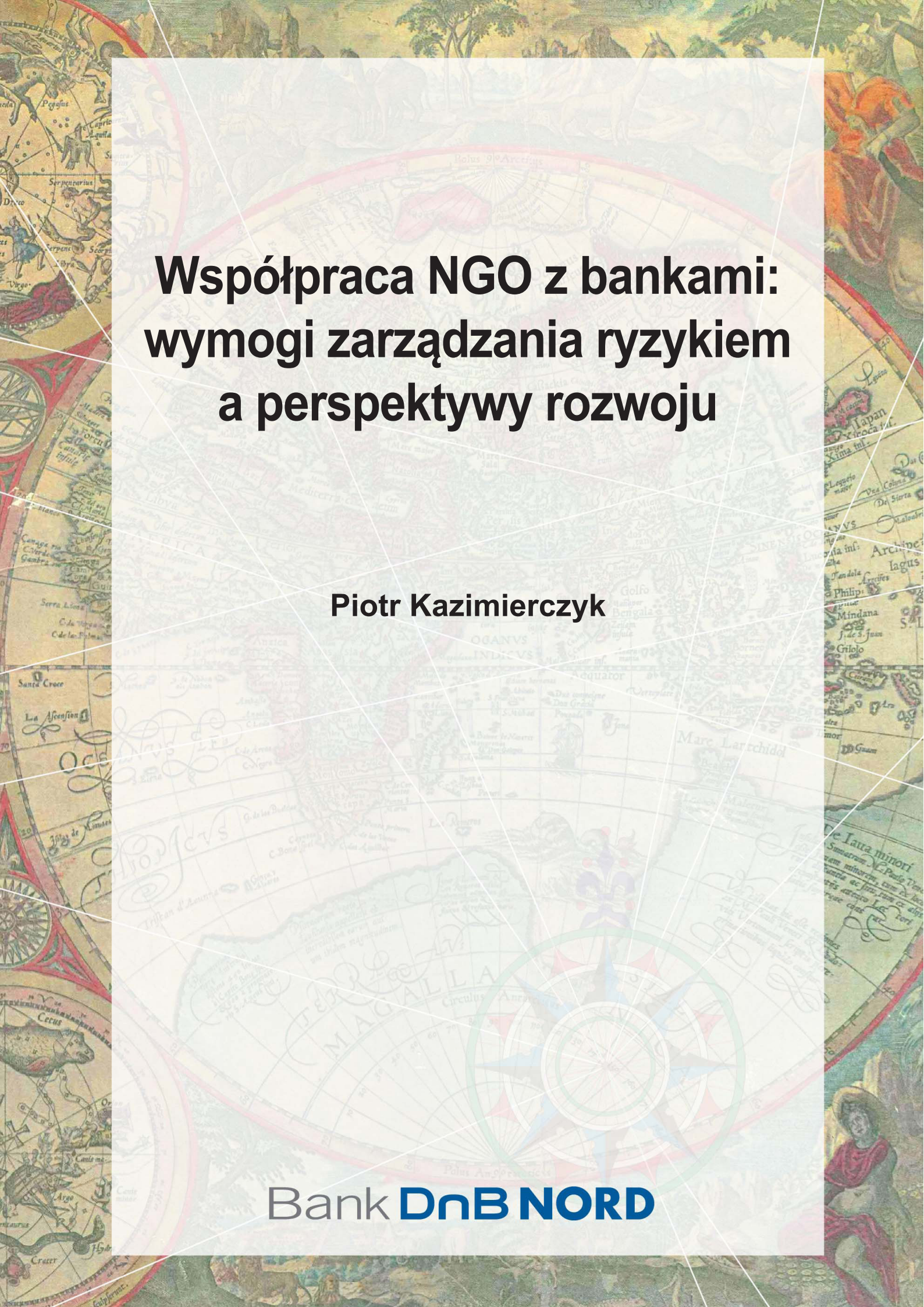




# Współpraca NGO z bankami: wymogi zarządzania ryzykiem a perspektywy rozwoju

Piotr Kazimierczyk

Bank **DnB NORD**

Niniejsze opracowanie powstało na zlecenie Banku DnB NORD Polska SA, w ramach realizacji projektu "W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej."

# **Współpraca NGO z bankami: wymogi zarządzania ryzykiem a perspektywy rozwoju**

**Piotr Kazimierczyk**



## **Spis treści**

|                                                                                                  |           |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Streszczenie.....</b>                                                                      | <b>4</b>  |
| <b>2. Wstęp .....</b>                                                                            | <b>4</b>  |
| <b>3. Diagnoza stanu obecnego.....</b>                                                           | <b>6</b>  |
| <b>3.1. Instrumenty nieobciążone ryzykiem kredytowym<br/>        oraz ryzykiem rynkowym.....</b> | <b>6</b>  |
| 3.1.1. Rachunki bieżące.....                                                                     | 6         |
| 3.1.2. Instrumenty depozytowe .....                                                              | 8         |
| 3.1.3. Transfer środków pieniężnych .....                                                        | 9         |
| 3.1.4. Zarządzanie płynnością .....                                                              | 10        |
| <b>3.2. Instrumenty obciążone ryzykiem kredytowym .....</b>                                      | <b>10</b> |
| 3.2.1. Wymogi prawne .....                                                                       | 10        |
| 3.2.2. Rodzaje ryzyka brane pod uwagę.....                                                       | 16        |
| 3.2.3. Szczególne cechy NGO a zarządzanie ryzykiem .....                                         | 18        |
| <b>3.3. Instrumenty inwestycyjne i inne instrumenty finansowe.....</b>                           | <b>22</b> |
| 3.3.1. Wymogi prawne .....                                                                       | 22        |
| 3.3.2. Występujące rodzaje ryzyka prawnego dla banków .....                                      | 23        |
| 3.3.3. Profil ryzyka NGO .....                                                                   | 23        |
| <b>3.4. Wymogi wobec banków –podsumowanie .....</b>                                              | <b>24</b> |
| <b>4. Program na przyszłość.....</b>                                                             | <b>24</b> |
| <b>4.1. „Szybkie zdobycze” .....</b>                                                             | <b>25</b> |
| 4.1.1. Samoocena NGO.....                                                                        | 25        |
| 4.1.2. Pomocnik dla banków .....                                                                 | 30        |

|             |                                                                                                |           |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>4.2.</b> | <b>Przewrót w świecie wartości – od oceny zyskowości do oceny społecznej użyteczności.....</b> | <b>36</b> |
| <b>4.3.</b> | <b>Wzmocnienie poprzez formy świadczeń wzajemnych .....</b>                                    | <b>38</b> |
| <b>4.4.</b> | <b>Instytucjonalizacja oceny ryzyka i implementacja miary społecznej użyteczności.....</b>     | <b>39</b> |
| <b>4.5.</b> | <b>Statystyki regionalne – jak je zebrać i jak dystrybuować .....</b>                          | <b>40</b> |
| <b>4.6.</b> | <b>Działania edukacyjne.....</b>                                                               | <b>40</b> |
| 4.6.1.      | Edukacja banków.....                                                                           | 40        |
| 4.6.2.      | Edukacja NGO .....                                                                             | 41        |
| 4.6.3.      | Edukacja administracji .....                                                                   | 41        |
| 4.6.4.      | Edukacja inwestorów .....                                                                      | 41        |
| 4.6.5.      | Edukacja szkolna .....                                                                         | 42        |
| <b>4.7.</b> | <b>Działania na szczeblu instytucji państwowych .....</b>                                      | <b>42</b> |
| 4.7.1.      | Polityki prospołeczne .....                                                                    | 42        |
| 4.7.2.      | Regionalne projekty wieloletnie .....                                                          | 43        |
| 4.7.3.      | Bankowość rozwoju .....                                                                        | 43        |
| <b>4.8.</b> | <b>Działania medialne .....</b>                                                                | <b>44</b> |
| 4.8.1.      | Czwarta władza dla NGO.....                                                                    | 44        |
| 4.8.2.      | Trzy władze a NGO w mediach .....                                                              | 44        |
| 4.8.3.      | NGO w mediach.....                                                                             | 44        |
| 4.8.4.      | Banki wrażliwe społecznie w mediach .....                                                      | 44        |
| 4.8.5.      | Społeczeństwo wrażliwe społecznie w mediach – kreowanie wrażliwości społecznej .....           | 45        |
| <b>5.</b>   | <b>Bibliografia.....</b>                                                                       | <b>46</b> |

## 1. Streszczenie

*Niniejsza publikacja ma dwa zasadnicze cele. Z jednej strony zamiarem autora było zapisanie najważniejszych elementów mogących pomóc obu stronom – organizacjom pozarządowym (dalej: NGO) i bankom działającym w Polsce w samoocenie, ocenie wzajemnej oraz przygotowaniu do bilateralnych kontaktów i nawiązywaniu współpracy w dość szerokim, satysfakcjonującym obie strony zakresie. Z drugiej strony jest to próba zapisania w miarę kompleksowego zestawu działań, mechanizmów i procesów, który – zdaniem autora – warunkuje to, czy w szybkim czasie zakres współpracy NGO i polskich banków będzie mógł w zasadniczy sposób zostać zintensyfikowany z korzyścią nie tylko dla tych instytucji, lecz przede wszystkim dla beneficjentów, do których NGO kierują swoje działania. Każdy z elementów tego zestawu wydaje się ważyć – pominięcie któregośkolwiek z nich zapewne znacznie spowolni intensyfikację tych procesów, na których nam zależy.*

## 2. Wstęp

W publikacji „Finansowanie zwrotne instytucji ekonomii społecznej w Polsce. Raport Otwarcia” która powstała w ramach projektu „**W poszukiwaniu polskiego modelu ekonomii społecznej**”, realizowanego ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, dokonano próby identyfikacji czynników decydujących o stosunkowo ograniczonym zakresie, w jakim banki angażują się w finansowanie zwrotne działalności NGO. Jedną z ambicji stojących za niniejszą publikacją jest chęć zapisania przynajmniej podstawowych elementów, których analiza i zastosowanie przez NGO i przez banki pozwoliłoby obu stronom w bardziej efektywny sposób nawiązywać współpracę nie tylko w zakresie realizacji usług płatniczych oraz obsługi rachunków bieżących i depozytowych, lecz także w zakresie kredytowania, instrumentów finansowych oraz zabezpieczania przed ryzykiem rynkowym, operacyjnym i kredytowym.

Istniejące warunki rynkowe oraz prawne kreują szereg trudności ograniczających taką współpracę. Trudności te odstręczają często obie strony. Jednak ich dogłębne zrozumienie może pozwolić nawet w obecnych warunkach na racjonalną ocenę występującego ryzyka, uzgodnienie adekwatnych warunków cenowych i ułożenie umownych obowiązków w taki sposób, aby przynajmniej część rodzajów ryzyka ograniczać („mitygować”)<sup>1</sup>. Dlatego rozdział 3. zawiera podsumowanie najważniejszych

---

<sup>1</sup> W literaturze związanej z zarządzaniem ryzykiem, zwłaszcza z tymi rodzajami ryzyka, jakie występują w organizacjach, obok terminu „ograniczać ryzyko” coraz częściej używa się terminu „mitygować ryzyko” (w słownikach języka polskiego takie użycie słowa „mitygować” jeszcze nie zostało zaakceptowane, ale powszechne użycie wskazuje na to, że taka akceptacja wcześniej czy później nastąpi – dlatego warto przybliżyć ten termin potencjalnym czytelnikom). Różnica między „ograniczaniem” a „mitygacją” jest znacząca: o ile „ograniczenie” zazwyczaj przywodzi na myśl „limitowanie” lub „zmniejszenie”, o tyle „mitygacja” bardziej kojarzy się z „zarządzaniem” prowadzącym do „kontroli” nad danym ryzykiem oraz z ewentualnym wbudowaniem w ryzykowne procesy takich mechanizmów, które „w razie czego” zniwelują skutki realizacji ryzyka. Przedstawiciele NGO nie powinni dziwić się, gdy bankowcy zapytają ich: jakie zastosowali „mitygatory”.

wymogów, jakie powinny brać pod uwagę strony współpracy dla uniknięcia nieporozumień i trudności.

Pierwsza część rozdziału 4. wykorzystuje wnioski z rozdziału 3 dla sformułowania uproszczonych „recept”, które adresowane są zarówno do NGO, jak i do banków. Celem tych „recept” jest wskazanie, że nawet istniejące ograniczenia i wymogi wymienione w rozdziale 3. nie pozbawiają szansy na współpracę, a jej kontynuowanie i pogłębianie może doprowadzić do coraz lepszego wzajemnego poznania i zwiększenia bezpieczeństwa współpracy.

W dłuższym okresie taka współpraca wielu banków z wieloma NGO z pewnością doprowadzi do wykrystalizowania standardów, zobiektywizowania i zwiększenia transparentności warunków umownych, powstania dostatecznie bogatych baz wiedzy, aby możliwe stało się zastosowanie nowoczesnych statystycznych technik oceny i wyceny ryzyka, a w konsekwencji dostosowanie parametrów produktów do ekonomicznie uzasadnionych wartości. Jednak tak postępujący proces może wymagać nie tylko wielu lat, lecz być może nawet dekad. Niemniej, jest pewne, że istnieją mechanizmy, za pomocą których proces ten można przyspieszyć. Mechanizmy te, leżące w sferach: polityki gospodarczej i społecznej państwa (wszystkie trzy filary: legislacja, decyzje władz wykonawczych i sądowniczych), edukacji, czwartej władzy, jak i w obszarach samoorganizacji – suwerennych organizacji finansowych oraz inicjatyw samoorganizującego się społeczeństwa, wymagają synergicznej współobecności dla osiągnięcia istotnego przyspieszenia. Dlatego w drugiej części rozdziału 4. wszystkie te mechanizmy zostały wymienione wraz ze wskazaniem, jak i dlaczego powinny się wzajemnie wspierać.

Podrozdziały 4.2 - 4.8 adresowane są do szerokiej grupy osób zaangażowanych z różnej strony w usprawnianie procesów prospołecznych w kraju. Mogą posłużyć do rewizji i dostosowania planów działania zgodnie z wizją holistycznego wzmocnienia, której efekty z pewnością przewyższyłyby sumę efektów działań w poszczególnych obszarach, możliwych do osiągnięcia, w przypadku gdy niektórych elementów tego całościowego programu zabraknie. Jest to więc również apel do wszystkich tych środowisk, aby w swoim obszarze nie zapominać o wadze ich aktywności na rzecz rozwoju samoorganizacji społecznej. To nie jest tak, że oddolne inicjatywy „same sobie poradzą”, nie wystarczy „nie przeszkadzać”! Nawet liczące miliardy osobników kolonie drożdży winnych wymagają – dla właściwego przebiegu procesu fermentacji winnej – stworzenia właściwych warunków termicznych kwasowych oraz zasilenia pożywkami mikroelementów. Również armia społeczników zaangażowanych w „organiczne” budowanie samoorganizowanego społeczeństwa znacznie bardziej efektywnie zadziała wsparta właściwą legislacją, instytucjami centralnymi, środkami komunikowania się. Pominięcie któregośkolwiek elementu opóźni proces, a w skrajnych przypadkach może prowadzić do znanego w winiarstwie „mysiego zapachu” lub głębszych problemów.

### **3. Diagnoza stanu obecnego**

Niniejszy rozdział przypomina spostrzeżenia niezbędne dla sformułowania zasadniczej części artykułu zanotowane już w „Raporcie otwarcia”. Obecnie zostały one uzupełnione obserwacjami pogłębiającymi tę diagnozę, zebranymi w trakcie realizacji projektu.

#### **3.1. Instrumenty nieobarczone ryzykiem kredytowym oraz ryzykiem rynkowym**

Wiele relacji pomiędzy bankiem a klientem nie prowadzi do występowania ryzyka kredytowego dla banku oraz nie generuje ryzyka rynkowego po stronie klienta. W przypadku, gdy klientem jest NGO, bankowy system zarządzania ryzykiem, pomimo istnienia innego rodzaju ryzyka (zwłaszcza operacyjnego), nie stawia specyficznych dla tej grupy klientów wymogów, które mogłyby ograniczyć bądź zwiększyć dostępność produktu. A zatem – podobnie, jak w przypadku innych klientów bankowych – o tym, czy dany produkt jest dla klienta dostępny, czy nie decyduje cena oraz cechy użytkowe produktu. Więcej na ten temat można przeczytać w innych częściach niniejszej publikacji, w tym zwłaszcza w części poświęconej porównaniu ofert bankowych kierowanych do NGO. Poniżej zanotowane są jedynie te spostrzeżenia z obszaru instrumentów niegenerujących ryzyka kredytowego i rynkowego, które będą miały również znaczenie przy ocenie relacji ryzyka NGO – bank oraz będą wykorzystywane dla budowania planu rozwoju tych relacji.

##### **3.1.1. Rachunki bieżące**

Deponent często nie uświadamia sobie, że przyjęcie jego środków finansowych przez bank może wiązać się dla banku z ryzykiem. Również środki masowego przekazu utwierdzają deponentów w przekonaniu, że instytucje finansowe, przyjmując środki pieniężne klientów, mogą „na nich jedynie zarobić” – a zatem dla banku to „czysta korzyść” i winien solidnie za te środki zapłacić, a nie jeszcze żądać opłat za prowadzenie rachunku. Szczególnie te grupy klientów, które oczekują z zewnątrz pomocy i opieki, z trudem i przykrością akceptują takie opłaty.

