

# Rozliczanie zarządzania nieruchomościami w spółce z o.o.



# Spis treści



Nieprecyzyjnie określony zakres usługi	<b>01</b>
Brak jasnego modelu: agent czy operator	<b>02</b>
Brak kompletnej teczki nieruchomości lub klienta	<b>03</b>
VAT 23% lub zwolnienie bez właściwej analizy	<b>04</b>
Rozliczanie budynków mieszanych	<b>05</b>
Media, opłaty i serwis bez ustalonego modelu rozliczeń	<b>06</b>
Kaucje i depozyty bez odrębnej ewidencji	<b>07</b>
Brak jednego raportu miesięcznego dla właściciela	<b>08</b>
Naprawy, szkody i potrącenia z kaucji bez procedury	<b>09</b>
Błędne rozpoznawanie przychodu w CIT i rachunkowości	<b>10</b>
Usługi cykliczne bez jasnych zasad fakturowania	<b>11</b>
Brak analityki per nieruchomość, właściciel i typ usługi	<b>12</b>

# Spis treści

Brak procedury zamknięcia miesiąca i archiwizacji dokumentów

---

**13**

# 13 najczęstszych problemów, konsekwencji i działań prewencyjnych

## Dla kogo?

Dla właścicieli i zarządów spółek z o.o. świadczących usługi zarządzania nieruchomościami, zarządzania najmem, administrowania budynkami, obsługi wspólnot mieszkaniowych albo kompleksowej obsługi właścicieli lokali i portfeli nieruchomości.

## Rekomendacja:

Przejdź punkt po punkcie, zaznacz obszary, które występują w Twojej spółce, a następnie wdrażaj działania prewencyjne w umowach, obiegu dokumentów, fakturowaniu, ewidencji przepływów oraz rachunku rentowności.

*Uwaga: materiał ma charakter informacyjny i nie stanowi porady podatkowej ani prawnej.*

# 1) Nieprecyzyjne określenie, co dokładnie jest usługą spółki

## Jak to wygląda w praktyce:

W umowie pojawia się ogólne sformułowanie „zarządzanie nieruchomością” albo „zarządzanie najmem”, ale bez wskazania, co dokładnie obejmuje usługa podstawowa. W efekcie nie wiadomo, czy w cenie znajduje się wyłącznie administracja i kontakt z właścicielem, czy również obsługa najemców, rozliczanie mediów, organizowanie napraw, koordynacja serwisów, nadzór nad płatnościami, windykacja, przygotowanie lokalu do najmu albo rozliczenia końcowe.

Dodatkowo różne osoby w spółce rozumieją tę samą usługę w odmienny sposób. Dział sprzedaży obiecuje klientowi szeroki zakres wsparcia, operacje wykonują czynności według bieżącej potrzeby, a księgowość otrzymuje jedynie informację, że należy wystawić fakturę za „zarządzanie”.

## Konsekwencje/ryzyka:

W umowie pojawia się ogólne sformułowanie „zarządzanie nieruchomością” albo „zarządzanie najmem”, ale bez wskazania, co dokładnie obejmuje usługa podstawowa. W efekcie nie wiadomo, czy w cenie znajduje się wyłącznie administracja i kontakt z właścicielem, czy również obsługa najemców, rozliczanie mediów, organizowanie napraw, koordynacja serwisów, nadzór nad płatnościami, windykacja, przygotowanie lokalu do najmu albo rozliczenia końcowe.

Dodatkowo różne osoby w spółce rozumieją tę samą usługę w odmienny sposób. Dział sprzedaży obiecuje klientowi szeroki zakres wsparcia, operacje wykonują czynności według bieżącej potrzeby, a księgowość otrzymuje jedynie informację, że należy wystawić fakturę za „zarządzanie”.

### **Jak zapobiec:**

Przed rozpoczęciem współpracy przygotuj kartę modelu usługi dla każdego typu klienta. Taki dokument powinien wskazywać: usługę główną, zakres usług dodatkowych, model wynagrodzenia, zasady obiegu pieniędzy, sposób dokumentowania kosztów dodatkowych oraz częstotliwość raportowania do właściciela.

