

Drożyzna mieszkań w bloku a wyciągi bankowe. Głośna cisza kosztów zarządcy

Czarna skrzynka w czynszu: fikcyjne awarie i usługi- duchy wyciskają Twój portfel

Jak zarządcy powierzeni, administratorzy i podmioty rynku PRS mogą przerzucać koszt brakujących napraw, niezweryfikowanych usług oraz własnej niegospodarności na właścicieli lokali, seniorów i najemców

Analiza prawna, techniczna i audytowa mechanizmów powstawania nieprzejrzystych kosztów utrzymania nieruchomości

Stan prawny: 30 lipca 2026 r.

Wyciąg bankowy nie opowiada całej historii. Pokazuje jednak, gdzie należy zacząć jej szukać

Drożyzna mieszkania w bloku nie zawsze zaczyna się od podwyżki ceny ciepła, energii elektrycznej, wody albo wynagrodzenia minimalnego. Niekiedy zaczyna się znacznie ciszej: od pozycji na wyciągu bankowym, której nikt nie potrafi połączyć z konkretnym zdarzeniem w budynku.

Jest przelew.

Jest faktura.

Jest opis: „usunięcie awarii”, „konserwacja”, „gotowość zimowa”, „obsługa techniczna”, „utrzymanie zieleni”, „materiały eksploatacyjne” albo „prace dodatkowe”.

Nie ma natomiast odpowiedzi na podstawowe pytania:

- co dokładnie się wydarzyło;
- kiedy i przez kogo usterka została stwierdzona;
- czy istniało bezpośrednie zagrożenie dla ludzi albo mienia;
- kto podjął decyzję o wyborze wykonawcy;
- jaki był zakres robót;
- ile godzin przepracowano;
- jakie materiały faktycznie zamontowano;

- co zdemontowano;
- kto i na jakiej podstawie odebrał wykonane prace;
- dlaczego koszt poniosła właśnie ta nieruchomość;
- czy wydatek był przewidziany w planie gospodarczym;
- czy nie został już objęty stałą opłatą za konserwację;
- czy wykonawca nie jest podmiotem powiązanym z zarządcą;
- czy zapłacona kwota odpowiada rzeczywistemu świadczeniu.

W tym miejscu zaczyna się **głośna cisza kosztów zarządcy**.

Cisza jest głośna, ponieważ właściciele widzą rosnące zaliczki, lecz nie widzą procesu, który zamienił określoną czynność techniczną w obciążenie finansowe ich lokali. Widzą skutek, ale nie otrzymują pełnego łańcucha dowodowego.

Wyciąg bankowy wspólnoty nie jest dowodem wykonania usługi. Jest dowodem przepływu pieniędzy.

Faktura nie jest jeszcze dowodem prawidłowego wykonania pracy. Jest żądaniem zapłaty albo dokumentem rozliczeniowym. Dopiero zestawienie jej z zamówieniem, kosztorysem, protokołem wykonania, materiałami, odbiorem, dokumentacją techniczną i historią urządzenia pozwala ustalić, czy za przelewem stoi realna wartość otrzymana przez nieruchomość.

To właśnie dlatego rachunek bankowy powinien być traktowany jak początek audytu, a nie jego zakończenie. Ustawa o własności lokali nakazuje zarządowi albo zarządcy dokonywanie rozliczeń przez rachunek bankowy, prowadzenie ewidencji pozaksięgowej oraz składanie właścicielom rocznych sprawozdań. Każdemu właścicielowi przysługuje przy tym prawo kontroli działalności zarządu.

1. Najpierw język dowodów: „fikcyjna usługa” to wniosek końcowy, nie punkt wyjścia

W publicystyce można mówić o „usługach-duchach”. W protokole kontroli, wezwaniu do zarządcy, opinii technicznej albo pozwie należy posługiwać się językiem bardziej precyzyjnym.

Brak protokołu odbioru nie dowodzi jeszcze, że usługi nie wykonano. Brak zdjęć nie przesądza, że awarii nie było. Niekompletna faktura nie jest automatycznie dowodem oszustwa.

Może natomiast oznaczać, że:

na podstawie udostępnionej dokumentacji nie jest możliwe potwierdzenie rzeczywistego wykonania, zakresu, konieczności, jakości ani wartości rozliczonego świadczenia.

To zdanie jest znacznie silniejsze procesowo niż emocjonalny zarzut. Nie rozstrzyga przedwcześnie, że doszło do przestępstwa, lecz wskazuje konkretną lukę dowodową obciążającą podmiot, który zarządza cudzymi pieniędzmi.

W profesjonalnej kontroli należy rozróżnić cztery kategorie:

1. Koszt udokumentowany

Istnieje pełna i spójna dokumentacja: zgłoszenie, diagnoza, decyzja, zlecenie, kosztorys, dowód wykonania, odbiór, faktura, płatność i przypisanie do właściwej nieruchomości.

2. Koszt częściowo udokumentowany

Usługa najprawdopodobniej została wykonana, lecz brakuje części dokumentów, pomiarów, uzasadnienia ceny albo potwierdzenia zakresu.