Prawda jest oczywiście bardziej złożona. Łatwo sobie wyobrazić, że mała instytucja finansowa, jeżeli ma się liczyć z natychmiastową wypłatą środków na każde żądanie, to zasadniczą ich część musi zachować w gotowości, a więc ponosi koszty ich przechowywania, a tym samym nie zarabia na ich inwestowaniu. Duże banki zbierają z milionów rachunków tak znaczne środki, że są w stanie natychmiast wypłacić je na żądanie, a część z nich zainwestować w dostatecznie dochodowe instrumenty, z których mogą pokryć koszty infrastruktury niezbędnej dla:



- przyjmowania,
- przechowywania,
- transferu,
- zarządzania,
- ochrony,
- raportowania,
- ubezpieczania,
- wypłaty tych środków i
- odprowadzenia rezerw obowiązkowych oraz
- podatków od tej działalności.

Ale koszty te są ogromne nawet dla bardzo dużych instytucji, a zapewnienie bezpieczeństwa przyjmowanym środkom rodzi odpowiedzialność wymuszającą po stronie banków wielomilionowe nakłady (syntetyczne podsumowanie wymogów, jakie nałożono na banki, zawarto w rozdziale 3.4). Dlatego na rozwiniętych rynkach standardem jest, że oprocentowanie rachunków bieżących nie występuje bądź jest symboliczne, a prowadzenie rachunków tego typu wiąże się z pobieraniem prowizji i opłat.

W zderzeniu z oczekiwaniami deponentów praktyka taka czyni ofertę bankową mało atrakcyjną. Dla organizacji takiej jak NGO rachunek bankowy nie tylko powinien pomagać zabezpieczyć płynne (dostępne w każdej chwili) środki pieniężne, ale i zachować je w odpowiedniej strukturze – w podziale na podstawowe kategorie, które NGO często są zobligowane rozliczać odrębnie. W szczególności chodzi o rozliczenia związane z poszczególnymi specyficznymi finansowanymi projektami, jak również o rozdzielenie finansów związanych z działalnością statutową, często spełniającą wymogi działalności pożytku publicznego, od działalności gospodarczej. Taka instytucja oczekuje możliwości prowadzenia w ramach jednego rachunku wielu subkont – oczywiście bez dodatkowych opłat.

Ważnym aspektem dla organizacji jest dostępność do takiego rachunku. Chodzi o kanały elektroniczne zapewnione przez bank. Z jednej strony oczekuje się, że będą one przyjazne i tanie, a z drugiej strony – że będą zapewniały funkcjonalność odpowiadającą specyfice NGO. Ta nierzadko wymaga kontrasygnaty dla dysponowania rachunkami, a taką funkcjonalność banki często zapewniają jedynie w bardziej wyspecjalizowanych i droższych systemach elektronicznych dedykowanych większym komercyjnym instytucjom. Systemy wystarczające na przykład dla MSP znacznie rzadziej wymagają takiej funkcjonalności. Właściciele małych firm komercyjnych wolą bowiem bardzo często samodzielnie wydawać dyspozycje lub też dla zwiększenia mobilności środków powierzają prawa jednoosobowego dysponowania rachunkiem jakimś pełnomocnikom. NGO gospodarujące skromnymi środkami „społecznymi” takich pełnomocnictw często się obawiają.

Jak widać, potrzeby i oczekiwania obu stron mogą być w kontekście rachunków bieżących dość odległe. Bankom niekoniecznie musi się wydawać opłacalne dedykowanie stosunkowo wymagających i kosztownych aplikacji dla klientów, którzy utrzymywać będą na rachunkach niezbyt duże salda i realizować niezbyt duże obroty. Organizacje pozarządowe mogą postrzegać opłaty związane z bankowością elektroniczną, z prowadzeniem subkont za przejaw nieuzasadnionego dążenia do zysku. Tymczasem spojrzenie obu stron na współpracę związaną z rachunkiem bieżącym w perspektywie wieloletniej obecności obu instytucji na lokalnym rynku może zaowocować lepszym zrozumieniem wzajemnym i obniżeniem progów akceptacji z obu stron.

Znajomość przepływów pieniężnych z różnego rodzaju działalności NGO może być dla banku bardzo istotna z punktu widzenia oceny potencjału tego klienta. Będzie o tym mowa w rozdziałach poświęconych ocenie wiarygodności i ocenie zdolności kredytowej NGO.

Również skala sald i intensywność obrotów, początkowo mała, przy dobrej współpracy pomiędzy bankiem a NGO może z roku na rok być większa. Bank, który zainwestuje w odpowiednie systemy IT, umożliwiające obsługę NGO, może z czasem pozyskać taką liczbę tego typu klientów, że inwestycja okaże się ekonomicznie opłacalna. Aby uzyskać taki efekt skali, konieczne jest jednak równocześnie, aby ogólny porządek prawno-ekonomiczny sprzyjał mnożeniu się i wzrostowi NGO. Dlatego bankom, starannie przygotowującym swoje strategiczne plany rozwoju – bez wyraźnych dowodów wysokiego prawdopodobieństwa powstania trwałego klimatu dla rozwoju NGO (nieuzależnionego od kadencji sejmu czy rządu) – decyzje o inwestowaniu w systemy dostępowe dedykowane tej grupie mogą przychodzić z trudnością. Zmiany tej sytuacji można oczekiwać, jak się wydaje, jedynie w przypadku realizacji wszystkich elementów wymienionych w podrozdziałach 4.2-4.8.

### **3.1.2. Instrumenty depozytowe**

Wiele spośród uwag omówionych w poprzednim punkcie dotyczy w tym samym stopniu środków lokowanych na rachunkach bieżących, co tych lokowanych na zdefiniowane okresy (lokat terminowych). Wiele NGO działających w Polsce dysponuje stosunkowo niewielkimi środkami, szczególnie takimi, które dopuszczają ulokowanie na dłuższe okresy. Budowanie funduszy żelaznych nie jest bardzo powszechne, a duży odsetek organizacji nie osiągnął jeszcze takiego poziomu środków nadających się na lokaty, który upoważnia w większości banków do podjęcia negocjacji w sprawie wysokości odsetek. Oczywiście zdarzają się organizacje bardziej zasobne i te mogą liczyć na indywidualne traktowanie ze strony banków. Jednak nie dotyczy to większości NGO.

Oferty bankowe łączące zalety rachunku bieżącego i lokaty, w przypadku których oprocentowanie naliczane jest według stopy procentowej zbliżonej dla oprocentowania lokat, a mimo to pozwalające na stosunkowo dowolne dysponowanie środkami, poja-

wiają się raczej w odniesieniu do klientów indywidualnych. W tym przypadku liczba miesięcznych obciążeń rachunku niepowodująca naliczania opłat jest stosunkowo mała. Taki produkt nie jest satysfakcjonujący dla organizacji, która dokonuje w ciągu miesiąca wielu płatności i przelewów.

Usługa tzw. „call deposit” jest stosunkowo wymagająca od strony oprogramowania i jeszcze się w Polsce nie upowszechniła. Wydaje się, że podobnie jak w przypadku poczty elektronicznej, dla poczynienia inwestycji przez banki potrzebna byłaby dostatecznie mocna argumentacja ekonomiczna, aby wprowadzić nowe oprogramowanie i nowe produkty depozytowe. Sumaryczna pula środków wszystkich działających w Polsce NGO z pewnością takiego uzasadnienia nie stanowi.

I znowu mamy do czynienia z zamkniętym kołem: jeżeli banki nie zainwestują, to NGO gorzej radzić sobie będą z lokatami. A to dowodzić będzie nieopłacalności inwestycji wspierających nowe produkty depozytowe.

Wyjścia z tego zamkniętego koła można oczekiwać między innymi w związku z dwoma mechanizmami. Po pierwsze banki mogą dojść do wniosku, że warto „call deposit” zaoferować innej grupie klientów (na przykład aby zdobyć lepszą pozycję rynkową). Wówczas produkt ten zapewne zostałby zaoferowany także NGO. Po drugie inwestycja w oprogramowanie „call deposit” dla NGO może okazać się celowa, o ile perspektywy rozwojowe bazy depozytowej pochodzącej od tej grupy podmiotów będą zachęcające. Mogłoby to się wiązać z określoną polityką państwa bądź to zapewniającą ogólnie dobry klimat rozwojowy dla tego typu organizacji, bądź to polityką związaną ze szczególnym traktowaniem np. funduszy żelaznych takich organizacji.

### **3.1.3. Transfer środków pieniężnych**

Dla banku NGO generalnie nie różni się od innych klientów, jeżeli chodzi o koszty realizacji usług związanych z transferem środków pieniężnych. Oczekiwania NGO, że opłaty za te usługi mogą być dla nich niższe niż np. dla małych przedsiębiorców, z trudem znajdują uzasadnienie. Zdarzają się wprowadzić akcje, zazwyczaj związane z jakimś wydarzeniem medialnym (często wywołanym jakąś tragedią), kiedy banki zwalniają z opłat transfery na rzecz konkretnych NGO. Są to jednak kampanie podobne do kampanii promocyjnych i nie mają one stałego charakteru.

Z punktu widzenia przepisów prawa świadczenie usługi na zasadzie nieodpłatnej (lub nie w pełni odpłatnej) rodzi określone konsekwencje fiskalne. Wedle niektórych stosujących bardzo „ostrożnościowe” podejście doradców podatkowych zarówno usługodawca, jak i obdarowany (usługobiorca) zobowiązani są do odprowadzenia podatku od niepobranej wartości usługi. Według autora tak daleko idąca interpretacja jest niezgodna z istniejącym stanem prawnym, niemniej takie zobowiązanie ustawowe ciąży co najmniej na stronie „obdarowanej”. Praktyka organów podatkowych nie jest w tym przypadku konsekwentna. Zgodnie z interesem społecznym w przypadku wyjątkowych gło-

śnych medialnie akcji nie dochodzi do egzekwowania podatku. Ale w mniej powszechnie znanych analogicznych sprawach (potem czasem nagłaśnianych jako kuriozum) również darczyńcy bywają ścigani.

O ile nie powstaną klarowne przepisy podatkowe stanowiące o odrębności usług świadczonych na rzecz NGO lub pewnej podgrupy NGO, trudno się spodziewać generalnej zmiany polityki cenowej banków w odniesieniu do tej grupy klientów.

### **3.1.4. Zarządzanie płynnością**

NGO tylko sporadycznie sięgają po usługi bankowe związane z zarządzaniem płynnością. Z jednej strony wynika to z małej znajomości takich usług, z drugiej – z małej skali możliwej optymalizacji – zyski wynikające z poprawy jakości zarządzania płynnością mogą nie uzasadniać ponoszonych kosztów.

Nieduży odsetek NGO stać również na zatrudnianie profesjonalnych kadr finansowo-księgowych. Tym bardziej brakuje często w NGO osoby lepiej orientującej się w potencjalnych sposobach optymalizacji i korzyściach z niej wynikających. Z kolei bank w zetknięciu z taką organizacją rzadko występuje z ofertą wykraczającą poza najprostsze instrumenty. Albo korzysta z niskich oczekiwań i stara się maksymalizować marżę, albo obawia się, że pogłębiona oferta i tak nie zostanie skonsumowana.

NGO oczekują szkoleń ze strony banków. Z kolei kontakty, podczas których przedstawiciele banków dokonują prezentacji bardziej skomplikowanych usług, pozostają bez echa.

Wydaje się, że powszechnego wyjścia z tego paradygmatu nie można oczekiwać bez ożywienia rynku tego rodzaju usług. A przecież poprawa zarządzania płynnością przez tych klientów automatycznie wpływałaby na zwiększenie ich zdolności kredytowej, otwierając kolejny rynek dla banków.

## **3.2. Instrumenty obciążone ryzykiem kredytowym**

### **3.2.1. Wymogi prawne**

#### **3.2.1.1. Regulacje kapitałowe dotyczące instytucji kredytowych**

W publikacji [1] wymieniono zasadnicze obowiązki, jakie na banki narzucają różnorodne przepisy krajowe i międzynarodowe. W związku z nimi banki dążą do minimalizacji wymogów kapitałowych związanych z akcją kredytową – wybierają w swoich strategiach te grupy klientów, które pozwalają uzyskać stosunkowo duży zwrot z kapitału. Wymogi kapitałowe w odniesieniu do kredytów i pożyczek udzielanych NGO należą do najwyższych.

Co to w praktyce oznacza dla banku?

Jeżeli bank udzieli NGO kredytu na kwotę  $K$  (na przykład 100.000 zł), to będzie musiał przypisać do tego kredytu określony procent swojego kapitału. O tym, jak wysoki jest to procent, decydują: zastosowana przez bank metoda, rodzaj klienta oraz



przeznaczenie i zabezpieczenie kredytu. Międzynarodowy Bazylejski Komitet Nadzoru Bankowego stworzył decydujące o tym regulacje („*International Convergence of Capital Measurement and Capital Standards*”, Standard NUK – Standard Nowej Umowy Kapitałowej), które na mocy dyrektyw Unii Europejskiej przeniesionej do polskiego prawa zapisami Prawa bankowego oraz uchwał Komisji Nadzoru Bankowego stały się przepisami prawa bezwzględnie obowiązującymi działające w Polsce banki.

O tym, jakie metody mają do dyspozycji banki w odniesieniu do różnych grup klientów, decyduje przede wszystkim liczba i jakość danych statystycznych dotyczących danej grupy klientów. Jeżeli danych takich jest niewiele, to możliwa do zastosowania jest jedynie tak zwana metoda podstawowa. Zgodnie z tą metodą dla danego typu kredytobiorcy i rodzaju kredytu podane są w regulacjach po prostu określone procenty.

W Standardzie NUK wymienione są następujące kategorie ekspozycji<sup>2</sup>:

- państwowe,
- sektora publicznego,
- wielostronnych banków rozwoju,
- bankowe,
- od firm inwestycyjnych,
- korporacyjne,
- detaliczne.

Do której z tych grup zaliczyć można NGO? Tylko w bardzo szczególnych przypadkach będzie to grupa detaliczna ciesząca się najniższymi wymogami, gdyż w zasadzie grupa ta zarezerwowana jest dla klientów będących osobami fizycznymi i jedynie bardzo małe masowe (rozdrobnione) i standardowe ekspozycje na pozostałe grupy klientów mogą pod innymi dodatkowymi warunkami zostać do grupy detalicznej zaliczone. Prawie zawsze będzie to jednak w przypadku kredytów dla NGO grupa ekspozycji korporacyjnych. Należności korporacyjnych dotyczą par. 66-68 i 218-228 NUK, podzielone na trzy grupy:

- należności pochodzące od S.A., innej spółki lub współwłasności,
- należności pochodzące od SME,
- kredytowanie specjalistyczne.

Dwie pierwsze grupy bardzo rzadko będą właściwe do zastosowania w przypadku NGO. Organizacje nie są bowiem zbyt często spółkami kapitałowymi. Również kategoria SME w prawodawstwie unijnym jest dość szczegółowo uregulowana, a dodatkowo – wobec wymagań NUK – całkowita ekspozycja zaliczona do kategorii SME musi spełniać warunek nieprzekraczania 1 mln euro. Z tego wynika, że miejsca dla NGO szukać trzeba będzie bardzo często w grupie „kredytowanie specjalistyczne”, podzielonej na następujące kategorie:

---

2 O kredytach, pożyczkach i innych instrumentach obarczonych ryzykiem kredytowym klienta mówi się „ekspozycja”, ponieważ za pośrednictwem tych produktów bank „eksponuje się” na to ryzyko.

- finansowanie projektów,
- finansowanie obiektów,
- finansowanie towarów,
- nieruchomości dochodowe,
- nieruchomości komercyjne wysokiego ryzyka.

Powyższe kategorie objęte są podwyższonym wymogiem kapitałowym: 12%. W przypadku NGO wymóg 8% (stawka najpowszechniejsza – dotycząca również wielu innych grup kredytobiorców) będzie zatem do zastosowania jedynie w niektórych przypadkach – gdy uda się wykazać, że organizacja jest spółką Kodeksu Handlowego lub spełnia definicję SME. Ale nawet wówczas, jeżeli środki z kredytu są przeznaczone na realizację inwestycji budowlanej lub finansowanie projektu, to procent ten będzie wynosił 12 (w przypadku kredytów z opóźnieniami w spłacie lub wręcz nieobsługiwanych – procenty te dramatycznie rosną!). W naszym przykładzie oznacza to, że do 100.000 zł kredytu bank będzie musiał „przywiązać” 12.000 kapitału z tytułu ryzyka kredytowego, podczas gdy w przypadku np. kredytów dla SME – tylko 8.000 zł, a dla kredytów hipotecznych zabezpieczonych hipoteką zamieszkałą – jedynie 6.000 zł. Ponieważ kapitały banków zawsze są dobrem, którym należy oszczędnie gospodarować, i każdy bank jest zobligowany do maksymalizacji stopy zwrotu z kapitału, zatem jest jasne, że wyższe wymogi kapitałowe będą powodowały, że bank będzie albo mniej chętnie wybierał daną grupę klientów, albo oczekiwał wyższej rentowności – wyższej marży.