Następnie dopilnuj, aby ta sama logika była widoczna w czterech miejscach: w ofercie, w umowie, w instrukcji operacyjnej dla zespołu oraz w opisie pozycji na fakturze. Jeżeli te cztery elementy są niespójne, problemy pojawią się bardzo szybko.

Warto też ograniczyć liczbę „autorskich” modeli współpracy. Zamiast każdą relację budować od zera, lepiej wdrożyć 2-4 standardowe warianty usług, które są już przetestowane podatkowo i operacyjnie.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Prawnik - uporządkowanie wzorów umów. Biuro rachunkowe lub doradca podatkowy - ocena wpływu modelu usługi na VAT i przychody.

## **2) Brak rozstrzygnięcia, czy spółka działa jako agent, czy jako operator**

### **Jak to wygląda w praktyce:**

Spółka pobiera czynsze od najemców, przyjmuje kaucje, opłaca media i naprawy, a następnie rozlicza się z właścicielem. Jednocześnie w dokumentach nie zostało jasno ustalone, czy działa ona wyłącznie jako pośrednik zarządzający cudzymi środkami, czy w praktyce jako podmiot operacyjny, przez który przechodzi własny obrót.

W wielu firmach decyzja ta nie jest podejmowana świadomie. Model powstaje „sam”, wraz z bieżącymi potrzebami operacyjnymi. Najemcy płacą na konto spółki, bo jest to wygodne, serwisy wystawiają faktury na spółkę, bo to ona zgłasza usterki, a księgowość dopiero później próbuje ustalić, co jest rzeczywistym przychodem.

### **Konsekwencje/ryzyka:**

To jeden z najbardziej kosztownych błędów w property management. Jeżeli nie wiadomo, czy spółka rozlicza wyłącznie prowizję, czy również całość przepływów, pojawia się ryzyko błędnego ustalenia obrotu, nieprawidłowego VAT, nieczytelnych rozrachunków z właścicielem oraz problemów dowodowych przy kontroli.

Dodatkowo brak jednoznacznego modelu uniemożliwia prawidłowe raportowanie rentowności. Zarząd nie widzi wtedy różnicy między własnym wynagrodzeniem a pieniędzmi, które jedynie przechodzą przez rachunek spółki.

### **Jak zapobiec**

Na początku współpracy trzeba odpowiedzieć na trzy pytania. Po pierwsze: na czyj rachunek mają wpływać czynsze i kaucje. Po drugie: kto formalnie nabywa media i usługi serwisowe. Po trzecie: czy koszty dodatkowe mają być refakturowane, czy rozliczane jako element jednej usługi kompleksowej.

Po podjęciu decyzji należy opisać ją w umowie oraz wdrożyć jednolitą ewidencję przepływów. Dla każdego klienta lub nieruchomości powinna istnieć prosta karta rozliczeniowa pokazująca: wpływy od najemców, kaucje, koszty serwisu, wynagrodzenie spółki i kwotę należną właścicielowi.

Dobłą praktyką jest także oddzielenie technicznego rachunku przepływów od rachunku podstawowego działalności albo przynajmniej prowadzenie wyraźnej analityki pozwalającej łatwo wykazać, które środki nie są przychodem spółki.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Doradca podatkowy lub biuro rachunkowe - weryfikacja modelu agent/operator. Prawnik - dopracowanie zapisów umownych dotyczących przepływów i odpowiedzialności.

### 3) Brak kompletnej „teczki nieruchomości” lub „teczki klienta”

#### **Jak to wygląda w praktyce:**

Dokumenty są rozproszone. Umowa znajduje się w mailu właściciela, aneksy w komunikatorze, protokoły zdawczo-odbiorcze u opiekuna klienta, dane o kaucji w arkuszu Excel, a faktury serwisowe trafiają bezpośrednio do księgowości. Nikt nie posiada jednego miejsca, w którym można odtworzyć pełny obraz rozliczeń.

Przy większej liczbie nieruchomości problem szybko się pogłębia. Spółka ma wprawdzie dokumenty, ale nie ma uporządkowanej dokumentacji procesowej.

#### **Konsekwencje/ryzyka:**

Brak jednej teczki utrudnia wykazanie, czego dotyczyła usługa, jak wyglądały rozliczenia z najemcą, kiedy pobrano kaucję, na jakiej podstawie obciążono właściciela kosztami oraz czy końcowe rozliczenie zostało wykonane prawidłowo.

