

Tomasz Dyczkowski

Akademia Ekonomiczna we Wrocławiu

WDRAŻANIE MONITORINGU FINANSOWEGO W JEDNOSTKACH ADMINISTRUJĄCYCH ZASOBAMI MIESZKANIOWYMI

1. Wstęp

Wszechobecna presja na obniżenie kosztów działania i wzrost efektywności wykorzystania zasobów stała się integralną częścią współczesnej gospodarki. Jednak w ten sposób rozumianej sprawności operacyjnej nie można osiągnąć, jeśli nie są na bieżąco znane odchylenia między wartościami rzeczywistymi a planowanymi. Potrzeba ta stała się główną wytyczną dla tworzenia systemów kontrolnych w jednostkach gospodarczych, dlatego autor jest przekonany, iż monitoring finansowy, umożliwiający systematyczne pozyskiwanie zasileń informacyjnych o środowisku zewnętrznym i wewnętrznym organizacji [1, s. 43-44], jest konieczny do zagwarantowania celowości gospodarczego bytu organizacji.

Poczyniona obserwacja nie dotyczy wyłącznie jednostek dużych czy działających na rynkach międzynarodowych, lecz przede wszystkim podmiotów traktowanych dotychczas ulgowo w tej mierze. Takimi organizacjami są jednostki administrujące zasobami mieszkaniowymi, bez względu na to czy są to istniejące od niedawna prywatne przedsiębiorstwa, czy też działające jeszcze za czasów gospodarki centralnie sterowanej spółdzielnie mieszkaniowe. W obu przypadkach bez zmiany sposobu myślenia o roli procesów kontrolnych niemożliwe będzie przewyciężenie wspólnego dla wskazanych grup jednostek problemu zadłużenia czynszowego.

Zamierzeniem autora jest wskazanie w niniejszym artykule przesłanek tworzenia systemów monitoringu finansowego, identyfikacja kluczowych problemów przy jego budowie oraz wykazanie przydatności zaproponowanego sposobu postępowania w zarządzaniu zasobami mieszkaniowymi.

2. Cel monitoringu finansowego w zarządzaniu zasobami mieszkaniowymi

Kluczowymi wymiarami kondycji finansowej, warunkującymi funkcjonowanie podmiotów administrujących lokalami mieszkaniowymi, są efektywność i wypłacalność, postrzegane łącznie, a więc pod kątem przepływów pieniężnych. Dzieje się tak ze względu na fakt, iż poziom ponoszonych przez jednostkę administrującą kosztów jest podstawą ustalenia opłat czynszowych. Choć wydawać by się mogło, iż możliwość dość swobodnego kształtowania strony przychodowej budżetu może zagwarantować niezbędną ilość środków pieniężnych na spłatę zobowiązań głównie wobec dystrybutorów mediów, to praktyka wskazuje, iż dostosowanie przychodów do poziomu kosztów skutkuje odmiennym od zamierzonego efektem. Zbyt wysokie obciążenia lokatorów i najemców znajdują odbicie w pogarszającej się wypłacalności jednostki zarządzającej. Egzekucja płatności, tak na skutek nie zawsze sprawnie funkcjonującego systemu windykacji należności, jak i z przyczyn społecznych (np. problemu eksmisji), jest sprawą trudną. W tej sytuacji pojawia się problem rosnącej rozbieżności między zaplanowanymi przychodami a uzyskiwanymi wpływami.