Inny stan rzeczy może zapewnić jedynie zmiana regulacji prawnych lub powstanie statystyk sektorowych umożliwiających bankom zastosowanie tak zwanych zaawansowanych metod wyceny ryzyka kredytowego (metoda IRB A), prowadzących do niższych niż standardowe obciążeń. Aby zastosować tę metodę, bank musi wykazać nadzorcy, że dysponuje informacją statystyczną, która z określonym poziomem ufności pozwala określić kwotę tak zwanego „ryzyka nieoczekiwanego” danego klienta bądź danej grupy klientów. Jeżeli tak zbudowane statystyki będą zachowywały się stabilnie w długich okresach (minimum nadzorcze to 3 lata) i okażą się niższe od wymienianych wyżej procentów wynikających z metody standardowej, to bank będzie mógł przypisywać tym kategoriom mniejsze kwoty kapitałów. Jak widać, aby taki stan osiągnąć, potrzeba jednak długiej historii kredytowania i znacznej liczby kredytowanych NGO. A niewiele banków na takie kredytowanie sobie pozwala. Żaden działający w Polsce bank nie stworzył samodzielnie dostatecznie liczego portfela. Nie ma również międzybankowej wymiany informacji na ten temat.

Warto także dodać, że poza wymogami kapitałowymi z tytułu ryzyka kredytowego banki działające w Polsce ponoszą jeszcze (począwszy od 1 stycznia 2008 r.) wymogi kapitałowe z tytułu ryzyka operacyjnego. Jest kilka sposobów wyznaczania tego wymogu, jednak temat ten wykracza poza ramy tematyczne niniejszego artykułu. Omówimy

zatem tylko jeden z takich sposobów, który opiera się wyłącznie na kategoriach bilansowych związanych z działalnością kredytową. Otóż banki wykorzystujące tak zwaną „alternatywną metodę standardową” (ASA) tworzą wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka operacyjnego w wysokości 0,42% salda portfela kredytów detalicznych oraz 0,525% salda portfela kredytów korporacyjnych (w tym dla NGO). Jak widać również ten wymóg stawia w preferowanej pozycji kredyty detaliczne.

### 3.2.1.2. Wymogi sprawozdawczości finansowej

Obowiązujące banki międzynarodowe standardy rachunkowości i sprawozdawczości finansowej nie pozostawiają żadnej swobody w dokonywaniu odpisów aktualizacyjnych na aktywa wynikające z należności wobec NGO – odpisy te muszą być (i słusznie) dokonywane analogicznie, jak w przypadku należności od innych klientów. Zatem nieregularne (w tym obsługiwane nieterminowo) zobowiązania NGO wobec banków generować muszą rygorystycznie przestrzegane odpisy w ciężar zysku. Ale również regularne (w tym obsługiwane w sposób perfekcyjny) należności kredytowe wymagają tworzenia przez banki odpisów. Odpisy te mają za zadanie stworzyć rezerwę na „przeciętny” odsetek należności, które choć wydają się być w pełni regularne, to jednak należą do grupy, która statystycznie wykazuje jakąś część nieregularności. Podobnie jak w przypadku wymogów kapitałowych, które mają za zadanie pokrywać tak zwane „ryzyko nieoczekiwane”, tak i odpisy aktualizujące, których zadaniem jest pokrywanie właśnie „ryzyka oczekiwanego” mogą być wyznaczane tym dokładniej, im większą wiedzę dysponuje bank na temat rozkładu prawdopodobieństwa ryzyka danego typu ekspozycji. Gdyby zatem istniały bogate dane statystyczne umożliwiające identyfikację ryzyka kredytowego zbiorowości NGO, a jeszcze lepiej poszczególnych rodzajów NGO, to mogłoby się okazać, że odpisy tworzone przez banki na kredyty udzielane tego typu klientom wcale nie muszą być wysokie. Jednak takiej wiedzy statystycznej nie ma. Banki, które nadal są zobligowane do stosowania tak zwanych PSR (Polskich Standardów Rachunkowości – w zakresie rezerw opartych zwłaszcza na rozporządzeniach Ministra Finansów) w zależności od ustalonych we współpracy z audytorami zasad tworzą nawet na „najzdrowsze” kategorie klientów rezerwy rzędu co najmniej 1,5%. Jednak częściej są to odpisy rzędu 3% i więcej. Takiego też rzędu odpisy tworzą banki zobligowane do stosowania MSR (Międzynarodowych Standardów Rachunkowości).

Rozważmy teraz pewien teoretyczny przykład. Jest on w polskich warunkach rzeczywiście tylko teoretyczny, jako że brakuje „twardych statystyk”. Mimo to przykład ten nie musi być traktowany jak nierealistyczna mrzonka – podobnymi statystykami chwalą się bowiem nieoficjalnie pojedyncze organizacje działające od wielu lat w segmencie NGO w tak zwanych „rynkach rozwiniętych”. A zatem przypuśćmy, że istniałby materiał statystyczny pozwalający udowodnić, że średnio tylko 1% udzielanych NGO kredytów jest traconych (czyli „ryzyko oczekiwane to 1%, a nie 15% albo 3%), zaś praw-

dopodobieństwo, że strata przekroczy 5% kredytu nie przekracza 1% (czyli na poziomie ufności 99% „ryzyko nieoczekiwane” to tylko 5% a nie 8% czy 12%, jak tego wymaga NUK – patrz punkt 3.2.1.1). W tych warunkach bank deklarujący 99-procentowy poziom ufności mógłby pokryć tylko 1% portfela kredytów regularnych dla NGO odpisami, a wymóg kapitałowy wyniósłby 5%. Spróbujmy w uproszczeniu pokazać, jaki wpływ miałyby to na oczekiwaną przez bank marżę ryzyka, jeżeli marża kosztów banku dla tego typu działalności wynosi przykładowo 1,2%.

Jako pierwszy scenariusz (nazwijmy go: kredyt z wymogiem kapitałowym z tytułu ryzyka kredytowego 12% i odpisami „na ryzyko oczekiwane” w wysokości – obecnie uważanej za minimalną – 1,5%). Jako drugi – kredyt z wymogiem kapitałowym z tytułu ryzyka kredytowego 5% i odpisami 1%. W obu przypadkach zakładamy wymóg kapitałowy z tytułu ryzyka operacyjnego w wysokości 0,525% oraz, że akcjonariusze banku oczekują stopy zwrotu z kapitału (tak zwany wskaźnik ROE) rzędu 15% (banki działające w Polsce i nienotujące strat mają wskaźniki ROE od kilku do 70%). W naszym przykładzie założymy również, że stopa oprocentowania środków pieniężnych na krajowym rynku międzybankowym (WIBOR) właściwa dla danego typu pożyczki wynosi 6% w skali rocznej. Przy powyższych założeniach w pierwszym roku trwania kredytu (zakładając, że w roku tym nie następują spłaty kapitału) minimalna marża banku ponad stopę WIBOR może być wyliczona w następujący sposób (dla uproszczenia pominiemy kwestię jakichkolwiek prowizji i opłat, co jest równoważne wyliczeniu tak zwanej marży efektywnej).

Łącznie wymogi kapitałowe (na ryzyko kredytowe i na ryzyko operacyjne) wyniosą:

$$(12\% + 0,525\%) * 100.000,00 \text{ zł} = 12.525,00 \text{ zł}$$

Skoro tyle kapitału banku ma zostać „przypisanych” do tego kredytu, to aby wypłacić kredyt, bank musi dodatkowo pozyskać:

$$100.000,00 \text{ zł} - 12.525,00 \text{ zł} = 87.475,00 \text{ zł}$$

w postaci środków pożyczonych od klientów lub uczestników krajowego rynku pieniężnego. Standardowy koszt finansowania tej kwoty w warunkach normalnej płynności na rynku pieniężnym przyjęło się wyceniać za pomocą stopy WIBOR, tj. oprocentowania depozytów międzybankowych. Aby nie komplikować rozważań, posłużymy się tym standardem, chociaż warto mieć świadomość, że depozyty takie udzielane są na standardowe okresy (od 1. dnia – tzw. WIBOR O/N, do 6 miesięcy – tzw. WIBOR 6M) i nie towarzyszą im udzielone opcje (udzielone prawa) odnowienia (powtórzenia) finansowania na kolejne podobne okresy sumujące się do pełnego okresu trwania kredytu. Tak naprawdę uzyskanie finansowania na dłuższy czas nawet dla renomowanych banków wiąże się z kosztem podwyższonym od WIBORu o tak zwany indywidualny spread ryzyka banku, który jest niczym innym jak marżą, tyle że w stosunku do innego typu klienta. Gdy na rynku brakuje płynności, nawet duże międzynarodowe banki w krajach OECD muszą płacić spready wyższe niż 100 punktów bazowych, czyli wyż-

sze niż 1 punkt procentowy. Ale na płynnych rynkach zwyczajowo (a także w literaturze zaliczanej do „fachowej”) utarło się wyliczać koszt finansowania jako koszt bezproblemowego odnawiania depozytów zaciąganych na rynku międzybankowym na okresy równe okresom odsetkowym kredytu. Dlatego i my w naszym prostym przykładzie użyjemy tego modelu. Roczny koszt finansowania z rynku obliczamy zatem jako:

$$87.475,00 \text{ zł} * 6\% \text{ p.a.} = 5.248,50 \text{ zł}$$

zaś koszt pozostałej części finansowania (kapitałem) jako:

$$12.525,00 \text{ zł} * 15\% \text{ p.a.} = 1.878,75 \text{ zł} .$$

W rachunku wyników bank zaksięguje jeszcze jako koszty odpisy na ryzyko (w naszym przykładzie 3%) i koszty działania (w naszym przykładzie tylko 1,2%, co jest do osiągnięcia jedynie w przypadku dość standardowych i niemałych pożyczek bądź kredytów. Oznacza to łącznie koszt:

$$100.000,00 \text{ zł} * (3\% + 1,2\%) = 4.200,00 \text{ zł} .$$

W sumie po stronie kosztów bank notuje 11.327,25 zł Po stronie przychodów mamy:

$$(6\% + \text{marża}) * 100.000,00 \text{ zł} = 6.000,00 \text{ zł} + \text{marża} * 100.000,00 \text{ zł} .$$

Oznacza to, że minimalną marżę można obliczyć z równania:

$$\text{marża} * 100.000,00 \text{ zł} = 11.327,25 \text{ zł} - 6.000,00 \text{ zł} .$$

Łatwo zauważyć, że ta minimalna marża to w tym scenariuszu 5,32725%.

Analogiczne obliczenia można przeprowadzić dla drugiego scenariusza. W tym przypadku łączne wymogi kapitałowe (na ryzyko kredytowe i na ryzyko operacyjne) wyniosą:

$$(6\% + 0,525\%) * 100.000,00 \text{ zł} = 6.525,00 \text{ zł}$$

Skoro tyle kapitału banku ma zostać „przypisanego” do tego kredytu, to aby wypłacić kredyt, bank musi dodatkowo pozyskać:

$$100.000,00 \text{ zł} - 6.525,00 \text{ zł} = 94.475,00 \text{ zł}$$

zatem roczny koszt finansowania z rynku to:

$$94.475,00 \text{ zł} * 6\% = 5.668,50 \text{ zł}$$

a koszt kapitału to:

$$6.525,00 \text{ zł} * 15\% = 978,75 \text{ zł}$$

W tym scenariuszu koszty działania to również 1200 zł, ale koszty ryzyka to tylko 1%, czyli 1000 zł. Zatem łącznie koszty banku wyniosą 8.697,25 zł, a ponieważ razem z sześcioprocentowym WIBOrem odsetki od kredytu przyniosą 6.000 zł, więc z marży musi pochodzić tylko 2.697,25 zł przychodów, co prowadzi do marży równej 2,69725%, czyli niemal dwukrotnie niższej niż w pierwszym scenariuszu.

Przypomnijmy, czego potrzeba, aby tak obniżyć koszty kredytu. Niezbędna jest ocena standardowego ryzyka odbijająca się i na wymogach kapitałowych, i na poziomie odpisów aktualizacyjnych. Tę standardową ocenę może obniżyć bogata pozytywna statystyka.



Ponadto również mocne zabezpieczenia mogą pomniejszać zarówno wymogi kapitałowe, jak i wymagane odpisy aktualizacyjne. Ale zabezpieczenia są słabą stroną działających w Polsce NGO. Nie dysponują one bowiem znaczącym majątkiem trwałym (a zwłaszcza nieruchomościami), a zabezpieczenia gwarancyjne są dla nich trudno osiągalne z tych samych powodów, dla których trudno osiągalne są same kredyty.

Zauważmy, że w naszych przykładach scenariusz drugi (z niższym ryzykiem) może dotyczyć klientów z grupy zapewniającej możliwość pozyskania przez banki lepszych statystyk i mocniejszego zabezpieczenia. Tak jest na przykład z klientami indywidualnymi i kredytami hipotecznymi dla nich. Podobnie może być w przypadku niektórych dobrze rozwiniętych MSP. Nic dziwnego, że tacy klienci otrzymają kredyt o niższym koszcie, a przy porównywalnej cenie będą bez wątpienia preferowani przez bank.

#### 3.2.1.3. Wymagania ośrodków finansujących

NGO realizująca projekt finansowany częściowo ze środków z programów europejskich (w tym dystrybuowanych przez kanały krajowe) często potrzebuje równolegle dodatkowego finansowania od banków. Bowiem mimo że instytucje dystrybuujące fundusze europejskie są dobrymi (o bardzo wysokiej zdolności płatniczej) podmiotami, to jednak wypłatom z tych funduszy towarzyszy często spora biurokracja prowadząca do znacznych i częstych zwłok w refinansowaniu nakładów, które w związku z tym muszą być finansowane przez realizujących projekt. Ubiegająca się w banku o stosowny kredyt NGO napotka zatem wspomniane wcześniej (wynikające z przepisów nałożonych na same banki) wymagania. Jednak skoro źródłem spłaty mają być środki europejskie, to bank musi upewnić się, że środki te spłyną. Zatem zobligowany jest do sprawdzenia, że wymagania odpowiedniego programu krajowego lub międzynarodowego zostaną spełnione. Im bardziej skomplikowane i obciążone ryzykiem prawnym i operacyjnym są biurokratyczne wymagania danego ośrodka finansującego, tym trudniej więc będzie uzyskać kredyt od komercyjnego banku zapewniającego finansowanie bieżące lub postętowe. Nie istnieją bowiem mechanizmy stwarzające jakiegokolwiek dodatkowe zabezpieczenia takim NGO/bankom.

#### 3.2.2. Rodzaje ryzyka brane pod uwagę

W [1] zostały krótko opisane zasadnicze rodzaje ryzyka, jakie muszą być przeanalizowane przez bank zamierzający udzielić finansowania zwrotnego NGO. Ponieważ z punktu widzenia banku ryzyko kredytowe oznacza jakąkolwiek okoliczność, która może wpłynąć na brak planowanej spłaty w wyznaczonym terminie, zatem praktycznie każdego rodzaju ryzyko, jakie napotkać może w swojej działalności płatnik (w tym przypadku NGO) musi zostać wzięte pod uwagę. Lista tych ryzyk jest w tym miejscu potrzebna, aby „recepty” zapisane w kolejnym rozdziale odnosiły się do wszystkich kwestii podlegających obowiązkowej analizie w przypadku finansowania zwrotnego przez bank

działalności NGO. A zatem zidentyfikowane powinny zostać sposoby zarządzania przez pożyczkobiorcę (NGO) następującego rodzaju ryzyka:

1) Ryzyka rynkowe:

- cyklu gospodarczego,
- cen rynkowych,
- walutowe,
- stopy procentowej,
- cen towarów,
- cen pracy i usług.

2) Ryzyko kontrahenta (lub bardziej generalnie: każdego rodzaju ryzyko kredytowe, jakie może dotknąć NGO)

3) Ryzyko operacyjne, w tym zwłaszcza:

- informatyczne,
- infrastruktury budowlanej,
- procesów ,
- oszustw.