W przypadku sporu z właścicielem albo najemcą firma musi odtwarzać historię z wielu źródeł. To zwiększa ryzyko błędów, opóźnień i niepotrzebnych korekt.

## Jak zapobiec

Każdej nieruchomości albo każdej umowie z właścicielem nadaj unikalny numer. Od tego momentu wszystkie dokumenty powinny być przypisane do jednego folderu i jednego rekordu w systemie.

Minimalny zestaw dokumentów powinien obejmować: umowę z właścicielem, aneksy, dane rachunków, protokoły wejścia i wyjścia najemcy, ewidencję czynszów i kaucji, zestawienie kosztów dodatkowych, dokumenty serwisowe, korespondencję w sprawach szkód oraz miesięczne raporty właścicielskie.

Wprowadź także checklistę zamknięcia miesiąca dla każdej nieruchomości. Przed wysyłką raportu i faktury odpowiedzialna osoba powinna potwierdzić kompletność dokumentacji.

## Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

Biuro rachunkowe lub controlling - projekt standardu dokumentacji i checklisty

## 4) Nieprawidłowe stosowanie VAT: 23% albo zwolnienie „bez analizy”

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka przyjmuje jeden uproszczony model i uznaje, że wszystkie usługi zarządzania są opodatkowane 23% albo odwrotnie - że skoro nieruchomość jest mieszkalna, to cała usługa automatycznie korzysta ze zwolnienia. W praktyce nie analizuje się charakteru nieruchomości, zakresu usługi, klasyfikacji świadczenia ani wpływu usług dodatkowych.

To szczególnie częsty problem w małych spółkach, które jednocześnie obsługują mieszkania, lokale użytkowe i budynki mieszane.

### **Konsekwencje/ryzyka:**

Błąd może skutkować korektami VAT wstecz, odsetkami, sporami z klientem o kwotę netto i brutto oraz problemami przy kontroli. Ryzyko rośnie, gdy spółka świadczy usługi dla nieruchomości mieszkalnych, ale poza samym zarządzaniem wykonuje też rozbudowane czynności dodatkowe.

### **Jak zapobiec**

Przy każdym typie usługi przygotuj krótką kartę kwalifikacji VAT. Powinna ona odpowiadać na cztery pytania: jaki jest charakter nieruchomości, komu świadczona jest usługa, jaki jest rzeczywisty zakres czynności oraz czy usługi dodatkowe są elementem świadczenia głównego, czy odrębnym świadczeniem.

Następnie dopilnuj, aby umowa, oferta, opis faktury i dokumentacja operacyjna odzwierciedlały tę samą kwalifikację. Jeżeli spółka chce stosować zwolnienie, powinna mieć dowody potwierdzające mieszkalny charakter nieruchomości i zgodność usługi z przyjętym modelem.

Przy przypadkach granicznych - zwłaszcza przy rozbudowanych pakietach usług albo budynkach mieszanych - analiza powinna zostać wykonana przed rozpoczęciem sprzedaży, a nie po wystawieniu pierwszych faktur

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Doradca podatkowy - analiza stawki lub zwolnienia VAT. Biuro rachunkowe - lista wymaganych dokumentów i wdrożenie standardu fakturowania.

## 5) Rozliczanie budynków mieszanych bez wydzielenia zakresu usług

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka zarządza budynkiem, w którym występują jednocześnie lokale mieszkalne i użytkowe. Mimo to wystawia jedną fakturę z jedną logiką rozliczenia, bez sprawdzenia, czy usługa dotyczy całego budynku, tylko części mieszkalnej, czy też różnych odbiorców w różnym zakresie.

Często nie rozdziela się również kosztów dodatkowych, np. serwisu technicznego, sprzątania części wspólnych albo obsługi najemców użytkowych.

### Konsekwencje/ryzyka:

Brak rozdzielenia zakresów zwiększa ryzyko nieprawidłowego VAT, nieczytelnych rozliczeń z klientem i trudności w wykazaniu, czego dokładnie dotyczyło wynagrodzenie. Problem ma nie tylko wymiar podatkowy, ale również operacyjny, bo zespół nie wie, które czynności powinny być raportowane i rozliczane odrębnie.