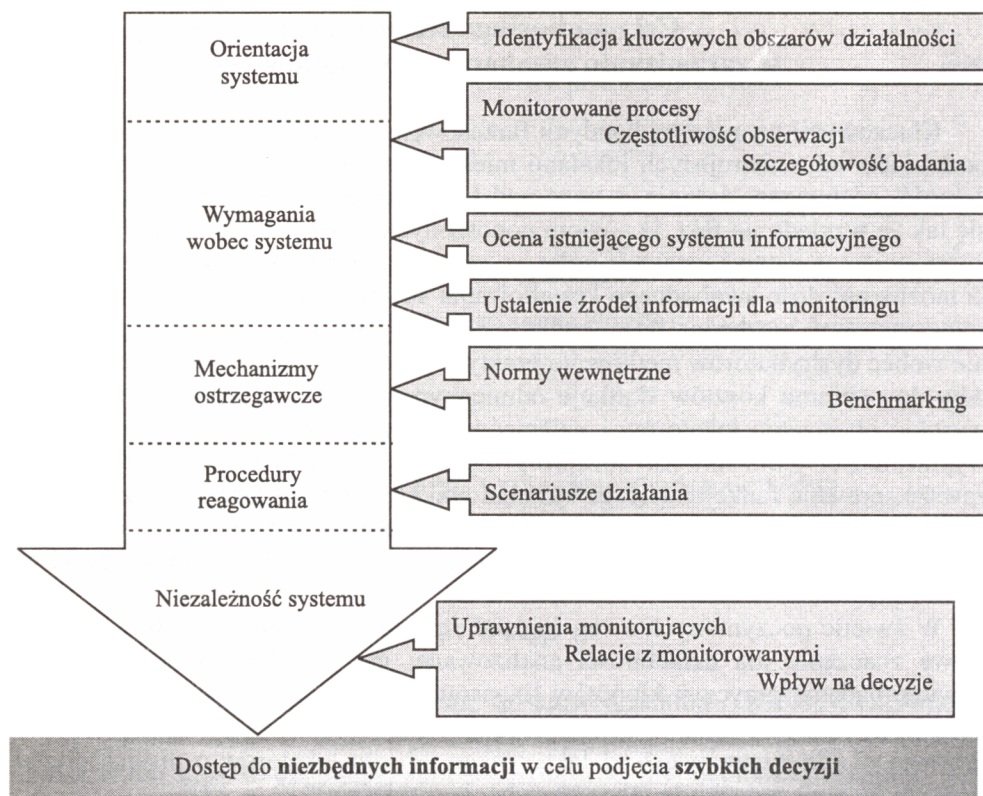
W świetle poczynionych uwag śledzenie przepływów pieniężnych ma podstawowe znaczenie dla działalności analizowanej grupy jednostek. Jak wskazują bowiem badania przyczyn kłopotów finansowych jednostek zarządzających zasobami mieszkaniowymi, „liczba niepłacących za mieszkania bardziej zależy od sprawności administracji niż od faktycznego udziału lokatorów o niskich dochodach (m.in. brak związku ze stopą bezrobocia w mieście)” [2, s. 12].

3. Procedura tworzenia systemu monitoringu finansowego

Opracowanie systemu monitoringu w podmiotach administrujących lokalami, przebiegające zgodnie z procedurą zaprezentowaną na rys. 1, wymaga rozwiązania szeregu problemów (por. [4, s. 393; 3, s. 101-104]).

Pierwszą kwestią jest konieczność **identyfikacji kluczowych dla działalności organizacji obszarów**. Określenie hierarchii ważności poszczególnych sfer funkcjonowania jednostki gospodarczej będzie skutkowało szczegółowością i częstotliwością raportów o przebiegu procesów finansowych, a także mniej lub bardziej rygorystycznym ustaleniom norm, będących podstawą systemu ostrzegawczego dla zarządu.

Zarówno niedobór, jak i nadmiar informacji mogą utrudnić zarządzanie jednostką, choć konsekwencje obu stanów są odmienne. Brak informacji o kluczowych dla organizacji zjawiskach zwiększa ryzyko prowadzonej działalności, bowiem skutki wykrytych zbyt późno zagrożeń w tych obszarach są najdotkliwsze. Nadmiar informacji – zwłaszcza o drugorzędym znaczeniu – może wywoływać opóźnienia w procesie decyzyjnym, „odciągając” uwagę zarządzających od obszarów najważniejszych.



Rys. 1. Procedura opracowania systemu monitoringu finansowego

Źródło: opracowanie własne.

Kolejnym zadaniem jest **określenie wymagań wobec systemu informacyjnego** jednostki gospodarczej na potrzeby prowadzenia monitoringu. W tym miejscu można wyróżnić trzy etapy:

1. Pierwszy obejmuje identyfikację potrzeb informacyjnych monitoringu. Wśród realizowanych w tej fazie zadań należy wymienić ustalenie procesów objętych monitoringiem w każdym z obszarów działalności, określenie terminów i częstotliwości dokonywania obserwacji oraz określenie pojemności informacyjnej generowanych raportów.

2. Drugim etapem jest ocena funkcjonującego w jednostce systemu pod kątem jego przydatności dla procesu monitorowania. Należy stwierdzić, czy istniejący system zapewnia dostęp do danych dotyczących kluczowych procesów finansowych przy zapewnieniu postulowanej szczegółowości informacji.