4) Ryzyko prawne, a zwłaszcza:

- ryzyko nieotrzymania dotacji po zakończeniu realizacji projektu lub otrzymania w kwocie niższej niż oczekiwana w wyniku:
  - niewykonania zakresu rzeczowego projektu,
  - niewłaściwego wykorzystania środków,
  - nieosiągnięcia celu realizacji projektu,
  - niedotrzymania terminów rozpoczęcia lub/ i realizacji projektu, w tym rozpoczęcia realizacji projektu, jeśli założenia programu określają termin rozpoczęcia realizacji projektu,
  - błędnej identyfikacji kosztów jako kosztów kwalifikowanych,
  - niewłaściwej dokumentacji projektu wobec wymagań donatora i/ lub standardów banku;
- ryzyko uchybienia przepisom prawa zamówień publicznych,
- ryzyko sfałszowania przez kontrahentów dokumentów mających wpływ na przyznanie dofinansowania i produktu kredytowego lub wypłatę środków pochodzących z tych źródeł,
- ryzyko niezgodności ze stanem faktycznym oświadczeń i informacji składanych przez kontrahentów i podwykonawców,
- ryzyko wystąpienia zaległości podatkowych lub innych budżetowych w trakcie realizacji projektu, warunkujących prawo do uzyskania przewidzianych w projekcie form wsparcia,
- ryzyko błędnej dokumentacji podatkowej na skutek np.:
  - braku lub niedostatecznej szczegółowości kalkulacji do danego działania

- podejmowanego w ramach działalności statutowej odpłatnej,
  - uwzględnienia w kalkulacji kosztów działania podejmowanego w ramach działalności statutowej odpłatnej, które wbrew opinii NGO w decyzji organu podatkowego nie są kosztami bezpośrednimi,
  - umieszczenia w kalkulacji składnika, który zostanie zinterpretowany przez organ skarbowy jako marża lub zysk,
  - przekroczenia wskaźników wynagrodzenia dla osób fizycznych – progów, powyżej których podjęta przez organizacje pożytku publicznego działalność będzie rozpatrywana przez jednostki uprawnione do kontroli jako działalność gospodarcza;
- podatkowe (w przypadku NGO, naszym zdaniem, szczególnie wysokie ze względu na obecny stan legislacji dotyczącej działalności non-for profit w Polsce).

Podsumowaniem analizy ryzyka wszystkich wymienionych wyżej rodzajów musi być analiza ich wpływu na ryzyko płynności decydujące o zdolności do terminowej obsługi zobowiązań. Konieczna jest analiza płynności na cały okres kredytowania, a zatem skonfrontowanie źródeł przychodów z prognozowanymi terminami i kwotami należności, przy uwzględnieniu wpływu wszystkich wymienionych wyżej rodzajów ryzyka na potencjalne ograniczenia źródeł bądź wzrost zobowiązań.

### **3.2.3. Szczególne cechy NGO a zarządzanie ryzykiem**

Diagnoza postrzegania NGO jako kredytobiorców nie byłaby pełna, gdybyśmy poprzestali na prezentacji czynników ryzyka, które w istocie można by zapisać w odniesieniu do każdego kredytobiorcy instytucjonalnego. Poniżej zapiszemy te czynniki, które wedle opinii autora zdają się znajdować stosunkowo powszechne odbicie w stanowiskach osób odpowiedzialnych w bankach za określanie polityki kredytowej. Nie oznacza to, że autor podziela wszystkie te opinie bądź uważa, że są one w każdym przypadku uzasadnione. W tym miejscu prezentujemy diagnozę – zatem niezależnie, czy ktoś podziela dany pogląd, czy nie, należy tu zapisać elementy mające miejsce w rzeczywistości gospodarczej. Dopiero w dalszych częściach artykułu zaprezentowane zostanie stanowisko dotyczące pożądanej wizji – a zatem takiej, którą uważa się za w jakimś stopniu za uzasadnioną lub choćby dopuszczalną.

#### **3.2.3.1. Zysk nie jest celem**

Warunkiem terminowej spłaty rat kredytu jest oczywiście zachowanie przez kredytobiorcę przez cały okres kredytowania dostatecznie dobrej sytuacji finansowej. W przypadku kredytobiorców o formie prawnej „spółka prawa handlowego” zachowanie dobrej sytuacji finansowej jest niejako immanentnie związane z samą istotą takiej spółki, ponieważ jej podstawowym ustawowym celem jest generowanie zysku.

W przypadku NGO jest inaczej. Nie tylko zysk nie jest celem takiego podmiotu, ale często jest niejako „zabroniony” przez przepisy podatkowe. Oczywiście nie chodzi o rzeczywisty zakaz osiągnięcia nadwyżki przychodów nad rozchodami, ale ze względu choćby na przepisy dotyczące statusu organizacji pożytku publicznego oraz inne przepisy podatkowe nadwyżka taka często wywołuje wręcz obawy w gronie kierownictwa NGO.

Dodatkowo zasadniczy akcent wiele NGO kładzie (i słusznie!) na statutowe cele organizacji. Osiąganie nadwyżki, sukces finansowy, nie tylko nie może być celem ze względów podatkowych, ale też bywa postrzegane jako niemal kłójące się z wysokimi celami społecznymi, dla których powstała i działa organizacja. Oczywiście nie znaczy to, że zawsze w NGO sytuacja finansowa i finanse w ogóle muszą być traktowane po macoszemu. Ale etos poświęcenia celom społecznym stosunkowo często co najmniej spycha je na plan dalszy.

Nic dziwnego, że gdy realizacja celów statutowych „wypiera” optymalizację finansową, to nakłady na obsługę finansowo-księgową nie pozwalają zapewnić niektórym przynajmniej NGO jakiegoś szczególnie wysokiego poziomu planowania, raportowania, zarządzania ryzykami finansowymi. Nie pozostaje to bez konsekwencji na postrzeganie tego sektora przez potencjalnych finansujących.

#### 3.2.3.2. Luki w dokumentacji

Podobne do wygłoszonych powyżej uwag można przenieść z dokumentacji finansowej na inne obszary dokumentacji prowadzonej przez NGO. W przypadku wyboru pomiędzy realizacją celu statutowego a rozbudową dokumentowania efektów prowadzonej działalności kierownictwo NGO często podejmuje decyzję, aby minimalizować koszty dokumentacji. Nie można się temu dziwić! (Podkreślam raz jeszcze, że w niniejszym rozdziale nie chodzi o ocenę stanu faktycznego, tylko o jego prezentację.) Niezależnie od oceny słuszności takich wyborów jest oczywiste, że braki dokumentacji lub jej lakoniczność (bądź wręcz braki) muszą utrudnić przeprowadzenie analizy skuteczności działania organizacji w przypadku ubiegania się przez nią o finansowanie zwrotne.

#### 3.2.3.3. Zabezpieczenia rzeczowe

W porównaniu z innymi grupami klientów aplikujących o kredytowanie działające w Polsce NGO zazwyczaj dysponują stosunkowo słabymi zabezpieczeniami kredytowymi. Do wyjątków należą NGO dysponujące istotnym majątkiem trwałym. Natomiast zabezpieczenia finansowe (np. gwarancje lub polisy) wymagają aplikacji i przeprowadzenia postępowania podobnego do tego, jakie dotyczy samej aplikacji kredytowej.

Kolejne trzy podrozdziały poświęcone są innym szczególnym aspektom zabezpieczenia kredytu widzianego oczyma urzędnika instytucji finansującej.

#### 3.2.3.4. Zabezpieczenia ze strony zarządzających

Zdarza się, zwłaszcza w przypadku małych firm komercyjnych prowadzonych przez właścicieli, ale również (choć znacznie rzadziej) w przypadku firm, gdzie członkowie zarządu mają jedynie ułamkowe prawa właścicielskie lub tzw. plany opcyjne w „pakiecie wynagrodzeniowym”, że członkowie władz spółki aplikującej o kredyt uzupełniają zabezpieczenia kredytowe należące do spółki o osobiste zabezpieczenia (na majątku własnym). W przypadku NGO praktycznie nie zdarza to się (być może istnieją wyjątki, ale powszechna opinia prezentowana nawet w środowiskach osób zadeklarowanych jako działający w obszarze ekonomii społecznej potwierdza tę diagnozę). Już sama praca w NGO traktowana jest jako rodzaj poświęcenia. To, że szefostwo NGO jako zarządzający całością spraw organizacji ma zasadniczy wpływ na wykorzystanie środków pochodzących z finansowania zwrotnego, nie jest postrzegane jako dostateczny powód dla ryzykowania własnym majątkiem. Ta obserwacja nie dotyczy wyłącznie mało zasobnych NGO działających w Polsce. W istocie obserwacja ta pochodzi z regionów, gdzie NGO działają znacznie dłużej, są zasobniejsze, a tradycje finansowania zwrotnego tych organizacji są znacznie bardziej utrwalone.

#### 3.2.3.5. Udział własny dłużnika

Zazwyczaj finansowaniem zwrotnym obejmowany jest jedynie pewien procent wydatków przewidywanych w projekcie. Wysokość tzw. „udziału własnego” kredytobiorcy w całości wydatków stanowi o poziomie zaufania, jakim obdarzają cały projekt strony współfinansujące. W przypadku projektów realizowanych przez NGO najczęściej udział własny NGO jest znikomy lub wręcz zerowy. Na poważniejszy udział własny mogą sobie pozwolić jedynie takie organizacje, które prowadzą działalność gospodarczą lub są zdolne pozyskiwać w miarę systematycznie dotacje.

#### 3.2.3.6. Wiąż kapitalisty ze spółką a wiąż sponsora ze sponsorowanym

W przypadku podmiotów gospodarczych ryzyko samego podmiotu bywa kompensowane wysoką zdolnością płatniczą właścicieli. O ile spółka rodzi nadzieję na przyszłe zyski kapitałowe lub jej upadłość mogłaby w znaczący sposób wygenerować ryzyko reputacyjne dla właściciela, to istnieje znaczne prawdopodobieństwo, że właściciel może być skłonny do udzielenia spółce pomocy w przypadku jej problemów ze spłatą kredytu. Podobnej więzi pomiędzy fundatorem bądź sponsorem fundacji nie można raczej oczekiwać.

#### 3.2.3.7. Konflikt z donatorem?

Jest naturalne, że podmioty gospodarcze najczęściej bardzo energicznie i konsekwentnie egzekwują należności od swoich dłużników. Natomiast NGO znacznie ostrożniej zachowują się w sytuacjach konfliktowych. Nawet w przypadkach, gdy spon-



sorzy podpisują formalne zobowiązania, a potem ich nie realizują, zdarza się, że NGO nie dochodzą przyrzeczonych funduszy za pośrednictwem sądów lub stron trzecich. Bywa, że po prostu rezygnują z prawnie przysługujących im środków. Dzieje się tak ze względu na reputację NGO. Nie chcą dopuścić do sytuacji, gdy inni potencjalni sponsorzy czy donatorzy mogliby taką organizację postrzegać jako w jakikolwiek sposób niebezpieczną.

#### 3.2.3.8. Niskie płace a rotacja kadr

Utarło się (i jest potwierdzane na całym świecie statystykami), że pracownicy NGO realizujący podobne zadania jak pracownicy firm komercyjnych otrzymują niższe wynagrodzenia. Jest to niejako kontrybucja tych pracowników w realizację misji NGO. Jednak percepcja tego faktu jest taka, że niżej opłacani pracownicy zapewniają niższą jakość świadczonej pracy, a ryzyko, że pracę porzucą, jest wyższe. Jeszcze raz podkreślam, że zapisując tę dość powszechnie podzielaną opinię, niekoniecznie się z nią zgadzam – moim zdaniem odsetek wysoko zmotywowanych, lojalnych pracowników NGO jest wyższy niż w instytucjach komercyjnych, ale nie dysponuję wynikami badań statystycznych potwierdzających tę tezę. Natomiast potoczna opinia o niższej jakości i wyższym ryzyku rotacji może wpływać negatywnie na decyzje kredytowe wobec NGO.

#### 3.2.3.9. Ryzyko prawne

O ryzyku prawnym już wspominaliśmy, a więcej zapisano już w Raporcie Otwarcia. Jednak w tym miejscu należy podkreślić, że ten typ ryzyka w Polsce należy ocenić w odniesieniu do NGO jako bardziej dolegliwy niż w odniesieniu do innych podmiotów gospodarczych. Dzieje się tak dlatego, że legislacja jest stosunkowo wątpliwa i pozostawia wiele pól interpretacyjnych. Jakikolwiek sukces finansowy rodzi w tym kontekście bardzo poważne ryzyko podatkowe.

#### 3.2.3.10. Wątpliwość orzecznictwa

Orzecznictwo dotyczące istniejących w Polsce NGO jest równie wątpliwe, jak legislacja. Powoduje to tym większą niepewność co do możliwości interpretacji istniejących przepisów.

#### 3.2.3.11. Brak statystyk

Historia tej generacji NGO, które obecnie funkcjonują w Polsce jest jeszcze stosunkowo krótka, a liczba udzielonych i spłaconych przez NGO kredytów jest stosunkowo niższa niż w przypadku innych segmentów potencjalnych kredytobiorców. Wynika to choćby z tego, że NGO znacznie rzadziej finansują się kredytem. Brak takiego rekordu kredytowego nie pozwala na wykorzystanie przez potencjalnych finansujących bardziej zaawansowanych modeli oceny ryzyka kredytowego.

### **3.3. Instrumenty inwestycyjne i inne instrumenty finansowe**

#### **3.3.1. Wymogi prawne**

##### **3.3.1.1. Regulacje kapitałowe dotyczące instytucji kredytowych**

Rozliczenia wynikające z kontraktów dotyczących instrumentów inwestycyjnych lub innych instrumentów finansowych zależą często do tego stopnia od aktualnych wartości parametrów rynkowych, że wraz z ich zachodzącą w czasie ewolucją może zmieniać się nie tylko kwota rozliczenia ale nawet to, która strona byłaby zobowiązana do realizacji płatności, gdyby kontrakt przewidywał rozliczenie w danym dniu. Zasady rachunkowości obowiązujące banki wymagają wyceny takich kontraktów w każdym kolejnym okresie sprawozdawczym. Jeżeli w wyniku takiej wyceny dokonanej w danej dacie wynika, że stroną zobowiązaną w tym dniu do zapłaty byłaby NGO, to ryzyko rozliczeniowe z tego wynikające obciążałoby kapitał danej instytucji finansowej w sposób podobny, jak ryzyko kredytowe.

Niektóre inne (niż NGO) strony takich kontraktów nie generują równie wysokich wymogów kapitałowych, o ile posiadają szczególny status międzynarodowej instytucji finansowej lub bardzo dobrą ocenę ratingową. Jednak w porównaniu z większością podmiotów komercyjnych działających na polskim rynku finansowym NGO nie wyróżniają się pod tym względem w negatywny sposób. Dlatego w zasadzie nie widać powodów kapitałowych, dla których NGO nie miałyby korzystać z takich instrumentów, jak papiery wartościowe czy derywaty dla własnych potrzeb zarządzania płynnością, dla celów inwestycyjnych lub dla zarządzania ryzykiem stopy procentowej czy kursowym.

##### **3.3.1.2. Wymogi sprawozdawczości finansowej**

Ryzyko rozliczeniowe wynikające z kontraktów omawianych w poprzednim punkcie będzie przez audytorów postrzegane w portfelach bankowych analogicznie jak ryzyko kredytowe wobec NGO. Dlatego pod kątem tworzonych odpisów aktualizacyjnych ta grupa klientów może być przez banki traktowana z większą ostrożnością niż niektóre grupy klientów komercyjnych.

##### **3.3.1.3. Wymogi MIFID**

Przepisy MIFID nakładają na instytucje finansowe dodatkowe wymogi w przypadku oferowania instrumentów finansowych podmiotom niebędącym profesjonalnymi uczestnikami rynków finansowych. Przepisy te są stosunkowo nowe i praktyka w tym zakresie jeszcze się nie wykrystalizowała. Jednak tym bardziej spodziewać się należy znacznej ostrożności instytucji finansowych wobec nieprofesjonalnych klientów.

W przypadku transakcji z klientami nieprofesjonalnymi konieczna będzie szczególna dokumentacja potwierdzająca, że oferujący powiadomił skutecznie kontrahenta

o rodzaju występującego ryzyka i jego możliwych konsekwencjach, a kontrahent informację tę zrozumiał. Nie wystarczą same oświadczenia — banki będą zobowiązane do upewnienia się o tym, że kontrahent nieprofesjonalny naprawdę zrozumiał znaczenie ryzyka związanego z każdą z transakcji (na podstawie przeprowadzanych inspekcji, zebranych dokumentów świadczących o tym, że w procesie podejmowania decyzji o zawarciu transakcji ryzyko to było brane pod uwagę). Przepisy wykonawcze do MIFID nie zostały jeszcze w Polsce wydane. Dlatego nie jest łatwo obecnie ocenić, jak uciążliwe i kosztowne będą w praktyce te wymogi dotyczące ingerencji w wewnętrzne procesy decyzyjne klientów nieprofesjonalnych. Banki będą też zobligowane odpowiednio zorganizować proces sprzedaży po swojej stronie: dostarczyć stosowne opisy ryzyka i upewnić się, że opisy te zostały zrozumiane bądź dokonać wizji lokalnej i upewnić się, że kontrahent jest faktycznie profesjonalistą.

### **3.3.2. Występujące rodzaje ryzyka prawnego dla banków**

NGO tylko w bardzo nielicznych przypadkach zaliczać się będą do kategorii profesjonalnych uczestników rynku finansowego. A jako nieprofesjoniści będą „korzystały” ze szczególnej ochrony przewidzianej w MIFID. Oznacza to, że zawierane z NGO transakcje będą wymagały od banków szczególnych form upewnienia się, że ryzyko danej transakcji jest przez NGO rozumiane i akceptowane. Zachodzi obawa, że o ile dotychczas można było sobie wyobrazić asystowanie finansistów bankowych w wykorzystywaniu przez NGO instrumentów finansowych dla celów inwestowania lub zarządzania ryzykiem rynkowym, o tyle obecnie „korzystanie” ze szczególnej ochrony MIFID może odstręczyć bankowców od oferowania instrumentów finansowych takim „nieprofesjonalistom”.