### Jak zapobiec

Już na etapie przyjęcia nieruchomości do obsługi trzeba ustalić, czy budynek ma charakter jednorodny, czy mieszany. Następnie należy przygotować mapę zakresów: część mieszkalna, część użytkowa, części wspólne, usługi wspólne, usługi indywidualne.

Dla takich budynków warto prowadzić bardziej szczegółowy opis usługi i oddzielną analitykę kosztów. Nawet jeżeli klient otrzymuje jedną fakturę, spółka wewnętrznie powinna wiedzieć, jaka część pracy dotyczy określonego rodzaju powierzchni i dlaczego przyjęto dany model rozliczeniowy.

### Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):

Doradca podatkowy - analiza przypadku mieszanego. Controlling - wdrożenie analityki zakresów i kosztów.

## 6) Refakturowanie mediów, opłat i usług serwisowych bez ustalonego modelu

### Jak to wygląda w praktyce:

Spółka ponosi wydatki na energię, wodę, ogrzewanie, wywóz odpadów, sprzątanie, ochronę, drobne naprawy i przeglądy. Następnie część z nich „przerzuca” na właściciela albo najemcę, ale nie ma jasnej zasady, czy są to refaktury, zwroty kosztów, obciążenia w ramach jednej usługi kompleksowej czy zwykłe rozliczenia wewnętrzne.

W dokumentach pojawiają się różne opisy dla identycznych sytuacji. Raz koszt jest ujmowany jako element usługi zarządzania, innym razem jako odrębna pozycja.

### Konsekwencje/ryzyka:

To jeden z najczęstszych obszarów sporów i korekt. Niespójność dokumentacji może prowadzić do błędnego VAT, nieprawidłowego rozpoznania przychodu oraz konfliktów z właścicielem o to, co było wliczone w wynagrodzenie, a co miało być rozliczane dodatkowo.

### Jak zapobiec

W każdej umowie ustal, które koszty są elementem usługi podstawowej, a które są rozliczane odrębnie. Następnie wybierz jeden model dokumentowania dla danego typu kosztu i stosuj go konsekwentnie.

Wprowadź obowiązkowy standard opisu dokumentów: adres nieruchomości, okres, rodzaj kosztu, numer umowy, podstawa obciążenia. Bez tych danych rozliczenia będą trudne do obrony i do uzgodnienia.

Dobłą praktyką jest prowadzenie rejestru kosztów przejściowych, który pokazuje: dokument źródłowy, nieruchomość, kwotę, sposób obciążenia, datę rozliczenia i saldo otwarte.

## 7) Kaucje i depozyty bez odrębnej polityki ewidencji

### Jak to wygląda w praktyce:

Kaucje od najemców wpływają na konto spółki razem z czynszami albo są ewidencjonowane w ten sam sposób co pozostałe wpływy. Przy końcowym rozliczeniu nie ma jednej procedury określającej, jak dokumentować zwrot, potrącenie na szkody albo częściowe rozliczenie kosztów napraw.

W rezultacie kaucja przez wiele miesięcy „wisi” w systemie bez czytelnej informacji, jaki ma status.

### Konsekwencje/ryzyka:

Brak odrębnej polityki powoduje ryzyko pomieszania środków zwrotnych z własnym obrotem spółki, błędów w rozrachunkach oraz sporów z najemcą albo właścicielem przy zakończeniu najmu.

Problem dotyczy również wiarygodności raportów. Jeżeli spółka nie wie, które kaucje są otwarte, częściowo rozliczone albo już zwrócone, to trudno kontrolować rzeczywisty stan zobowiązań.

### Jak zapobiec

Kaucje należy ewidencjonować odrębnie od czynszów i od wynagrodzenia spółki. Dla każdej kaucji powinno być widoczne: kto wpłacił, kiedy wpłacił, której nieruchomości dotyczy, jaki jest aktualny status oraz czy wystąpiły szkody lub potrącenia.

Przy zakończeniu najmu wprowadź obowiązkowy pakiet dokumentów: protokół zdawczo-odbiorczy, zestawienie szkód, kalkulację potrąceń, potwierdzenie rozliczenia i ewentualny zwrot. Dzięki temu każda decyzja dotycząca kaucji będzie oparta na dokumentach, a nie na ustaleniach ustnych.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Biuro rachunkowe - polityka ewidencji kaucji. Prawnik - wzory zapisów umownych i końcowego rozliczenia.