3. Trzecim etapem jest formalne ustalenie źródeł informacji wejściowych dla systemu monitoringu, a w wypadku stwierdzenia niewystarczalności istniejącego systemu informacyjnego – dokonanie jego przekonstruowania. Zmiany – w zależności od stwierdzonych luk informacyjnych – mogą polegać na uszczegółowieniu

informacji generowanych w poszczególnych komórkach organizacji (np. zwiększenie liczby kont analitycznych), skoncentrowaniu strumieni informacyjnych dotyczących określonego obszaru (jeżeli gromadzone są one w dokumentacji różnych komórek organizacyjnych) czy też objęciu ewidencją danych dotąd nierejestrowanych (np. wykraczających poza zakres sprawozdawczości obligatoryjnej).

Trzecim problemem, z jakim musi zmierzyć się jednostka tworząca system monitoringu, jest **ustalenie wielkości granicznych**, które stworzą **system sygnałów ostrzegawczych**.

Zadanie to w przypadku właściwie realizowanego procesu budżetowania w jednostce ograniczyć się może do przyjęcia poziomów granicznych wynikających z obserwacji procesów gospodarczych w poprzednich okresach. Jednak w sytuacji konieczności racjonalizacji działalności jednostki podstawą systemu ostrzegawczego staną się postulowane wartości mierników, które mogą bazować np. na informacjach z innych podmiotów o podobnym profilu działalności.

Czwartym etapem wdrażania systemu monitoringu jest **wypracowanie procedur reagowania** w przypadku stwierdzenia niekorzystnego kształtowania się obserwowanych procesów. Nie można bowiem postawić znaku równości między posiadaniem informacji o potencjalnym zagrożeniu a skutecznym zapobieganiem skutkom jego wystąpienia. Mając wypracowane scenariusze działania, jednostka uruchamia procedury awaryjne już w momencie wykrycia zagrożenia, a nie dopiero przystępuje do ich tworzenia.

Ostatnim krokiem we wdrażaniu systemu bieżącej obserwacji sfery finansowej działalności organizacji jest **określenie organizacyjnego usytuowania monitoringu**. Zagadnienie to w mniejszym stopniu dotyczy wpisania prowadzenia monitoringu do obowiązków wybranego działu lub osoby (np. controllera), ale raczej odnosi się do formalnego określenia uprawnień przysługujących osobom prowadzącym monitoring w podmiocie gospodarczym. Właściwa realizacja monitoringu wymaga, aby podmiot monitorujący był niezależny od chęci podmiotu monitorowanego do udzielania niezbędnych informacji, terminowości jej dostarczania, a także jej rzetelności. Wydaje się, iż rola wspomagająca proces podejmowania decyzji, którą odgrywać powinien monitoring, będzie realizowana najlepiej w sytuacji bezpośredniego podlegania naczelnemu kierownictwu jednostki.

4. Analiza systemu informacyjnego wybranej jednostki na potrzeby monitoringu finansowego

W kontekście poczynionych dotąd uwag warto prześledzić problemy przy konstrukcji systemu monitoringu w konkretnej jednostce administrującej zasobami mieszkaniowymi. Za przykład posłuży organizacja zarządzająca ponad 4000 mieszkań we Wrocławiu.

W tabeli 1 przedstawiono efekty przeprowadzonej przez autora analizy systemu informacyjnego badanej jednostki, co odpowiada dwóm pierwszym etapom procedury wdrażania monitoringu wskazanym w poprzednim punkcie.