### **3.3.3. Profil ryzyka NGO**

Istnieje ryzyko, że w związku z wymogami MIFID banki ostrożniej będą podchodziły do występowania ze swoją ofertą w zakresie instrumentów finansowych w stosunku do NGO. A szkoda, ponieważ w przypadku NGO występuje kilka rodzajów ryzyka, które zazwyczaj daje się mitygować za pomocą stosunkowo popularnych instrumentów finansowych. Byłoby zatem niedobrze, gdyby obowiązki MIFID pozbawiły NGO dostępu do tych instrumentów.

Po pierwsze w przypadku, gdy wprowadzić skąpe, ale tym bardziej wymagające ochrony zasoby finansowe NGO nie wymagają przechowywania w postaci płynnej (np. pewna doza kapitału żelaznego), to stosunkowo naturalne jest zainwestowanie tych środków w papiery wartościowe, takie jak np. obligacje skarbu państwa. Taka forma inwestycji pozwala nie tylko oczekiwać z góry zdefiniowanych kuponów, lecz także pozwala (choć z pewnym ryzykiem) zachować zdolność organizacji do upłynnienia kapitału w przypadku nieprzewidzianej potrzeby. Równocześnie aktywa takie łatwo wycenić, mogą one też służyć jako zabezpieczenie zobowiązań.

Jednak, jak wspomniano, taka forma inwestycji wiąże się z pewnym ryzykiem – zazwyczaj tego typu instrumenty są dyskontowe (mają stałą rentowność przez cały okres inwestycji) albo mają kupony, których stopa procentowa nie zmienia się (czyli również jest z góry zdefiniowana dla całego okresu inwestycji), albo zmienia się, lecz w długich przedziałach czasowych (półrocznych lub rocznych). W przypadku wzrostu rynkowych stóp procentowych wartość takich aktywów spada. Gdy w takim momencie organizacja jest zmuszona upłynnić swój kapitał żelazny – ponosi pewną stratę. Strata taka mogłaby być ograniczona zawarciem z bankiem transakcji IRS lub FRA. Ale takie transakcje będą właśnie wymagały od banków większej ostrożności – spełnienia wielu formalności wykazujących, że klient został objęty szczególną ochroną jako nieprofesjonalista.

Inna typowa sytuacja powtarzająca się w przypadku NGO korzystających z finansowania indeksowanego w walucie obcej (środki europejskie) naraża te instytucje na ryzyko kursowe. Otóż kalkulacja kosztów kwalifikowanych na etapie konstruowania projektu, który ma podlegać refundacji, odbywa się na podstawie cen aktualnych w walucie miejscowej i podlega przeliczeniu na walutę obcą według kursów obowiązujących w momencie projektowania. Następnie refinansowanie wpływa w wysokości zapisanej w projekcie, ale jego równowartość w walucie krajowej może nie pokrywać poniesionych kosztów. Oczywiście zawarcie transakcji forwardowych lub opcyjnych pozwoliłoby uwolnić się od tego typu ryzyka. Czy jednak tego typu oferta nadal chętnie będzie kierowana do nieprofesjonalistów? To pokaże dopiero praktyka rynkowa po wprowadzeniu MIFID.

### **3.4. Wymogi wobec banków –podsumowanie**

Jak widać, wymogi formalne nałożone na banki nie sprawiają, żeby NGO należały do szczególnie łatwych i tanich w obsłudze klientów. Wymogi kapitałowe z tytułu ryzyka kredytowego NGO należą do najwyższych. Wymogi sprawozdawczości finansowej stwarzają dużo trudności w uzyskaniu statystyk sektorowych niezbędnych dla tworzenia racjonalnych odpisów. Wymogi formalne MIFID będą nakładały na banki obowiązek objęcia większości NGO szczególną ochroną jako nieprofesjonalistów.

Oczywiście trudno liczyć na zmianę kierunku tego typu wymogów w najbliższych latach. Zachętą dla banków mogłyby więc być albo regulacje szczególne – wnoszące wyjątkowe ulgi lub bonusy w przypadku obsługi NGO, albo uruchomienie takich mechanizmów, które dzięki wykorzystaniu dopuszczonych wymogami metod zaawansowanych (AMA, IRBA) i podniesieniu NGO do rangi klientów profesjonalnych (zwolnienie ze szczególnej ochrony MIFID) uczyniłyby z tej grupy klientów klasę łatwiejszą w obsłudze.

## **4. Program na przyszłość**

Rozdział ten podzielony jest na dwie podstawowe części. Pierwsza („Szybkie zdobycze” – z ang.: „*quick wins*”) – to pewien zasób podstawowej wiedzy, której wykorzystanie już obecnie może ułatwić relacje (zwłaszcza kredytowe) między NGO

a bankami. Dalsze części to propozycja kierunków działań, które składają się na kompleksowy program wzmocnienia sektora NGO, a wraz z nim zdolności społeczeństwa do samoorganizacji wokół celów społecznych uznawanych lokalnie za najważniejsze.

#### **4.1. „Szybkie zdobycze”**

Pomimo braku głębszych zmian systemowych, poprawa zakresu i jakości wzajemnych relacji pomiędzy NGO a bankami możliwa byłaby dzięki wzajemnemu zrozumieniu potrzeb. W tym sensie wszystkie rozdziały niniejszego artykułu mogą obu stronom dostarczyć pewnej dozy informacji ułatwiającej wzajemne kontakty. Jednak poniższe dwa podrozdziały są skierowane nie tyle do szerszej, zainteresowanej tematem publiczności, co właśnie do tych dwu stron potencjalnej relacji kredytowej i mają, bardziej niż pozostałe, konkretny, pragmatyczny cel.

Pierwszy podrozdział adresowany jest do NGO. Ma on za zadanie pomagać w samoocenie kredytowej. Drugi skierowany jest do banków i ma im pomagać w ocenie NGO. Zatem oba dotyczą w zasadzie tego samego i powinny mieć identyczną zawartość. Co więcej, zawartość ta powinna składać się na metodykę oceny ryzyka kredytowego możliwą do zastosowania przez bank stojący wobec decyzji, czy udzielić danej NGO kredytu, czy nie. Oczywiście metodyki takiej nie sposób podać w pigułce w tego typu artykule. Jest bowiem nieskończenie wiele sytuacji szczególnych, w jakich zawiązuje się taka relacja kredytowa. Co więcej, każdy bank ma inną strategię rynkową, inny „apetyt na ryzyko”, inną politykę cenową i politykę zabezpieczeń zależną od zasobów kapitałowych, ludzkich czy logistyki. Dlatego nikt nie może dać uniwersalnej recepty, która zadziała, gdy NGO wystąpi z wnioskiem kredytowym do banku. Poniżej również takiej recepty oczywiście nie zamieścimy.

Zatem nie może być mowy o żadnej gwarancji skuteczności. NGO, która dokona samooceny zgodnie z poniższymi sugestiami, i uzna, że posiada zdolność kredytową, nie może być pewna, że każdy bank podejmie się kredytowania. Podobnie żaden bank, który wystawi pozytywną ocenę w zgodzie z każdą z zapisanych w podrozdziale 4.1.2 myślą, nie zyskuje pewności, że wyeliminował ryzyko kredytowe albo, że słusznie odmówił kredytowania. Może jednak przygotowanie obu stron do nawiązania kontaktu w zgodzie z zapisanymi niżej uwagami choć trochę usprawni proces formułowania i opracowywania wniosku. Gdyby tak się stało w choć kilku przypadkach – wówczas autor tych słów uznałby, że nie stracił czasu, przygotowując ten tekst.

##### **4.1.1. Samoocena NGO**

Biorąc pod uwagę zapisane powyżej zastrzeżenia, samoocenę NGO opieramy na liście podstawowych pytań, które kierownictwo organizacji powinno sobie zadać przed podjęciem kontaktu z bankiem. Odpowiedź negatywna na którekolwiek z pytań to punkt ujemny. Tylko niektóre z pozytywnych odpowiedzi pozwalają zapisać sobie punkt



na plus – w każdym takim przypadku jest to wyraźnie zapisane w tekście. Jeżeli suma punktów po udzieleniu wszystkich odpowiedzi jest ujemna – wówczas raczej nie należy oczekiwać gotowości banku do udzielenia kredytu.

#### 4.1.1.1. Czy wiesz, jakiego produktu potrzebujesz?

Oczywiście, idąc do specjalisty, masz prawo oczekiwać, że ten pomoże Ci w wyborze oferowanych przezeń usług. Ale będzie on nieuczciwy, jeżeli oferty tej nie dobierze do potrzeb klienta, twierdząc jeszcze przed rozpoznaniem faktycznego zapotrzebowania, że wybrana usługa jest najlepsza dla każdego. Od takich oferentów każdy winien trzymać się z daleka. Aby specjalista dobrał usługę, musi zadać wiele pytań. Zatem lepiej przygotować sobie z góry odpowiedzi na takie pytania, a tak naprawdę najlepiej postarać się wyrobić sobie bardzo mocny pogląd na to, czego zażadasz, zanim wejdiesz w dyskusję ze specjalistą. W istocie najlepiej byłoby nie tylko znać podstawowe produkty oferowane na rynku, ale i ich parametry. W przypadku kredytu warto byłoby zatem znać:

- rodzaje stosownych kredytów, np. czy ma to być kredyt inwestycyjny<sup>3</sup>, obrotowy/odnawialny<sup>4</sup>, pomostowy<sup>5</sup>, konsolidacyjny<sup>6</sup>, restrukturyzacyjny<sup>7</sup>;
- waluta kredytu – czy mają to być złotówki? A może taka waluta, w jakiej trzeba będzie dokonywać zakupów? A może ta, w jakiej wpłynie dotacja? A może chodzi o kredyt, w którym w trakcie okresu spłaty będzie można zdecydować o walucie spłaty (tzw. kredyt wielowalutowy)?;
- parametry dotyczące terminowości – czy kredyt ma być spłacany zgodnie z ustalonym nietypowym harmonogramem (jakim?), czy też zgodnie z jednym z typowych schematów, w których okresy pomiędzy spłatami są równe i spłaty następują na przykład w ratach kapitałowo-odsetkowych równych (tak zwanych annuitetowych?), czy też raty kapitałowe są równe, a raty odsetkowe maleją wraz z obniżaniem się kapitału pozostałego do spłaty; spłacany od pierwszych miesięcy – czy dopiero po pewnym okresie (tzw. okresie karencji – ang. *grace period*), w którym nie będą oczeki-

---

3 Stosowany w przypadku finansowania całości lub części wydatków inwestycyjnych kredytobiorcy – zazwyczaj spłata rozłożona jest wówczas na długi – wieloletni okres, w którym można się spodziewać zwrotu z dokonanej inwestycji.

4 Stosowany w przypadku finansowania zapotrzebowania dłużnika na środki obrotowe, które dłużnik jest w stanie odtwarzać w sposób powtarzalny w toku swojej standardowej działalności – zatem udzielany na okres zbliżony do typowego okresu zwrotu kapitału obrotowego dłużnika, przy czym w przypadku odnawialności ustala się limit finansowania, do którego w umówionym okresie dłużnik może się wielokrotnie zadłużać, nawet po częściowej spłacie i przejściowym obniżeniu stanu zadłużenia.

5 Stosowany na krótki (kilkudniowy lub kilkumiesięczny) okres do otrzymania przez dłużnika właściwego finansowania od trzeciej strony.

6 Stosowany w miejsce kilku wcześniejszych zobowiązań, które podlegają spłaceniu ze środków z tego kredytu;

7 Związany z procesem restrukturyzacji finansowej, wymagającej zmiany profilu zobowiązań, ale najczęściej również głębszych zmian w gospodarce finansowej dłużnika.

wane spłaty kapitału, czy w okresie karencji rat kapitałowych odsetki będą spłacane, czy będą podlegały kapitalizacji? A może harmonogram będzie zupełnie nietypowy i musi być dostosowany do możliwości płatniczych dłużnika, zarówno pod względem terminów płatności, jak i ich rozmiarów? Może w szczególności chodzi o tzw. kredyt „balonowy”, – gdzie wszystkie zobowiązania – i kapitał, i odsetki – płatne są jednorazowo na samym końcu?;

- rodzaj oprocentowania – stały czy zmienny? – stopy procentowe mogą być ustalone w umowie na cały okres kredytu lub też umowa może przewidywać powiązanie oprocentowania kredytu ze stopą procentową zmieniającą się w czasie – np. ze stopą WIBOR lub stopą podawaną przez bank;
- parametry cenowe – stopa procentowa wraz ze wszystkimi składnikami (poza stopą bazową wspomnianą w poprzednim *tiret*– np. stopą WIBOR – ważna jest marża dodawana do tej stopy), wszelkie prowizje i opłaty.

Przedmiotem negocjacji będą zwłaszcza parametry cenowe. Dlatego warto znać zakres takich parametrów stosowany powszechnie na rynku. Jednak nie można oczywiście ustalić ich jednostronnie. Natomiast pozostałe parametry powinno się przemyśleć i dobrać stosownie do celu, jakiemu służyć ma finansowanie. Im lepiej potrafisz sobie odpowiedzieć na to pytanie, używając w odpowiedzi argumentów powiązanych racjonalnie z celem kredytu, tym łatwiej przyjdzie to ocenić skonfrontowanemu z takim uzasadnieniem bankowcowi. Jeżeli nie masz pojęcia jak odpowiedzieć na to pytanie – postaw sobie punkt ujemny.

#### 4.1.1.2. Czy umiesz przedstawić swoją organizację?

Banki opierają ocenę kredytową nie tylko na aplikacji kredytowej, ale i na historii, jaką zapisały w swoich zbiorach oraz na informacjach z instytucji specjalnie w tym celu gromadzących dane. Jednak nawet gdy nie jest to pierwszy kontakt z danym bankiem, warto porównać jego ofertę z ofertami innych banków. Nie jest zazwyczaj celowe utrzymywanie stałych kontaktów ze znaczną liczbą banków (może to być opłacalne jedynie w przypadku bardzo specyficznych dużych organizacji). Natomiast jest celowe uzyskanie wycen z wielu banków. Zatem nawet wówczas, gdy jeden, dwa, lub kilka banków powinno już znać Twoją organizację, warto przedstawić swój wniosek kredytowy również innym – tym odnawiasz swój wizerunek lub przedstawiasz go po raz pierwszy.

Nawet w przypadku banków, z którymi współpracujesz na co dzień, komunikacja wewnętrzna nie musi być idealna. Znakomicie przygotowany wniosek, zawierający wszystkie niezbędne elementy i niewymagający sięgania do akt zgromadzonych wcześniej przez bank, na pewno zrobi dobre wrażenie i uchroni przed zwłoką wynikłą z uzupełniania dokumentacji.

Oba powyższe argumenty przemawiają za tym, aby przygotować pakiet dokumentów dobrze prezentujących organizację. Dodatkowo, przy okazji, przygotowując prezentację, możesz przeprowadzić właśnie ten drugi test swojej zdolności kredytowej. Dlaczego ma to znaczenie dla zdolności kredytowej? Bo jeżeli nie umiesz zaprezentować organizacji, to znaczy, że nie panujesz nad podstawowymi elementami zarządzanymi i będziesz mieć trudności w załatwianiu większej liczby spraw – zatem być może spowodujesz na organizację kłopoty finansowe.

Czego potrzeba przy przedstawianiu się? Zbierz myśli. Zapisz je. Porównaj potem te zapisy z analogicznym punktem w podrozdziale 4.1.2 skierowanym do banków. Tam znajdziesz w miarę kompletny spis dokumentów, jakich bank będzie oczekiwać. Jeżeli Twoja „testowa” lista będzie w miarę kompletna, to znaczy, że jesteś przygotowany/a do kontaktów z bankami. Jeżeli nie – zapewne czeka Cię w trakcie pracy nad wnioskiem kredytowym równie wiele zaskoczeń ze strony bankowców. W tym przypadku poświęć trochę czasu na zapoznanie się z typowymi wymaganiami bankowymi i powtórz test, aby nie doliczać sobie „minus 1” do sumy testowej.

4.1.1.3. Czy możesz przedstawić historię spłaty podobnych kredytów/realizacji podobnych przedsięwzięć przez tę samą grupę realizatorów?

Jeżeli w Twojej organizacji pieczę nad finansami i realizacją procesów, które zadecydują o zdolności do spłaty zaciągniętego długu, mają osoby z dającym się udokumentować doświadczeniem – to możesz doliczyć do sumy testowej 1. Jeżeli właśnie odeszła z organizacji wieloletnia doświadczona księgowa, przy której wiele projektów zakończyło się powodzeniem albo nastąpiła poważna rotacja w kierownictwie, zapisz „minus 1”.