## **8) Czynsze i rozliczenia właścicielskie bez jednego raportu miesięcznego**

### **Jak to wygląda w praktyce:**

Spółka pobiera czynsze od najemców, reguluje bieżące koszty, potrąca swoje wynagrodzenie i przekazuje resztę właścicielowi, ale nie sporządza miesięcznego, zamkniętego raportu pokazującego pełny obraz rozliczeń.

Właściciel otrzymuje jedynie przelew albo ogólne zestawienie, a wewnętrznie firma posługuje się kilkoma arkuszami, które nie zawsze są ze sobą zgodne.

### **Konsekwencje/ryzyka:**

To prowadzi do nieporozumień co do salda, opóźnień w wyjaśnianiu różnic oraz problemów przy reklamacji rozliczeń. Dodatkowo księgowość nie ma pewności, czy wszystkie wpływy i obciążenia zostały prawidłowo ujęte w danym miesiącu.

### **Jak zapobiec**

Dla każdej nieruchomości albo dla każdego właściciela przygotuj stały raport miesięczny. Minimalny zakres powinien obejmować: saldo początkowe, wpływy od najemców, pobrane kaucje, koszty serwisowe, media, wynagrodzenie spółki, wypłatę dla właściciela i saldo końcowe.

Raport powinien być zamykany według jednej daty granicznej i przechowywany razem z dokumentami źródłowymi. Tylko wtedy można łatwo odtworzyć, z czego wynika wypłata dla właściciela i jakie środki nadal pozostają w rozliczeniu.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Controlling lub biuro rachunkowe - wzór raportu właścicielskiego i procedura uzgodnień.

## **9) Naprawy, szkody i potrącenia z kaucji rozliczane bez formalnej ścieżki**

### **Jak to wygląda w praktyce:**

Po opuszczeniu lokalu albo w trakcie najmu ujawniają się szkody. Spółka zleca naprawę, ponosi koszt, a następnie próbuje obciążyć nim najemcę lub potrącić go z kaucji. Problem polega na tym, że nie ma procedury określającej, jak udokumentować szkodę, kiedy zamówić naprawę, kto zatwierdza koszt i w jaki sposób rozliczyć go z najemcą.

W praktyce wiele decyzji zapada szybko, operacyjnie, bez pełnego zabezpieczenia dowodowego.

### **Konsekwencje/ryzyka:**

Brak formalnej ścieżki powoduje, że spółka może mieć trudność z obroną potrącenia z kaucji, odzyskaniem kosztów od najemcy albo wykazaniem właścicielowi zasadności poniesionych wydatków. Dodatkowo rośnie ryzyko, że koszty napraw będą finansowane przez spółkę bez możliwości ich prawidłowego rozliczenia.

### **Jak zapobiec**

Wprowadź procedurę czterech kroków: identyfikacja szkody, dokumentacja zdjęciowa i protokół, akceptacja zakresu naprawy, rozliczenie kosztu z właściwą stroną. Każdy etap powinien zostawić ślad w dokumentacji.

Przy końcowym rozliczeniu najemcy dołącz zestawienie szkód, kosztów napraw i sposobu potrącenia. Jeżeli kaucja nie pokrywa pełnego kosztu, powinna istnieć odrębna ścieżka dochodzenia należności.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Prawnik - wzory zapisów umownych i wezwań. Biuro rachunkowe - zasady księgowego rozliczenia potrąceń i napraw.

## **10) Błędne rozpoznawanie przychodu w CIT i w rachunkowości**

### **Jak to wygląda w praktyce:**

Właściciel albo zespół utożsamia wpływ środków z przychodem spółki. Tymczasem w property management część wpływów to jedynie cudze pieniądze przechodzące przez rachunek spółki, a nie jej definitywny przychód.

Dodatkowo w wielu umowach występują opłaty stałe, prowizje od czynszu, success fee, opłaty za pozyskanie najemcy oraz różnego rodzaju opłaty dodatkowe. Bez prawidłowej kwalifikacji trudno ustalić, które kwoty są przychodem, a które stanowią jedynie przepływ rozliczeniowy.