Tabela 1. Ocena systemu informacyjnego badanej jednostki

Obszar	Kluczowe zagadnienia	Źródła informacji	Uwagi do istniejącego systemu
Zarządzanie nieruchomościami	<ul style="list-style-type: none"> - poziom kosztów zarządzania zasobami oraz ich utrzymania - możliwości redukcji kosztów - wielkości wpływów 	<p>wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - budżety kosztów i przychodów ustalone po racjonalizacji funkcjonowania poszczególnych działów jednostki - analizy odchyleń kosztów i przychodów - raporty o poziomie zadłużenia lokali <p>zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - porównania wysokości opłat i kosztów utrzymania zasobów z innymi podmiotami - porównania wielkości zadłużenia lokali z innymi podmiotami (np. dane GUS) 	<ul style="list-style-type: none"> - brak analiz racjonalności ponoszonych kosztów - brak analiz przyczynowych odchyleń - niewłaściwie funkcjonujący system oceny stanu zadłużenia lokatorów - minimalny zakres analiz porównawczych z innymi podmiotami
Działalność remontowo-modernizacyjna	<ul style="list-style-type: none"> - koszty prac remontowych - plany prac remontowo-modernizacyjnych 	<p>wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - budżet działalności remontowej - analizy odchyleń kosztów - sprawozdania o zasileniach i wydatkowaniu środków funduszu remontowo-modernizacyjnego - raporty o stanie technicznym zasobów <p>zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - oferty podwykonawców 	<ul style="list-style-type: none"> - brak analiz przyczynowych odchyleń - brak długoterminowych planów działalności remontowo-modernizacyjnej
Redystrybucja mediów	<ul style="list-style-type: none"> - możliwości redukcji kosztów dzięki remontom instalacji oraz pracom termomodernizacyjnym 	<p>wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - zestawienia pomiarów zużycia mediów w różnych przekrojach - raporty z monitoringu zużycia energii dla projektów termomodernizacyjnych <p>zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - oferty cenowe dystrybutorów świadceń 	<ul style="list-style-type: none"> - brak oceny wpływu remontów instalacji i montażu liczników na zużycie mediów w poszczególnych lokalach i budynkach
Działalność finansowa	<ul style="list-style-type: none"> - przewidywane wpływy i wydatki - wielkość wolnych środków pieniężnych 	<p>wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - budżety przychodów i kosztów całości działalności - raporty o poziomie zadłużenia lokali <p>zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - oferty instytucji finansowych 	<ul style="list-style-type: none"> - brak uwzględnienia wpływu poziomu zaległości lokalowych na stan wolnych środków pieniężnych
Działalność inwestycyjna	<ul style="list-style-type: none"> - koszty prowadzenia prac budowlanych - koszty finansowania inwestycji kredytami - popyt na mieszkania na rynku lokalnym - poziom cen mieszkań na rynku 	<p>wewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - kosztorysy budowlane - analizy poziomu zadłużenia lokatorów z tytułu kredytów mieszkaniowych <p>zewnętrzne:</p> <ul style="list-style-type: none"> - oferty podwykonawców - oferty instytucji finansowych - informatory o rynku nieruchomości 	<ul style="list-style-type: none"> - niewłaściwie funkcjonujący system oceny stanu zadłużenia kredytowego lokatorów - minimalny zakres prowadzonych analiz porównawczych z innymi podmiotami - brak oceny popytu na lokale mieszkaniowe

Źródło: opracowanie własne.

Odnosząc się do przedstawionego zestawienia, można zauważyć, iż istniejący w badanej jednostce system informacyjny wymaga gruntownych przekształceń, aby umożliwić prowadzenie monitoringu finansowego.

Pierwszym istotnym mankamentem jest brak przyczynowych analiz odchyłeń kosztów zarządu nieruchomościami i działalności remontowo-modernizacyjnej. Dodając do tego fakt, iż budżety roczne – sporządzane metodą przyrostową – stanowią podstawę kalkulacji wysokości opłat czynszowych, okazuje się nieracjonalnie ponoszone koszty nie tylko nie są redukowane, ale ich poziom wzrasta rokrocznie.

Kolejnym poważnym niedociągnięciem jest niewłaściwie funkcjonująca analiza poziomu zadłużenia, zwłaszcza lokali mieszkaniowych. Nieuwzględnienie zaległości czynszowych na etapie tworzenia budżetu środków pieniężnych – a więc przeszacowania wpływów – prowadziło niejednokrotnie do deficytu w budżecie jednostki i konieczności podnoszenia opłat przed końcem roku.

Trzecią – choć nie ostatnią – wadą uniemożliwiającą wykorzystanie obecnego systemu informacyjnego na potrzeby monitoringu jest brak integracji przepływów informacyjnych w badanej organizacji. Funkcjonowanie kilku systemów ewidencji komputerowej – m.in. odrębność ewidencji analitycznej opłat i systemu finansowo-księgowego – powoduje rozproszenie zasobów informacyjnych. W praktyce jedyny całościowy raport o stanie jednostki opracowywany jest raz w roku (sprawozdanie zarządu z działalności jednostki). To jednak z pewnością nie wystarczy do skutecznego wsparcia procesu podejmowania decyzji przez kadrę kierującą podmiotem.

Aby wykazać, iż mimo braku przystosowanego do potrzeb monitoringu systemu informacyjnego w badanej jednostce postępowanie takie jest możliwe, zaprezentowana zostanie propozycja realizacji monitoringu dotyczącego jednego z kluczowych zagadnień wpływających na kondycję finansową podmiotów administrujących zasobami mieszkaniowymi, tj. przepływów pieniężnych.