4.1.1.4. Czy możesz przedstawić udokumentowane źródło spłaty zaciąganego kredytu?

Jeżeli tak – to dodaj do sumy 2. Chodzi tu o pisemne zobowiązanie dobrego płatnika do zapłaty kwoty wystarczającej na spłatę zadłużenia wraz z odsetkami i opłatami warunkowo (np. gwarancja bankowa) lub przy takich warunkach umownych, których spełnienie przez organizację obarczone jest bardzo małym ryzykiem (na przykład podpisana umowa o refinansowanie realizacji zleconych prac, które niejednokrotnie realizowane były już przez organizację lub stworzony przez nią zespół). Przez dobrego płatnika można tu rozumieć bank, instytucję ubezpieczeniową lub agencję rządową kraju z OECD.

- 4.1.1.5. Czy możesz przedstawić kalkulację bilansującą wszystkie źródła przychodów i rozchodów organizacji na cały okres spłaty zaciąganego kredytu?

Jeżeli przygotowanie takiej kalkulacji sprawi Twojej organizacji trudności, to dodaj „minus 2”, chyba że w poprzednim punkcie możliwe było dodanie 2, zaś gwarancja lub refinansowanie może zostać przeniesione prawnie na bank finansujący niezależnie od stanu finansów całej organizacji (w szczególności, gdy „zapaść finansowa” organizacji nie pozwoli zrealizować zadań, które podlegają refinansowaniu – wówczas nawet gdy w poprzednim punkcie dodano „+2”, teraz trzeba odjąć te punkty – dodać „minus 2”).

- 4.1.1.6. Czy możesz przedstawić zabezpieczenia rzeczowe pokrywające swoją wartością rynkową przewidywaną przez cały okres kredytowania pozostającą do spłaty część zaciąganego kredytu?

Jeżeli tak – dodaj 1. W wyjątkowych przypadkach, gdy takie zabezpieczenie jest w oczywisty sposób łatwo zbywalne, jego cena nie może podlegać gwałtownym obniżkom, a wartość znacznie przewyższa wartość kredytu – dodaj 2.

- 4.1.1.7. Czy możesz udokumentować, ilu beneficjentom Twoja organizacja przyniosła korzyść i jaką?

Jeżeli nie – odejmij 1. Ale jeżeli tak i jeżeli te liczby są imponujące – dodaj 1.

- 4.1.1.8. Czy możesz udokumentować, że Twoja organizacja jest w stanie zarządzać swoim ryzykiem w sposób systematyczny?

W tym pytaniu chodzi o dokumenty potwierdzające istnienie i funkcjonowanie procedur obejmujących wszystkie rodzaje ryzyka wymienione w podrozdziałach: 3.2.2, 3.3.2 i 3.3.3. Wprowadzenie w życie takich procedur, które w przypadku wystąpienia danego rodzaju ryzyka uruchamiają skuteczne procesy mitygujące lub zapewniają minimalizację strat w momencie realizacji danego ryzyka, jest dla dużych nawet organizacji bardzo trudne, kosztowne, wymagające znacznych zasobów ludzkich, finansowych i materialnych. Dlatego w przypadku twierdzącej odpowiedzi na to pytanie dodaj 1.

W przypadku odpowiedzi negatywnej odejmij 1 tylko wówczas, gdy nie jesteś w stanie nawet sobie wytłumaczyć, dlaczego któregoś z omawianych rodzajów ryzyka do tej pory Twoja organizacja nie zidentyfikowała, choć jest on istotny dla Twojej organizacji. Jeżeli natomiast świadomość tych wszystkich rodzajów ryzyka w organizacji istnieje, zaś uzasadnienia, dla których do tej pory nie powstały dla nich odpowiednie procedury są dla Ciebie werbalnie łatwe do sformułowania – nie zmieniaj sumy testowej ani o plus 1, ani o minus 1.

4.1.1.9. Czy Twoja projekcja i Twoja ocena własnego zarządzania ryzykiem przejdą „test prawdy”?

Jeżeli w punktach 4.1.1.5 i 4.1.1.8 suma testowa nie została zmieniona, przeprowadź następujące kalkulacje „czarnych scenariuszy”.

Oceń prawdopodobieństwo wzrostu i spadku stopy procentowej złotowej w okresie kredytu o 0,5 pkt. proc. oraz wpływu tych zmian na wpływy i na rozchody w bilansie, o którym mowa w p. 4.1.1.5 (nie mylić z zyskiem czy kosztami – chodzi wyłącznie o przepływy).

Wykonaj to samo zadanie dla spadku i wzrostu kursu złotówki w stosunku do euro o 15%.

Wykonaj to samo zadanie dla spadku i wzrostu wynagrodzeń w Twojej organizacji o 15%.

Jeżeli jest spełniony choć jeden z poniższych warunków:

- albo którekolwiek z zadań było zbyt trudne, aby ktokolwiek w Twojej organizacji je wykonał
- albo przy którymkolwiek z „czarnych scenariuszy” projekcja wykorzystana w punkcie 4.1.1.5 dla wykazania zbilansowania przychodów i rozchodów wykazała tym razem niedobór środków dla spłaty kredytu,

wówczas sumę testową pomniejsz o 1 (dodaj „minus 1”). Oznacza to, że test prawdy wykazał, że jako organizacja jednak nie jesteście w stanie zarządzać swoim ryzykiem – przygotowana wcześniej projekcja nie zawierała dostatecznych zabezpieczeń.

4.1.1.10. Czy Twoja organizacja może w przypadku kłopotów liczyć na pomoc ze strony fundatorów lub beneficjentów?

Jeżeli którakolwiek z wymienionych w pytaniu grup byłaby żywotnie zainteresowana udzieleniem finansowej pomocy Twojej organizacji w przypadku jej kłopotów finansowych, dodaj do sumy testowej 1. Chodzi tu nie tylko o formalne zobowiązania, ale i o sytuacje, w których z dużym prawdopodobieństwem można byłoby spodziewać się takiej pomocy pomimo braku formalnych zobowiązań. Przykładowo, pewne nieprzewidywalne zwiększenie kosztów realizacji wspólnym sumptem kanalizacji może wywołać dodatkową zbiórkę ze strony zaangażowanych inwestorów. Projekt inwestycyjny szkoły popierany przez Komitet Rodzicielski może w przypadku nieprzewidzianych problemów zyskać ratunek ze strony zrzeszonych w Komitecie rodziców.

#### 4.1.2. Pomocnik dla banków

Zarządzanie ryzykiem, szczególnie kredytowym, jest dla każdego banku tak zasadniczym tematem, że udzielanie mu jakichkolwiek porad w tym obszarze jest równie taktowne, jak doradzanie „pani domu” w rozmieszczeniu naczyń w jej kuchni. Faktyczną pomoc mogłyby stanowić dla bankowców jedynie dobre dane statystyczne oraz informacje na temat konkretnych kredytobiorców. Takich danych dostarczyć w tej chwili nie jesteśmy w stanie. Będzie o tym mowa w drugiej części tego rozdziału. Zatem metodycz-



ny pomocnik dla banków ograniczyć można jedynie do zebrania tego, co obiektywne – zestawienia źródeł informacji o NGO oraz do wyrażenia opinii nie do końca jeszcze udowodnionych materiałem statystycznym. Być może opinie te wpłyną na ponowną analizę strategów bankowych i wzmogą ich zainteresowanie tą grupą potencjalnych klientów.

#### 4.1.2.1. Jakie dokumenty mogą przedstawić NGO?

##### Dokumenty konstytutywne

Pierwsza grupa dokumentów służących ocenie wniosku kredytowego NGO to oczywiście dokumenty świadczące o rodzaju organizacji i jej statusie prawnym. Będzie to zatem przede wszystkim akt notarialny zawierający oświadczenie o ustanowieniu organizacji typu „not for profit” wraz ze statutem organizacji, a w ślad za nim stosowne do typu danej organizacji odpisy z rejestrów: stowarzyszeń, innych organizacji społecznych i zawodowych, fundacji czy publicznych zakładów opieki zdrowotnej, Krajowego Rejestru Sądowego bądź ewidencji przedstawicielstw przedsiębiorców zagranicznych. W przypadku prowadzenia przez NGO obok działalności statutowej również działalności gospodarczej właściwym dokumentem będzie odpis z rejestru przedsiębiorców Krajowego Rejestru Sądowego.

Tę grupę dokumentów uzupełniają:

- zaświadczenie o nadaniu statystycznego numeru identyfikacyjnego REGON,
- decyzja w sprawie nadania numeru identyfikacji podatkowej (NIP),
- dokumenty potwierdzające rzetelność płatniczą i podstawowe dane finansowe.

Kolejna grupa dokumentów to zaświadczenia potwierdzające solidność organizacji jako płatnika:

- zaświadczenie z Zakładu Ubezpieczeń Społecznych o niezaleganiu z płatnością składek ubezpieczeniowych,
- zaświadczenia z urzędu skarbowego: o niezaleganiu z podatkami, o wysokości dochodu przyjętego do opodatkowania oraz wysokości dochodu netto, a także stwierdzający, że organizacja nie jest podatnikiem VAT (o ile nie jest),
- jeśli organizacja jest podatnikiem podatków stanowiących dochód jednostek samorządu terytorialnego – zaświadczenie o niezaleganiu z podatkami tego typu wydane przez właściwy organ,
- roczne deklaracje podatkowe CIT-8,
- jeśli organizacja nie skorzystała ze zwolnienia z obowiązku składania deklaracji miesięcznych – także CIT-2,
- jeśli organizacja uzyskuje dochody z dywidend i innych udziałów w zyskach osób prawnych i przeznacza je na cele statutowe i korzysta ze zwolnienia z opodatkowania podatkiem zryczałtowanym – deklaracja CIT-5,

- jeśli organizacja nie przeznaczą tak uzyskanych dochodów na cele statutowe – deklarację CIT–11,
- opinie banków i instytucji finansujących organizację.

Bank sam musi podjąć decyzję o tym, czy żądać wszystkich tych dokumentów, a także jak bardzo aktualnych zaświadczeń wymagać i za jaki okres poprzedzający złożenie wniosku. Gromadzenie dokumentacji w dobrze funkcjonującej organizacji nie powinno być problemem – dlatego dokumenty historyczne z pewnością są dostępne. Uzyskiwanie natomiast aktualnych zaświadczeń może być dla organizacji dotkliwe organizacyjnie i kosztowo.

### **Dokumenty istotne dla zabezpieczeń oraz oceny sytuacji majątkowej i bezpieczeństwa organizacji**

Dla oceny stabilności sytuacji organizacji istotne mogą być wszelkie informacje na temat jej siedziby. Gdy siedziba należy do organizacji, mogłaby stać się elementem zabezpieczenia, podobnie jak cesje z polis ubezpieczeniowych. Dlatego warto pozyskać dokumenty własności – akt notarialny oraz odpis z księgi wieczystej (w przypadku posiadania nieruchomości).

Jednak również gdy siedziba nie należy do organizacji, celowe jest pozyskanie zawartych umów najmu lub dzierżawy. Po pierwsze pozwalają one ocenić ryzyko wypowiedzenia, wzrostu kosztów wynajmu. Po drugie – samą dbałość organizacji o ryzyka prawne i ryzyka cen rynkowych. Warto też przejrzeć polisy ubezpieczeniowe (w tym ubezpieczenie majątku od ognia i zdarzeń losowych).

Celowe jest rozszerzenie badania na inne niż nieruchomości istotne składniki majątkowe.

#### Informacja finansowa

Ocenie powinna podlegać zarówno zawartość merytoryczna, jak forma i sposób archiwizacji dokumentów finansowych. Oczywiście zakres wymaganej informacji będzie zależny od formy organizacji i jej statusu. Informacje finansowe organizacji prowadzących wyłącznie działalność statutową będą zazwyczaj uboższe – powinny się na nie składać określone w aktualnych przepisach w sprawie szczególnych zasad rachunkowości dla niektórych jednostek niebędących spółkami handlowymi, nieprowadzących działalności gospodarczej:

- bilans,
- rachunek wyników,
- informacja dodatkowa,
- sprawozdanie roczne według wzoru określonego przez Ministra Sprawiedliwości sporządzane przez fundacje lub roczne merytoryczne sprawozdanie z działalności innej organizacji.

W przypadku organizacji posiadającej status organizacji pożytku publicznego możemy oczekiwać opinii i raportu z badania sprawozdania finansowego organizacji

pożytku publicznego (pierwsze sprawozdanie podlegające badaniu dotyczy 2005 r.)

Od organizacji prowadzących działalność gospodarczą, podlegających ustawie o rachunkowości, można oczekiwać dodatkowo i przeanalizować:

- wprowadzenie do sprawozdania finansowego, bilans, rachunek zysków i strat – wariant kalkulacyjny lub porównawczy, informacja dodatkowa zgodnie z wymogami ustawy o rachunkowości,
- opinię i raport z badania sprawozdania finansowego organizacji, jeśli prowadzona działalność gospodarcza spełnia warunki zobowiązujące organizację do poddania sprawozdania badaniu.

Inna dokumentacja, na której bank może oprzeć swoją ocenę standingu finansowego NGO, to:

- sprawozdanie statystyczne SOF (wzór określony przez GUS),
- budżet organizacji na okres kredytowania,
- kopie umów kredytów i pożyczek lub inne umowy wskazujące na źródło finansowania działalności, np. umowy darowizny, umowy o dofinansowanie realizowanych projektów, umowy zlecenia wykonania prac oraz kopie umów zawartych z wykonawcami w celu realizacji projektów inwestycyjnych,
- uchwały Zarządu o podziale nadwyżek przychodów nad kosztami w kolejnych latach działalności i przeznaczeniu jej na cele statutowe.

#### 4.1.2.2. Uwagi dotyczące badania wiarygodności

Podobnie jak w przypadku innych kredytobiorców, wstępem do analiz służących podjęciu decyzji o przyznaniu kredytu NGO jest badanie wiarygodności kredytobiorcy. W kilku podrozdziałach rozdziału 3. wskazano szczególne ryzyka dotyczące NGO, a w podrozdziale 3.2.3 nawet te, szczególnie negatywnie prezentujące zarządy NGO na tle zarządów podmiotów komercyjnych. Dlatego konieczne jest również zwrócenie uwagi na oczywistą prawidłowość, która w oczach bankowców tę grupę klientów może pokazać w bardziej atrakcyjnym świetle. Otóż jest jasne, że wprowadzie pod postacią NGO również można próbować osiągać sukces finansowy, to jednak w porównaniu z jednostkami komercyjnymi ta forma działalności jest zdecydowanie słabiej predestynowana dla osiągania tego typu celów. Dlatego wśród zarządzających NGO odsetek osób o motywacjach nie tyle finansowych, co nastawionych na realizację konkretnej społecznej misji jest znacznie wyższy niż w segmencie komercyjnym. Takie osoby są mniej podatne na czynniki korupcyjne. Często z wyboru decydują się na niższe uposażenia, niż te, jakie otrzymują ich odpowiednicy w spółkach kodeksu handlowego. Dlatego, o ile nie da się wykluczyć, że w tym segmencie znajdzie się osoba lub cały zarząd niespełniający standardów wiarygodności, o tyle jest naturalne, że nawet bez potwierdzających to „twardych” statystyk, można oczekiwać od zarządzających NGO wyższej wiarygodności niż w innych instytucjonalnych segmentach.

#### 4.1.2.3. Projekty o niskim ryzyku

Kontynuując myśl z poprzedniego punktu, że pomimo istnienia pewnej liczby wymienionych wcześniej elementów stanowiących o wyższych niż w przypadku innych podmiotów gospodarczych obciążeniach kapitałowych, organizacyjnych bądź niższym komforcie wynikającym dla banku finansującego z braku statystyk i „benchmarków” w przypadku NGO, istnieją również dziedziny, w których finansowanie tej grupy wcale nie jest szczególnie ryzykowne, a wręcz przeciwnie – może być postrzegane jako mniej ryzykowne niż finansowanie innych rodzajów podmiotów. Dotyczy to zwłaszcza takich przypadków, w których wśród źródeł finansowych pojawiają się dotacje bądź refinansowanie ze środków infrastrukturalnych. W tych przypadkach bowiem zasadnicze ryzyko można nieomal sprowadzić do ryzyka dobrego wykonania. Zatem przy dobrej współpracy z bankiem, zapewniającym finansowanie pomostowe, ryzyko to nie powinno być znaczne. Rola banku nie musi bowiem ograniczać się do roli pasywnego finansującego. W przypadku rozpoznania, że wartością dodaną może być zaangażowanie banku od strony zarządzania dokumentacją, zaprzęgnięcie instrumentów, takich jak akredytywa dokumentowa, może dodać osobną wartość do projektu i ograniczyć jego ryzyka.

W przypadku realizacji projektów opierających się o dofinansowanie na przykład ze środków europejskich zazwyczaj poza niższym ryzykiem należy jednak zwrócić uwagę na większą liczbę elementów, niż wymienione w części 4.1.2.1. Konieczne jest właściwe rozpoznanie i zaadresowanie (najlepiej wspólnie przez NGO i bank zapewniający finansowanie pomostowe) ryzyka prawnego wspomnianego w rozdziale 3.2.2. punkt 4. W tym celu listę dokumentacji podlegającej zgromadzeniu przez NGO i analizie przez bank należy rozszerzyć o:

- wypełniony wniosek o dofinansowanie ze wszystkimi wymaganymi załącznikami,
- zestawienie rzeczowo-finansowe projektu,
- umowę dofinansowania projektu,
- pisemną informację od donatora o zatwierdzeniu projektu,
- rekomendację PAFPIO,
- kopie umów zawartych z wykonawcami projektu.