### **Konsekwencje/ryzyka:**

Błędy w tym obszarze prowadzą do nieprawidłowego wyniku finansowego, zaburzenia analityki rentowności oraz ryzyka korekt podatkowych. Mogą też powodować mylne przekonanie, że biznes rozwija się szybciej, niż ma to miejsce w rzeczywistości.

### **Jak zapobiec**

Wprowadź zasadę, że każda nowa opłata występująca w modelu współpracy musi zostać przypisana do jednej z kategorii: własny przychód, koszt własny, przepływ przejściowy albo rozliczenie z właścicielem.

Na koniec każdego miesiąca uzgadniaj listę wpływów bankowych z listą przychodów księgowych i raportami właścicielskimi. Jeżeli między tymi trzema obszarami występują różnice, trzeba je wyjaśnić przed zamknięciem miesiąca.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Biuro rachunkowe lub doradca podatkowy - analiza kategorii przychodów i zasad ewidencji.

## **11) Usługi cykliczne bez jasno określonych okresów rozliczeniowych i zasad fakturowania**

### **Jak to wygląda w praktyce:**

Usługa jest wykonywana stale, z miesiąca na miesiąc, ale umowa nie wskazuje precyzyjnie okresu rozliczeniowego, terminu raportu, terminu wystawienia faktury ani momentu, w którym spółka uznaje dany miesiąc za zamknięty.

Przy większej liczbie klientów powoduje to opóźnienia i niespójności: część faktur powstaje na początku miesiąca, część pod koniec, a część dopiero po uzgodnieniu kosztów dodatkowych.

### **Konsekwencje/ryzyka:**

Brak regularnego modelu rozliczania utrudnia kontrolę terminów, zaburza cashflow i zwiększa ryzyko błędów w ewidencji. Dodatkowo właściciele nieruchomości otrzymują raporty i obciążenia w różnym standardzie, co obniża jakość obsługi.

### **Jak zapobiec**

W każdej umowie określ cztery kwestie: okres rozliczeniowy, termin raportu właścicielskiego, termin wystawienia faktury oraz termin wypłaty salda dla właściciela.

Następnie wdróż w firmie miesięczny kalendarz zamknięcia property management. Powinien on obejmować kolejno: zamknięcie wpływów, zamknięcie kosztów dodatkowych, weryfikację kaucji i szkód, przygotowanie raportu, wystawienie faktury i wypłatę środków właścicielowi.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Biuro rachunkowe - harmonogram zamknięcia miesiąca. Controlling - standard raportowania cyklicznego.

## **12) Brak analityki „per nieruchomości”, „per właściciel” i „per typ usługi”**

### **Jak to wygląda w praktyce:**

Spółka zna łączny miesięczny przychód i ogólny koszt działalności, ale nie wie, które nieruchomości, właściciele albo pakiety usług są rentowne. Małe kontrakty o dużej liczbie zdarzeń operacyjnych pochłaniają czas zespołu, lecz ich niska marża pozostaje niewidoczna.

Nie analizuje się liczby zgłoszeń, liczby interwencji, kosztów administracyjnych, częstotliwości rotacji najemców ani czasu poświęconego na obsługę trudnych klientów.

### **Konsekwencje/ryzyka:**

Firma może rozwijać portfel klientów, który generuje obrót, ale nie buduje realnej rentowności. Zarząd nie wie, czy bardziej opłaca się zarządzanie pojedynczymi mieszkaniami, portfelami inwestorskimi, wspólnotami czy lokalami użytkowymi.

### **Jak zapobiec**

Dla każdej nieruchomości albo właściciela prowadź kartę rentowności. Minimum powinno obejmować: przychód z opłaty za zarządzanie, przychody dodatkowe, liczbę zgłoszeń, liczbę interwencji, koszty serwisowe wymagające obsługi administracyjnej oraz kluczowe obciążenia czasowe.

Raz w miesiącu przygotowuj krótki raport: które nieruchomości są rentowne, które wymagają zmiany cennika, a które generują ponadstandardową liczbę zdarzeń operacyjnych. Taki controlling nie musi być rozbudowany, ale powinien być regularny.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Controlling lub biuro rachunkowe - wdrożenie prostego rachunku rentowności usług.