5. Przykład funkcjonowania systemu monitoringu finansowego

Po przeprowadzeniu analizy potrzeb informacyjnych i ocenie istniejącego stanu systemu informacyjnego w przykładowej jednostce administrującej zasobami mieszkaniowymi warto spojrzeć na możliwości zastosowania monitoringu finansowego w tymże podmiocie. Zaprezentowany zostanie prosty model monitoringu przepływów oparty na zebranych i usystematyzowanych przez autora danych na temat dziennych strumieni środków pieniężnych, uzupełnionych informacjami ze sprawozdań zarządu jednostki.

Prezentowany model ujmuje następujące informacje:

- wpływy z opłat za lokale mieszkaniowe w poszczególnych dniach miesiąca,
- wpływy z opłat za lokale użytkowe w poszczególnych dniach miesiąca,
- strukturę zadłużenia lokali mieszkaniowych i użytkowych,

- wydatki związane z administrowaniem zasobami mieszkaniowymi,
- wydatki związane z redystrybucją mediów,
- wydatki publicznoprawne.

W modelu nie uwzględniono wpływów z reklam (mających niewielki udział w budżecie wpływów), skutków działalności inwestycyjnej (która wykracza poza obszar zarządzania zasobami mieszkaniowych, choć jest prowadzona przez wiele jednostek z badanej grupy – np. spółdzielnie budowlano-mieszkaniowe) oraz operacji finansowych. W tym ostatnim przypadku wielkość przepływów jest rezultatem zarządzania wolnymi środkami pieniężnymi, którego usprawnienie jest celem prowadzenia monitoringu.

Na podstawie danych gromadzonych systematycznie przez system monitoringu możliwa jest odpowiedź na następujące pytania:

- Jak kształtują się wpływy danego miesiąca na tle wpływów modelowych?
- Jak kształtują się bieżące wydatki?
- W których okresach występuje nadwyżka środków pieniężnych?
- W którym momencie występują niedobory środków?

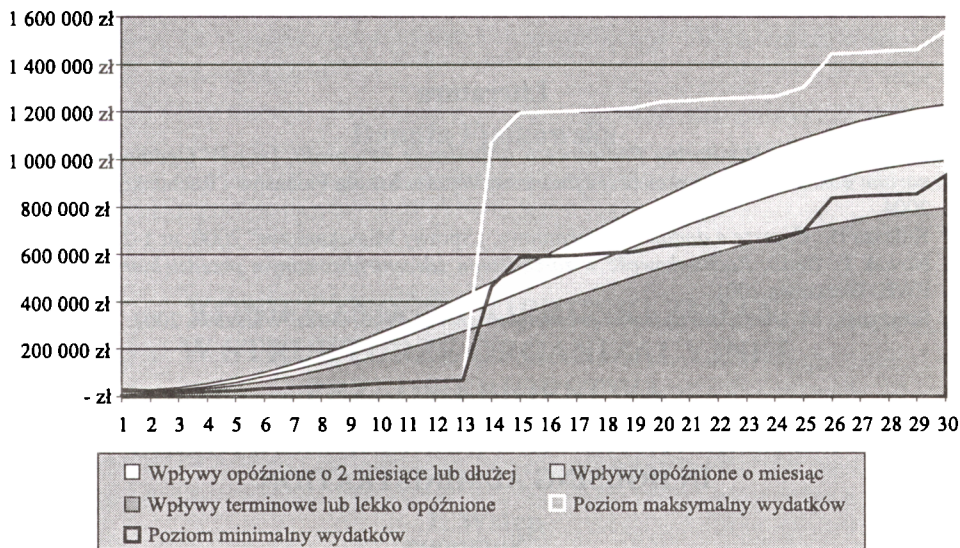
Uzyskane odpowiedzi pozwalają zmniejszyć poziom ryzyka działalności poprzez uwiarygodnienie planów finansowych organizacji. Znając stan środków pieniężnych w każdym momencie danego okresu obrachunkowego, zarządca uzyskuje wskazówkę do planowania wydatków niezwiązanych z typowym cyklem płatności, a więc np. dotyczących obszaru działalności remontowo-modernizacyjnej czy inwestycyjnej. Oprócz tego, wykryte zmiany struktury miesięcznej wpływów z opłat za użytkowanie lokali mogą wskazywać na pogarszanie dyscypliny płatniczej dłużników lub też odzwierciedlać pozytywne skutki podejmowanych przez zarządcę działań w celu jej poprawy.