Warto też zwrócić uwagę na to, że w przypadku niektórych działań wspieranych funduszami Unii Europejskiej NGO mogą pełnić rolę ośrodków odpowiedzialnych nie tyle za prowadzenie inwestycji, co za przeprowadzenie czynności służących organizacji projektu. W takim przypadku (historycznym przykładem jest pierwszy etap programu Leader+) rzeczywiście niezależnie od efektu działań NGO środki pomocowe wpływają do nich wyłącznie za przeprowadzenie zgodnie z planem określonych czynności formalnych – wiąże się to zatem istotnie wyłącznie z ryzykiem wykonania. Istnieją więc sytuacje, w których finansowanie zwrotne NGO przez banki ewidentnie nie generuje istotnego ryzyka kredytowego.

#### 4.1.2.4. Sekurytyzacja ekonomii społecznej

Wskazawszy uprzednio szereg wymogów, jakie na banki finansujące NGO i oferujące im usługi finansowe nakładają przepisy Nowej Umowy Kapitałowej, standardy rachunkowości i dyrektywa MIFID nie sposób nie wskazać przynajmniej idei (jeżeli nie pomysłu) mogącej choćby częściowo złagodzić skutki tych wymogów, nie prowadząc równocześnie do kolizji z przepisami. Wydaje się, że taką drogę stwarzają mechanizmy sekurytyzacyjne. Łączą one zalety wynikające z zastąpienia finansowania bezpośredniego pośrednictwem finansowym z zaletami „czystości” mentalnej wynikającej z jasnego oddzielenia świata zysku finansowego od świata zysku społecznego.

Rozpocznijmy od pierwszej grupy korzyści. Zaletą sekurytyzacji jest „zniknięcie” należności z ksiąg banku. Bank, organizując emisję instrumentów finansowych skonstruowanych jako źródło finansowania przedsięwzięć ekonomii społecznej realizowanych przez NGO, nie musi ani sam brać na swoje barki ryzyka kredytowego wynikającego z tego przedsięwzięcia i z sytuacji finansowej NGO, ani przenosić tego ryzyka na akcjonariuszy (poprzez kapitał i wymogi kapitałowe) ani na deponentów, którym jest winien ustawową ochronę.

Gdyby, wykorzystując depozyty klientów, bank udzielił NGO kredytu, świadom, że środki z tego kredytu będą wykorzystane na cele społeczne niekoniecznie zapewniające zwrot finansowy gwarantujący zysk, który z kolei zagwarantuje bezpieczeństwo zwrotu depozytu z należnymi odsetkami, to działanie takie można byłoby poddać systemowej krytyce. Składając depozyt, klient banku ma prawo oczekiwać odsetek i zwrotu kapitału. Jeżeli na wysokość odsetek ma wpływ ogólna „sprawność działania banku, a w tym podejmowane w dobrej wierze przez bank działalność sponsoringowa i dotacyjna oraz poziom „złych długów” (w tym niezwróconych przez NGO i organizacje szeroko rozumianej „ekonomii społecznej”), to informacja o tym powinna być deponentowi jasno zaprezentowana.

Jest możliwe, że część deponentów wybrałaby bank oferujący niższe niż inne banki odsetki od depozytów, ale angażujący się w finansowanie projektów ekonomii społecznej. Wybór taki byłby bardziej prawdopodobny, gdyby dane projekty przynosiły społeczności, do której należy deponent, cenione przez niego wartości, na przykład szerszy dostęp do edukacji, dóbr kultury, bezpieczeństwo. Jednak nawet za pomocą bardzo zaawansowanych metod kontrolingowych bardzo trudno byłoby w sposób przejrzysty i ewidentny wykazać, „jaką cenę” płaci/poświęca deponent (godząc się na stosunkowo niższe odsetki od depozytu) przez to, że jego bank obok działalności komercyjnej prowadzi działalność z zakresu ekonomii społecznej.

Sekurytyzacja pozwala działalności te całkowicie odseparować. Projekty ekonomii społecznej finansowane za pomocą instrumentów dystrybuowanych przez bank do „inwestorów społecznych” nie wpływałyby bowiem na ryzyko kredytowe banku. Tym samym, depozyty nie byłyby obciążane „kosztem ryzyka kredytowego” projektów „ekonomii społecz-



nej”. Bank realizujący taką działalność mógłby w transparentny sposób wykazywać zarówno swoją operatywność i sprawność komercyjną, jak i zaangażowanie w istotne dla lokalnych społeczności inicjatywy niezwiązane z generowaniem zysku w sensie komercyjnym.

## **4.2. Przewrót w świecie wartości – od oceny zyskowności do oceny społecznej użyteczności**

Podrozdział 4.1.2.4 wprowadził nas w świat możliwości, które nawet bez zmian systemowych i prawnych pozwalają przynajmniej teoretycznie uwolnić aparat efektywnych organizacyjnie instytucji bankowych od konieczności zapewniania sprawności mierzonej zyskiem finansowym. Idee związane z motywowaniem aktywności poprzez cele różne od chęci wzbogacenia się przebijają się w ostatnich latach głównie w środowiskach NGO. Próby wykorzystania do osiągania tego typu celów takich form działalności, które okazały się skuteczne na rynkach finansowych, w naturalny sposób prowadzą do mariażu NGO i banków.

Co do zasady można by w pierwszym kroku dopuścić rozumowanie, zgodnie z którym osoby zainteresowane bardziej osiąganiem celów ekonomii społecznej niż zysku finansowego mogłyby niejako dokonywać „zapłaty” za te cele. Innymi słowy, cele te stałyby się jeszcze jednym towarem w sposób ekwiwalentny wymienianym na rynku za pośrednictwem pieniądza i związanego z pieniądzem zysku finansowego. W dzisiejszym świecie, w którym pieniądź i zysk są całkowicie powszechne i niemal „wszystko jest na sprzedaż”, taka koncepcja wydaje się być zupełnie naturalna.

Oczywiście funkcja pieniądza jako nośnika uniwersalnej miary zasobów niezbędnych dla osiągania rozlicznych celów wydaje się trudna do zastąpienia innym pojęciem. Zatem pieniądź – jako ekwiwalent wymiany jednego zasobu na drugi, wymiany zespołu zasobów na taki czy inny cel społeczny – byłby pojęciem jak najbardziej przydatnym zarówno do planowania, jak i zarządzania procesami osiągania omawianych celów.

Natomiast można się spodziewać, że w kolejnych krokach być może funkcja zysku finansowego jako celu samego w sobie mogłaby tracić na znaczeniu. Istotnie: samo nagromadzenie potencjału zasobów, w przypadku gdyby zasoby te nie służyły żadnemu celowi społecznemu, a jedynie tezauryzacji samej w sobie – siłą rzeczy musiałoby być ocenione jako społecznie nieużyteczne – a zatem jako forma marnotrawstwa. Odwrotnie niż to ma miejsce obecnie – gdzie tezauryzowany zysk finansowy postrzegany jest jako świadectwo wyjątkowej efektywności – w świecie, gdzie największą wartość miałyby nie cele finansowe, lecz cele społeczne – nadwyżka finansowa pozwalająca wprowadzić zmobilizować znaczne zasoby, ale nie zaangażowana w wykorzystanie jakichkolwiek zasobów i w realizację kolejnych społecznie zaakceptowanych celów musiałaby być oceniana jako przejaw niegospodarności, a nie dowód efektywności. Jednak ten drugi etap może okazać się modelowo jeszcze trudniejszy do zrealizowania niż pierwszy i na razie pozostawmy go bez sugestii co do sposobu rozwiązania.

Wracając do etapu pierwszego: zasadniczym atrybutem niezbędnym dla jego realizacji jest stworzenie metodologii wyceny celów społecznych za pomocą pieniądza (określenia w pieniądzu wartości tych celów). Oczywiście podobnie, jak ma to miejsce w świecie już obecnie wycenianych wartości można z całą pewnością wyjść od metody kosztowej. Zatem w przypadku w miarę transparentnego rynku technologii, można pokusić się o standardy w zakresie tego, ile kosztować musi suma nakładów niezbędnych do poniesienia dla osiągnięcia danego celu społecznego. Rzecz jasna, każdy cel można osiągać różnymi sposobami, zatem tak określony koszt będzie się różnił w zależności od sposobu, ale przy dostatecznie sprawnym propagowaniu informacji o „najtańszych” sposobach „uciera się stosunkowo szybko mniej lub bardziej „rozmyty” consensus odnośnie „najlepszych praktyk”, a tym samym najniższej ceny za dany cel. Taka cena mogłaby być pierwszym przybliżeniem pieniężnej wartości celu ekonomii społecznej.

Rzecz jasna, wraz z wytworzeniem się rynku projektów ekonomii społecznej cena ustalona metodą kosztową podlegałaby pewnym modyfikacjom. Wynika to z faktu pojawienia się mechanizmów podaży i popytu. W zależności od tego, jak bardzo dany cel społecznej ekonomii byłby pożądanym przez dysponujące zdolnością transferu zasobów grupy społeczne, tak wysoko wzrastałaby cena. A na poziom popytu na projekt miałyby również wpływ skutki, jakie mógłby on wygenerować.

Na przykład koszt realizacji projektu edukacyjnego, którego celem byłoby zaaszczepienie wysokich motywacji moralnych w szerokich grupach społecznych, mógłby wynosić jedną jednostkę monetarną. Równocześnie sukces podobnego projektu w innym kraju mógłby zaoszczędzić trzy jednostki monetarne nakładów na system penitencjarny. Wówczas rynkowa cena takiego projektu mogłaby ustalić się na poziomie przewyższającym 1, ale zapewne nie przekroczyłaby 3.

Powyższy uproszczony przykład nie pokazuje całej złożoności problemu. Wynika ona z trudności w zdefiniowaniu takiego projektu, jego składowych kosztowych oraz określeniu skutków prowadzących do oczekiwanych oszczędności na systemie penitencjarnym. Łatwo jest ponieść nakłady czy formułować cele na poziomie haseł polityczno-społecznych. Ale wykazać już na etapie projektu, że skutki jego realizacji przejawiają się bardzo konkretnymi wartościami określonych mierników, jest niezmierznie trudno. Nie ma też w tym obszarze standardów pomiarowych, a również nie zawsze skutki te będą dawały się mierzyć obniżką nakładów na inne cele. Na przykład efekty realizacji programu zwiększenia dostępności sztuk plastycznych łatwiej zapewne będzie wyrazić jakąś statystyką liczby uczestniczących w tworzeniu i percepcji dzieł niż liczbami charakteryzującymi dobroczynny wpływ tych zjawisk na zmniejszenie kosztów patologii społecznych.

Wobec powyższych trudności nie sposób oczekiwać, że rodząca się niewątpliwie fala świadomości społecznej i przewartościowania zysku finansowego w kierunku korzyści społecznych przyniesie już wkrótce rewolucję w ekonomii, rachunkowości i teorii

zarządzania. Ale też jest oczywiste, że instytucjonalizacja prac zmierzających w kierunku takiego przewartościowania jest dla tempa takich przemian bardzo ważna. Dlatego w większości dalszych podrozdziałów tak wiele nacisku położono na konieczność wyzwolenia mechanizmów synergii wynikającej z powszechnego i w miarę możliwości zorganizowanego dążenia do rozwoju modelowania i mierzenia efektywności projektów ekonomii społecznej.

Oczywiście niniejszy rozdział nie jest żadnym odkryciem nowej idei. Stawianie w opozycji zysku finansowego i osiągania celów społecznych (najczęściej jednak kojarzonych z filantropią) ma na świecie już długą historię. W 2006 roku, aby odejść od dogmatu tej opozycji, Światowe Forum Ekonomiczne w Genewie nosiło tytuł „Blended Value Investment”. Ale moim zdaniem nie ma sensu tworzyć „mixów”, „przemycać”, udawać, że chodzi o filantropię czy sponsoring. Wręcz przeciwnie – trzeba stawiać jasno, że duże grupy społeczne mają konkretne cele, a ich realizacja nie jest jałmużną, tylko treścią najważniejszych procesów społecznych. Jest też najpoważniejszym zadaniem organizacji państwowych i powinno być przedmiotem najpoważniejszych programów ogólnogospodarczych.

### **4.3. Wzmocnienie poprzez formy świadczeń wzajemnych**

Rezygnacja z zysku finansowego na rzecz realizacji określonych celów społecznych bardzo dobrze kojarzy się z wymianą wzajemnych świadczeń. Wolne moce przerobowe firmy IT, firmy szkoleniowej, firmy HR i firmy budowlanej mogą teoretycznie doprowadzić do rozwoju każdej z tych firm bez konieczności angażowania rozliczeń pieniężnych. We współczesnym świecie taki barter wydaje się niemożliwy bez zaangażowania konkretnych cenników i taryfikatorów, a zatem bez funkcji wyceny, jaką oferuje pojęcie pieniądza. Ale już gdyby te cztery jednostki nie były odrębnymi bytami prawnymi, tylko na przykład działami tego samego przedsiębiorstwa, to kierownictwo tego przedsiębiorstwa być może zdecydowałoby, że nie warto „bawić się w buchalterię” wewnętrznych transakcji. Buchalteria ta byłaby postrzegana być może jako zbędna dyssypacja energii i zasobów.

A jednak dla odrębnych podmiotów prawnych „zapomnienie” o wzajemnych finansowych rozliczeniach mogłoby być niezwykle niebezpieczne: zagrożone konsekwencjami karno-skarbowymi. Widać tu zasadniczy brak konsekwencji w podatkowej umowie społecznej oraz prawno-podatkowe bariery spontanicznej realizacji celów społecznych.

Wyobraźmy sobie teraz, że w miejsce jednego podmiotu z czterema działami bądź w miejsce czterech odrębnych podmiotów mamy do czynienia z konsorcjum tych podmiotów. Organizm ten od jednego przedsiębiorstwa różniłby się wyłącznie formą prawną. A jednak czy wzajemne świadczenia tych „działów” naszego konsorcjum nie byłyby opodatkowane?

Idea wzajemności nie jest nowa i miała swoje chlubne tradycje. Również obecnie animuje wiele inicjatyw. Bezpośrednia realizacja wzajemnych celów niewątpliwie bliższa jest wykorzystaniu w pożyteczny sposób potencjału partnerów bez zaprzęgnięcia mechanizmów zysku dla zysku. Wzajemność na różnych płaszczyznach pomiędzy NGO rodziłaby również możliwość wzajemnego poznania, zaufania i tworzenia systemu gwarancji wzajemnych. KIS – konsorcjum inicjatyw społecznych mogłoby być znacznie wygodniejszym partnerem dla banków niż pojedyncze organizacje. Wiele niedogodności, o których mowa była w rozdziale 3., można by za pomocą tej koncepcji ograniczyć. Dotyczy to zarówno ryzyka kredytowego, jak i wymogów MIFID. O ile pojedynczej organizacji zazwyczaj nie stać na profesjonalne kadry finansowo-księgowe, o tyle konsorcjum licznych NGO mogłoby być profesjonalistą w wielu dziedzinach – w tym w dziedzinie finansów i zarządzania ryzykiem. Konsorcjum mogłoby współdzielić służby HR, IT, a nawet kapitał żelazny. Pozostawiam otwartym pytanie, czy byłoby tworem odpornym na ryzyko podatkowe.

#### **4.4. Instytucjonalizacja oceny ryzyka i implementacja miary społecznej użyteczności**

Bardzo trudno mi sobie wyobrazić, że poszczególne zafrapowane codziennym trudem niesienia swej misji ubogie organizacje pożytku publicznego wypracują standard projektu ekonomii społecznej, kanony mierników użyteczności publicznej, upowszechnią wzory aplikacji i raportów. Nieliczne organizacje, które potrafią ciężką pracą i wielokrotnymi samodzielnymi próbami zgromadzić pewną bazę wiedzy (modnie byłoby ją nazwać *know-how*) powielają swoje doświadczenia zazwyczaj na własny użytek i na niewielką skalę. Marzenie o KIS (konsorcjum wymyślonym w poprzednim rozdziale) pozwoliłoby taką wiedzę nie tylko szerzej wykorzystać, ale i powielać edukacyjnie – konsorcjum mogłoby zadbać o szkolenia, a nawet szkołę wyższą. Istniejące szkoły wyższe mogłyby zresztą stać się filarami KIS. Niektóre krajowe uczelnie ekonomiczne badania w tym kierunku już zresztą prowadzą – jednak głównie za sprawą prac magisterskich, a nie szerzej zakrojonych prac badawczych.

Niezależnie od tego, czy miałyby się to odbyć za pośrednictwem jednej dedykowanej instytucji (jak KIS), czy przy udziale wielu zainteresowanych instytucji, wydaje mi się nieodzownym, aby badania sektorowe nad organizacjami ekonomii społecznej nabrały waloru profesjonalnego i systematycznego. W ramach takich badań konieczne byłoby opracowanie co najmniej metodyki stawiania celów ekonomii społecznej w sposób, który umożliwiałby potem obiektywizację oceny stopnia ich realizacji. Tego typu próby podejmowane są przez różne ośrodki zagraniczne, przy czym wydaje się, że celowe jest nie tyle kopiowanie zagranicznych wzorów, co wytworzenie krajowych, które bazują na realiach możliwych do monitorowania również przez urzędy państwowe. Umożliwiłoby to bowiem wytworzenie płaszczyzny aplikowania o udział państwa w tego typu projektach.

