazuje, że bezpieczeństwo nie zależy wyłącznie od systemów informatycznych. Potrzebna jest wiedza i ostrożność użytkowników. Spółdzielnie mają bezpośredni kontakt z tysiącami mieszkańców, w tym z osobami starszymi, a banki dysponują doświadczeniem w zakresie bezpieczeństwa finansowego. Połączenie tych możliwości może przynieść wymierne korzyści.

Bezpieczeństwo rozliczeń

Kolejną płaszczyzną jest bezpieczeństwo codziennych rozliczeń. Duża liczba wpłat mieszkańców, płatności kierowanych do wykonawców i dostęp do rachunków wymagają właściwego podziału

uprawnień, kontroli operacji oraz stałego podnoszenia świadomości pracowników. Bank nie powinien ograniczać się do udostępnienia systemu transakcyjnego. Powinien pomagać klientowi korzystać z niego bezpiecznie i reagować, gdy pojawiają się nowe rodzaje zagrożeń.

Zarządzanie wolnymi środkami

Współpraca może obejmować także lepsze wykorzystanie okresowo wolnych środków. Spółdzielnia musi zachować płynność i możliwość realizacji zaplanowanych wydatków, ale jednocześnie powinna racjonalnie zarządzać zgromadzonym kapitałem. Wymaga to dopasowania terminów lokowania środków do harmonogramów remontów, płatności i inwestycji, bez narażania bieżącej działalności na utratę płynności.

Relacja budowana na lata

Dobra współpraca banku spółdzielczego ze spółdzielnią mieszkaniową nie powstaje przy podpisaniu jednej umowy. Buduje się ją stopniowo, przez rzetelną obsługę codziennych rozliczeń, otwartą rozmowę o ryzyku, terminowe decyzje i gotowość do wspólnego rozwiązywania problemów. Jej jakość najlepiej widać nie wtedy, gdy wszystko przebiega zgodnie z planem, lecz w sytuacjach wymagających korekty harmonogramu, zmiany założeń inwestycji lub szybkiej reakcji na nieprzewidziane zdarzenia.

Z punktu widzenia banku spółdzielnia mieszkaniowa jest stabilnym i perspektywicznym partnerem. Z punktu widzenia spółdzielni bank spółdzielczy może być instytucją, która rozumie lokalne warunki i bierze odpowiedzialność za podejmowane decyzje. Ta wzajemność jest najważniejsza. Nie chodzi o jednostronną ofertę ani o uprzywilejowane traktowanie, lecz o profesjonalną relację dwóch instytucji, które mają podobny sposób myślenia o ciągłości, bezpieczeństwie i wspólnocie.

Wspólne korzenie nie gwarantują dobrej współpracy. Tworzą jednak solidną podstawę, na której można ją budować. Jeżeli połączymy wartości spółdzielcze z nowoczesnym zarządzaniem, odpowiedzialnym finansowaniem i otwartością na nowe rozwiązania, banki spółdzielcze i spółdzielnie mieszkaniowe mogą wspólnie zrobić znacznie więcej, niż tylko sprawnie obsługiwać rachunki i kredyty. Mogą wzmacniać lokalne społeczności i tworzyć warunki do ich bezpiecznego rozwoju na kolejne lata.



Dariusz Wójcik

Prezes zarządu O.K. Banku Spółdzielczego, od wielu lat związany z bankowością spółdzielczą. W swojej pracy koncentruje się na rozwoju nowoczesnego modelu banku spółdzielczego, łączącego lokalny charakter i bliskie relacje z klientami z profesjonalnym zarządzaniem, bezpieczeństwem oraz wykorzystaniem nowych technologii. Zwolennik współpracy lokalnych instytucji, przedsiębiorców, samorządów i organizacji spółdzielczych jako podstawy trwałego rozwoju gospodarczego regionu. Członek Rady Zrzeszenia Banku Polskiej Spółdzielczości.