Rysunek 2 stanowi „panel sterujący” dla zarządzających zasobami mieszkaniowymi. Nanosząc na bieżąco wielkości wpływów i wydatków danego miesiąca, zarządca może z pewnym wyprzedzeniem ocenić kształtowanie się sytuacji płatniczej jednostki, identyfikując np. pojawienie się opóźnień we wnoszeniu opłat czynszowych czy różnic co do globalnej wielkości wpływów i wydatków miesięcznych na tle ich modelowego układu.

Widoczne na wykresie trzy poziomy wpływów wyznaczone są przez modelowy układ dziennych opłat czynszowych z uwzględnieniem struktury wiekowej należności. Jeżeli wpływy badanego miesiąca znajdują się w obszarze pierwszym od dołu, to oznacza to, iż regulowane są wyłącznie płatności bieżące, zaś zaległości narastają. Jest to sygnał ostrzegawczy dla zmian w polityce pobierania czynszów i windykacji zaległości płatniczych. Odpowiednie kształtowanie się wpływów w trzeciej strefie lub wyżej oznaczałoby zmniejszanie zaległości – stanowiąc znak poprawy wypłacalności jednostki.

Istotne jest systematyczne aktualizowanie modelowych struktur wpływów i wydatków np. z częstotliwością kwartalną dostosowaną do rozliczeń różnic między ryczałtowo naliczonymi a wynikającymi z faktycznego zużycia opłatami za

media. Stosując jednolitą procedurę ustalania wartości progowych, można cały czas obserwować zmiany w kształtowaniu się bieżącego salda środków pieniężnych i dostosowywać do tego środki zaradcze.



Rys. 2. Model miesięcznych przepływów pieniężnych

Źródło: opracowanie własne.

Oczywiście, przedstawiony sposób myślenia jest mocno uproszczony, jednak wskazuje na fakt, iż monitoring, śledzący wiele czynników wpływających na kondycję finansową jednostki, pozwala zwiększyć trafność podejmowanych decyzji. Monitoring staje się też impulsem do pogłębionej analizy problemów, co sprzyja kształtowaniu kultury organizacyjnej zorientowanej na efektywność działania.

6. Zakończenie

Przedstawiony przykład monitoringu w zakresie przepływów pieniężnych w wybranej jednostce administrującej zasobami mieszkaniowymi dowiódł, iż nawet przy niewielkich nakładach (wykorzystano dane z istniejącego systemu informacyjnego, a ich modelowanie odbyło się w środowisku MS Excel) jest możliwa bieżąca obserwacja procesów finansowych.

Wprawdzie można podejść sceptycznie do przedstawionych rozwiązań i wykazać, iż większość poczynionych spostrzeżeń można było przewidzieć, warto jednak zauważyć, iż dzięki systematycznie prowadzonemu monitoringowi finansowemu tego typu informacje mogłyby być generowane w dowolnej chwili, dotyczyć każdego obszaru działalności zarządcy i być opracowane na żądanym poziomie

szczegółowości. Konfrontując tę sytuację z dzisiejszym stanem wiedzy o kondycji finansowej omawianej grupy jednostek posiadanych przez ich kadre zarządzającą, można bez wątplenia stwierdzić, iż byłby to krok we właściwym kierunku.

Literatura

- [1] Dyczkowski T., *Monitoring finansowy a organizacje non-profit*, [w:] *IV Ogólnopolskie seminarium doktorskie rachunkowości i finansów*, Wyższa Szkoła Finansów i Rachunkowości, Sopot 2004.
- [2] Kulesza H., *Czynsze a dodatki mieszkaniowe*, „Sprawy Mieszkaniowe” 2000, nr 1-2.
- [3] Nowak E. (red.), *Rachunkowość w zarządzaniu zdecentralizowanym przedsiębiorstwem*, Wyd. PWE, Warszawa 2001.
- [4] Strużyński M. (red.), *Zarządzanie przedsiębiorstwem*, Wyd. Difin, Warszawa 2002.

IMPLEMENTATION OF FINANCIAL MONITORING IN HOUSING ADMINISTRATION

Summary

Pressure on efficiency of operations along with serious problems of tenants' indebtedness make an idea of financial monitoring worth considering by housing administrators. The first part of the paper presents five stages of implementation of financial monitoring in the above-mentioned group of business entities. An analysis of information requirements and current information system in an exemplary unit is carried out subsequently. Eventually, the author presents possibilities of application of financial monitoring in systematic observation of cash flows related with administration of housing resources.