#### **4.5. Statystyki regionalne – jak je zebrać i jak dystrybuować**

Jak wielokrotnie podkreślałem w rozdziale 3., jedną z zasadniczych trudności, na jaką natykają się banki rozważające finansowanie zwrotne dla NGO, jest brak statystyk dotyczących ryzyka tego sektora. Kiedy w latach dziewięćdziesiątych na zaproszenie Ministerstwa Finansów Japonii miałem okazję zapoznać się z ideami tamtejszej administracji dotyczącymi pobudzania przedsiębiorczości i stymulowania aktywności banków komercyjnych – moje uznanie zyskała aktywność administracji państwowej Japonii związana z pomiarem okresów zwrotu i rentowności szerokiego zakresu inicjatyw gospodarczych. Ministerstwo nie oczekiwało, że w badania takie zainwestują potężne japońskie banki komercyjne (należące przecież do najpotężniejszych na świecie). Ministerstwo chciało mieć własny pogląd na kondycję przedsiębiorców w co najmniej wybranych sektorach, za pośrednictwem których zamierzało ożywiać gospodarkę. A ileż statystyk gromadziło i publikowało berlińskie Wirtschaftsministerium!

Przyszło mi do głowy, że nie byłoby wcale ani postkomunistyczne, ani nierynkowe, gdyby we współczesnej Polsce, gdy nadziei szuka się w samoorganizacji społeczeństwa, statystyką organizacji pozarządowych zajęło się państwo. Dlaczego nie? Trudno mi to zrozumieć. Jeżeli nie któryś z resortów, to może Bank Rozwoju (wróć do tego niżej), a może jakiś finansowany centralnie plan badawczy powierzony wiodącej uczelni? Czy musi to być inicjatywa oddolna? Czy musi to być marzenie o KIS?

#### **4.6. Działania edukacyjne**

Słowa te zapewne będą czytane przez osoby od lat zainteresowane propagowaniem idei samoorganizacji społecznej i tym podobnych. Może więc nie będzie wcale dla Czytelników oczywiste, że upomnę się o edukację na wszelkich możliwych szczeblach. Ale ja jeszcze pamiętam, jak pierwsze seminaria dotyczące tematyki biznesów etycznych, NGO, zysków socjalnych budziły zakłopotane uśmiechy wszystkich niemal kolegów i znajomych, którzy się o nich dowiadywali. O co właściwie chodzi? Czy panele na ten temat nie są potrzebne i dzisiaj? Czy można sobie wyobrazić upowszechnienie przełomu mentalnego zapisanego w rozdziale 4.2 bez natężonej i konsekwentnej kampanii edukacyjnej?

##### **4.6.1. Edukacja banków**

Oczywiście cały artykuł poświęcony jest relacji kredytowej bank-NGO, zatem edukowanie banków w tym zakresie jest jak najbardziej oczywiste. Tylko jakimi metodami i kanałami? Za pośrednictwem ZBP? Poprzez szkoły bankowości? Poprzez konferencje? Kto miałby je organizować? Za co? Czy banki nie będąc zainteresowane kredytowaniem segmentu NGO (czy może być inaczej wobec braku wiedzy, poważnych wymogów prawnych i braku wyraźnej pro-rozwojowej dla NGO stymulacji ze strony państwa) zapłacą za udział w konferencji zorganizowanej w tym celu, tak aby konfe-



rencja ta stała się samofinansująca? Szczerze wątpię. Natomiast gdyby rzetelna wiedza sektorowa była przygotowana zgodnie z dezyderatem zapisanym w punkcie 4.5 i bankom zaoferowana – nie ulega wątpliwości, że byłaby przez banki bardzo szybko zagospodarowana.

#### **4.6.2. Edukacja NGO**

Jak wspomniałem, większość NGO jest ściśle wyspecjalizowana w realizacji swojej misji. Działają w nich unikatowi w skali światowej specjaliści. Ale nierzadko poza swoją specjalnością nie mogą oni zbyt łatwo pogłębiać wiedzy na tematy, takie jak finanse, rachunkowość, zarządzanie projektami, zarządzanie ryzykiem. W sytuacji, gdy każdy grosz chce się poświęcić na działalność statutową, takie szkolenia mogą się wydawać luksusową rozrzutnością. A bez tej edukacji trudno będzie bankowcom odnajdywać powszechnie wśród kadry NGO specjalistów gwarantujących panowanie nad ryzykiem kredytowym.

Kto może edukować NGO? Chyba tylko one same! A może zrzeszą się w KIS? Może założą akademię, która stanie się kuźnią ich przyszłych kadr? Bo wśród polskich milionerów chyba trudno będzie znaleźć odpowiednika Jeffa Skoll-a, który założy Studium Edukacyjne na wzór Oksfordzkiej Said Business School.

#### **4.6.3. Edukacja administracji**

Niestety, za sprawą kilku nietypowych i niezbyt godnych naśladownictwa przypadków zbliżonych do „świata polityki”, formuła fundacji zyskała w Polsce – szczególnie wśród rzeszy urzędników – konotacje zachęcające raczej do daleko idącej ostrożności niż do wspierania. Można czasem odnieść wrażenie, a ze strony niektórych formacji politycznych padają wręcz takie deklaracje, że segment NGO w Polsce ma charakter albo na pograniczu prawa, albo opresywny. Dla państwa nie zdaje się być on naturalnym partnerem w rozwiązywaniu problemów społecznych. Jak zatem może dojść do zainteresowania się tym sektorem przez banki? Poznanie roli NGO w rozwiniętych społeczeństwach powinno być jednym z podstawowych zadań w edukacji przyszłych kadr urzędniczych. Czy nie marzy mi się zbyt wiele? Chciałbym, aby zajęcia na ten temat odbywały się nie tylko na uczelniach, takich jak Krakowska Akademia (już Uniwersytet) Ekonomiczna, ale i na polskim odpowiedniku L'Ecole Nationale d'Administration (czy powstanie? czy również będzie mieć taki budżet w porównaniu do innych uczelni?).

#### **4.6.4. Edukacja inwestorów**

Na razie inwestorów próbują edukować organizatorzy światowych forów ekonomicznych, filantropi, organizatorzy giełd przedsiębiorstw ekonomii społecznej. Na czym ma polegać ta edukacja? Na tym, żeby przekonać inwestorów do zaangażowania kapitału nie w tych inwestycjach, w których kapitał zostanie pomnożony i da kapitał, tylko w tych, w których kapitał przyniesie największy skutek społeczny. Czy z punktu widze-

nia inwestora może to mieć sens? Jeżeli celem inwestowania jest jedynie maksymalizacja stopy zwrotu, to długo jeszcze inwestowanie w organizacje *non for profit* może być bardzo ryzykowne! Ale czy musi być pozbawione sensu? Dlaczego ktoś miałby dokonywać takich inwestycji? Bo jest bogatym filantropem? Niekoniecznie! Bo zależy mu na realizacji tych celów, którymi zajmuje się dana organizacja, bo wierzy, że ponieważ cel ten jest podzielany przez znaczne grono obywateli, organizacja ta będzie przez nich wspierana i wartość jednostek uczestnictwa w niej wcale nie będzie spadać, lecz właśnie wyprze z rynku te walory, które pochodzą od firm skoncentrowanych wyłącznie na zysku... No cóż, na razie rynki nie potwierdzają jeszcze takich trendów. Ale może właśnie warto je wyedukować!

#### **4.6.5. Edukacja szkolna**

Jeżeli pojęcia podstawowe dla samoorganizacji, przedsiębiorczości, biznesu etycznego, ekonomii społecznej, finansów solidarnych nie będą przedmiotem edukacji szkolnej, począwszy od podstawowej, to nie ulega wątpliwości, że zetknięcie się z nimi dopiero na etapie, kiedy wszystkie „normalne” postawy są już ukształtowane, powodować będzie zawsze zdumienie i nieufność. Jeżeli wpaja się od najmłodszych lat dążenie do zwycięstw, a jednym z najważniejszych kryteriów sukcesu jest zysk finansowy, to jakich można oczekiwać postaw?

#### **4.7. Działania na szczeblu instytucji państwowych**

Czy można wyobrazić sobie, że wszystko, co do tej pory zostało „wymarzone”, w tym artykule uda się zrealizować „oddolnie”, poprzez spontaniczne akcje społeczników, zupełnie bez udziału państwa? Nawet jeżeli tak, to o jak wielkim synergicznym wzmocnieniu można byłoby pomyśleć, gdyby we wszystkich obszarach państwo stwarzało podwaliny i zapewniało stabilną, przewidywalną pomoc!

##### **4.7.1. Polityki prospołeczne**

Nawet proste werbalne deklaracje ze strony klasy politycznej, jeżeli będą powtarzalne i systematycznie pozbawione wrogości i nieufności wobec NGO, to już będzie coś! Instytucje, takie jak banki, muszą wsłuchiwać się w wystąpienia polityków. Bo zmarszczona brew może zapowiadać ryzyko bankowe. A banki są prawnie zobligowane zarządzać ryzykiem. Więc choćby konsekwentny brak werbalnych przejawów zagrożeń dla NGO może być dla tego sektora pomocny.

Oczywiście daleko większy zastrzyk optymizmu i oczywistą zachętę do zainwestowania w rozwój produktów dla segmentu NGO wykazałyby banki, gdyby zyskały przekonanie o tym, że segment ten będzie w długim okresie „pod parasolem” władz państwowych! Czy można sobie wyobrazić lepszego klienta niż klienta „spod państwowego parasola”? Przykładów różnych polityk (poza generalną polityką przychylności lub nieprzeszkadzania) można sobie wyobrazić wiele.

#### 4.7.1.1. Podatki a NGO

Podstawową sprawą jest uregulowanie kwestii podatkowych. Fiskus jest postrachem wszędzie. Ale polskie NGO są znerwicowane w stopniu znacznie wyższym, niż tego wymaga interes społeczny. Czy naprawdę konieczne jest opodatkowanie nadwyżki finansowej, która ma być w całości przeznaczona na działalność statutową pożytku publicznego? Czy nie jest absurdem dążenie do ograniczenia wzrostu kapitału zaangażowanego w realizację celów pożytku publicznego?

#### 4.7.1.2. Samorządy terenowe a NGO

Rezerwa administracji centralnej przekłada się rzecz jasna na zachowania władz i samorządów terenowych. Tymczasem właśnie lokalna skala działania jest najbardziej naturalna dla inicjatyw oddolnych. Wydaje się oczywiste, że samorządy terenowe powinny być zachęcane do pobudzania lokalnej samoorganizacji.

#### 4.7.1.3. Właściwy poziom formalizacji

Nie uda się wypracować właściwych standardów biurokracji bez odpowiednich nakładów. Podobnie, jak centralny rejestr zastawów, jak system ksiąg wieczystych, jak KRS i inne instytucje wspierające obrót gospodarczy wymagały szczegółowych projektów, legislacji, specyfikacji i oprogramowania, tak drugi obieg gospodarczy – non for profit – wymaga podobnych inwestycji i logistyki. I statystyki, o której już tyle pisałem.

### 4.7.2. Regionalne projekty wieloletnie

Nic tak nie zachęci bankowców jak pieniądź. Znajomość programów pomocowych natychmiast generuje zainteresowanie obsługą sektora, przez który przepływać mają strumienie pieniężne – nawet jeżeli będą one zwrotne.

### 4.7.3. Bankowość rozwoju

Jesteśmy w OECD. Czy oznacza to, że już jesteśmy rozwinięci i nie potrzebujemy banku rozwoju? A Japonia potrzebuje! A Finlandia ma. Bank rozwoju może być centrum gwarancyjnym, ośrodkiem badawczym, oczywiście źródłem finansowania, ale i generatorem standardów (produktowych i cenowych!). Może być animatorem rynku. Doświadczenia PBR z lat 90-tych to bynajmniej nie jest pasmo klęsk. Bank ten wprowadził na polski rynek wiele standardów, bez których żaden rynek finansowy nie może dojrzeć. Wprawdzie niektórzy nazywali go dzięki temu nieco pogardliwie Polskim Instytutem Bankowym, ale czy to naprawdę źle? Tym bardziej, że przecież i w kategoriach komercyjnych bank ten osiągał wiele prestiżowych wyróżnień. O bank ten rozgorzała krótko przed jego sprzedażą tak zażarta walka ze strony co najmniej trzech zagranicznych potentatów bankowych, że jest oczywiste, iż bank ten osiągnął sukces ekonomiczny.

## **4.8. Działania medialne**

### **4.8.1. Czwarta władza dla NGO**

Nie tylko pierwsza i druga władza nie są przychylne NGO w Polsce. Również media nie rozpieszczają tego segmentu. Oczywiście najgłośniej mówi się o nieprawidłowościach. Natomiast drobne choć liczne okupione żmudną ciężką organiczną pracą osiągnięcia polskich organizacji *non-for-profit* nie są zapewne oceniane jako medialnie frapujące. Nie ma zatem stałej jasnej wspierającej polityki ze strony czwartej władzy. A jest to władza mogąca dla NGO zrobić bardzo wiele.

### **4.8.2. Trzy władze a NGO w mediach**

Polityki i programy wszystkich trzech rodzajów władzy państwowej wobec NGO nie mogą mieć wielkiego zasięgu i wpływu na realne procesy, jeżeli nie zaistnieją medialnie. Wsparcie medialne tych polityk natomiast spowodować musi, że polityki te będą docierać zarówno do profesjonalistów (w tym bankowców), jak i do inwestorów (często drobnych) i beneficjentów działań NGO.

### **4.8.3. NGO w mediach**

Same NGO nie mają najczęściej tak znacznych środków finansowych, by wspierać swoje działania kampaniami medialnymi. Zazwyczaj liczą co najwyżej na zainteresowanie agencji prasowych i powielenie informacji w kolejnych przedrukach. Jedynie niektóre akcje związane z „newsami” zyskują szersze zainteresowanie mediów. A tymczasem marzy się polityka państwa nie tylko zwalniająca media z ryzyka opodatkowania bezpłatnych usług medialnych dla NGO realizujących zaakceptowane przez państwo cele publiczne/społeczne, ale wręcz kreująca bonusy dla takich mediów.

### **4.8.4. Banki wrażliwe społecznie w mediach**

Gdyby udało się wytworzyć na skutek tych wszystkich elementów (polityka państwa, edukacja, wzmocnienie medialne) modę na finanse solidarne i przedsiębiorstwa społeczne, to również inne instytucje dbałyby o zaprezentowanie się jako wrażliwe społecznie. Banki też prześcigałyby się w pokazywaniu swojej roli w samoorganizacji społeczeństwa. To zwiększałoby jeszcze poziom wiedzy o realizowanych inicjatywach, o nowych środkach realizacji coraz to nowych celów. Następowałoby kolejne automatyczne, synergiczne wzmocnienie i zwrócenie uwagi na to, że można nie tylko zarabiać, ale i coś robić. Jakże znakomicie działałoby to na wyobraźnię młodych pokoleń w dobie rewolucji moralnej: banki – obecnie synonim pieniądza i bezdusznej pogoni za zyskiem – stałyby się propagatorami idei lokowania kapitału w inicjatywy *non-for-profit*!

#### **4.8.5. Społeczeństwo wrażliwe społecznie w mediach – kreowanie wrażliwości społecznej**

Nic tak dobrze nie działa na wyobraźnię, jak „żywe świadectwo”. Obecnie w mediach trwa pogoń i licytacja za sensacją, okrucieństwem, przekraczaniem granic w stronę uznawaną dotychczas za wrogą ludzkości. A gdyby udało się jednak zrealizować punkty 4.8.2-4.8.4? Czy nie jest jasne, że przed mediami stanęłaby możliwość czerpania całymi garściami ze „świadectw” pozytywnych? Sukcesy jednych społeczników zapaliłyby nowych. Życie nabrałoby sensu – również jego odbicie w mediach.



## 5. Bibliografia

- [1] Raport Otwarcia
- [2] Ustawa Prawo bankowe
- [3] Ustawa o NBP
- [4] Ustawa o BFG
- [5] Ustawa o rachunkowości
- [6] ISFR
- [7] Dyrektywa CAD
- [8] Dyrektywa MIFID
- [9] Uchwała KNB 1/2007
- [10] Uchwała KNB 3/2007



## Piotr Kazimierczyk

– doktor nauk technicznych, specjalista w dziedzinie zarządzania ryzykiem, zarządzania strategicznego i finansów.

Był dyrektorem Biura Badań Strategicznych w Polskim Banku Rozwoju S.A., dyrektorem Departamentu Zarządzania Ryzykiem w Banku Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych. Obecnie pracuje w AIG Bank Polska SA na stanowisku dyrektora d/s Zarządzania Ryzykiem Operacyjnym i Rynkowym. Od lat jest przewodniczącym Rady Fundacji Poszanowania Energii.



W poszukiwaniu  
polskiego modelu  
**ekonomii społecznej**



EFŚ