## **13) Brak procedury zamknięcia miesiąca i archiwizacji dowodów**

### **Jak to wygląda w praktyce:**

Po zakończeniu miesiąca spółka przechodzi od razu do bieżącej pracy operacyjnej. Nie ma jednego momentu, w którym formalnie zamyka rozliczenia danej nieruchomości: uzgadnia wpływy, koszty, kaucje, szkody, wynagrodzenie spółki i saldo dla właściciela.

Dokumenty są archiwizowane dopiero wtedy, gdy pojawi się reklamacja albo pytanie klienta.

### **Konsekwencje/ryzyka:**

Taki model powoduje stałe „niedomknięcie” tematów. Salda przechodzą z miesiąca na miesiąc, różnice nie są wyjaśniane na bieżąco, a każda kontrola albo reklamacja wymaga ręcznego odtwarzania historii.

To również utrudnia skalowanie firmy. Im większy portfel nieruchomości, tym bardziej kosztowne staje się ręczne szukanie informacji.

### **Jak zapobiec**

Wprowadź formalne zamknięcie miesiąca dla każdej nieruchomości.

Procedura powinna obejmować: uzgodnienie wpływów, uzgodnienie kosztów dodatkowych, weryfikację kaucji, raport właścicielski, fakturę, wypłatę salda, archiwizację dokumentów i oznaczenie miesiąca jako zamkniętego.

Przypisz jedną osobę odpowiedzialną za domknięcie administracyjne. Nie musi ona wykonywać wszystkich czynności samodzielnie, ale powinna pilnować kompletności procesu.

Archiwizuj pełny pakiet dokumentów według nieruchomości i miesiąca rozliczeniowego. Dzięki temu każda późniejsza reklamacja, analiza albo kontrola będzie oparta na gotowym zestawie dowodów.

### **Wsparcie zewnętrzne (opcjonalnie):**

Biuro rachunkowe - procedura zamknięcia miesiąca. Administracja wewnętrzna lub controlling - standard archiwizacji i checklisty.

## Szybki auto test (2 minuty)

Wprowadź formalne zamknięcie miesiąca dla każdej nieruchomości. Procedura powinna obejmować: uzgodnienie wpływów, uzgodnienie kosztów dodatkowych, weryfikację kaucji, raport właścicielski, fakturę, wypłatę salda, archiwizację dokumentów i oznaczenie miesiąca jako zamkniętego.



Przypisz jedną osobę odpowiedzialną za domknięcie administracyjne. Nie musi ona wykonywać wszystkich czynności samodzielnie, ale powinna pilnować kompletności procesu.

Archiwizuj pełny pakiet dokumentów według nieruchomości i miesiąca rozliczeniowego. Dzięki temu każda późniejsza reklamacja, analiza albo kontrola będzie oparta na gotowym zestawie dowodów.

### Zaznacz punkty, które dotyczą Twojej spółki:

- 1  2  3  4  5
- 6  7  8  9  10
- 11  12  13

### Interpretacja (orientacyjnie):

- **0-3 punkty:** Proces jest względnie stabilny, ale warto utrzymać standard dokumentacji i okresowo sprawdzać spójność umów, faktur, raportów właścicielskich i rozliczeń kaucji.
- **4-7 punktów:** Ryzyka są umiarkowane i zwykle da się je ograniczyć przez dopracowanie procedur, obiegu danych, wzorów dokumentów i modelu rozliczeń.
- **8+ punktów:** Ryzyka są wysokie. Warto przeprowadzić szybki przegląd obejmujący model agent/operator, VAT, refakturowanie, kaucje, raporty właścicielskie, KSeF i controlling rentowności.



# Potrzebujesz wsparcia w księgowości swojej firmy?

Porozmawiajmy o Twojej sytuacji i sprawdźmy, jak możemy Ci pomóc.

[Skontaktuj się](#)



## Numer telefonu

+ 48 575 325 596

## Email

biuro@bilansexpert.pl

## Strona internetowa

bilansexpert.pl

## Lokalizacja

Radwańska 51/52;  
93-574 Łódź



Więcej praktycznych porad znajdziesz na naszym blogu

[Sprawdź artykuły](#)