3. Koszt niezweryfikowany

Nie ma wystarczających dowodów pozwalających potwierdzić, że właściciele otrzymali świadczenie odpowiadające zapłaconej kwocie.

4. Koszt pozorny albo fikcyjny

Materiał dowodowy wskazuje, że usługi nie wykonano, wykonano ją w istotnie mniejszym zakresie, rozliczono ją podwójnie, przypisano niewłaściwemu budynkowi albo świadomie przedstawiono nieprawdziwe dane w celu uzyskania zapłaty.

Dopiero czwarta kategoria może otwierać analizę pod kątem art. 286 § 1 Kodeksu karnego. Przepis ten wymaga bowiem wykazania działania w celu osiągnięcia korzyści majątkowej, wprowadzenia innej osoby w błąd albo wykorzystania jej błędu oraz doprowadzenia do niekorzystnego rozporządzenia mieniem. Sam bałagan dokumentacyjny, nawet rażący, nie wypełnia automatycznie znamion oszustwa.

Prawidłowa kolejność jest więc następująca:

niezgoda → wezwanie do wyjaśnienia → zabezpieczenie dokumentów → audyt → ustalenie odpowiedzialności → dopiero potem kwalifikacja prawna.

2. Zarząd powierzony nie oznacza przekazania prawa do milczenia

Art. 18 ust. 1 ustawy o własności lokali pozwala właścicielom określić sposób zarządu nieruchomością wspólną i powierzyć go osobie fizycznej albo prawnej. Powierzenie zarządu nie oznacza jednak przekazania zarządcy prawa do swobodnego dysponowania pieniędzmi bez późniejszej kontroli.

Zarządca powierzony nie staje się właścicielem nieruchomości, środków pieniężnych ani dokumentacji. Otrzymuje kompetencję do wykonywania określonych czynności w cudzym interesie i na cudzy rachunek.

Art. 29 ustawy o własności lokali nakłada na zarząd albo zarządcę obowiązek prowadzenia dla każdej nieruchomości wspólnej ewidencji pozaksiegowej:

- kosztów zarządu nieruchomością wspólną;
- zaliczek wpłacanych na ich pokrycie;
- rozliczeń z innych tytułów na rzecz nieruchomości wspólnej.

Zarządca ma również obowiązek przechowywania dokumentacji technicznej budynku, w tym książki obiektu budowlanego, a prawo kontroli działalności zarządu przysługuje każdemu właścicielowi lokalu.

Sąd Najwyższy wyjaśniał, że prawo kontroli obejmuje w szczególności możliwość przeglądania ksiąg i dokumentów, żądania informacji, sprawozdań oraz wyjaśnień dotyczących stanu majątku wspólnoty i zarządzania nieruchomością wspólną. W innym orzeczeniu potwierdził wprost uprawnienie właściciela wspólnoty.

Nie wystarczy więc przesłać właścicielowi tabeli z pozycją „konserwacja – 18 450 zł”.

Kontrola ma umożliwić ustalenie:

- kto otrzymał pieniądze;
- za co je otrzymał;
- na jakiej podstawie;
- kto potwierdził wykonanie;
- czy świadczenie mieściło się w umowie podstawowej;
- czy koszt został prawidłowo przypisany;
- czy cena została sprawdzona;
- czy nie występowały powiązania osobowe albo kapitałowe.

Ewidencja, która pokazuje wyłącznie kwotę, lecz nie pozwala przejść od kwoty do zdarzenia gospodarczego, jest ewidencją formalnie istniejącą, ale funkcjonalnie nieprzejrzystą.

3. Art. 184b u.g.n. – zarządzanie ma zapewniać racjonalną gospodarkę, a nie tylko sprawne wystawianie opłat

W dyskusjach o odpowiedzialności zarządców często przywołuje się art. 184b ustawy o gospodarce nieruchomościami jako przepis o „szczególnej staranności zawodowej”. Takie określenie wymaga aktualizacji.

W obecnym brzmieniu art. 184b definiuje zarządzanie nieruchomością jako podejmowanie decyzji i czynności mających zapewnić **racjonalną gospodarkę nieruchomością**, w szczególności:

- właściwą gospodarkę ekonomiczno-finansową;
- bezpieczeństwo użytkowania i właściwą eksploatację;
- właściwą gospodarkę energetyczną;
- bieżące administrowanie;
- utrzymanie nieruchomości m;
- uzasadnione inwestowanie.

Zawodowy standard staranności wynika natomiast bezpośrednio również z art. 355 § 2 Kodeksu cywilnego. Należyta staranność przedsiębiorcy ocenia się z uwzględnieniem zawodowej przez niego działalności.

To rozróżnienie nie osłabia odpowiedzialności zarządcy. Przeciwnie: pozwala zbudować precyzyjniejszą podstawę oceny.

Od zawodowego zarządcy można wymagać więcej niż od przypadkowego właściciela:

- zna stan techniczny nieruchomości;
- ma dostęp do dokumentacji;
- organizuje przeglądy;
- zawiera i nadzoruje umowy;
- kontroluje wykonawców;

- prowadzi ewidencję kosztów;
- dysponuje historią awarii;
- zna terminy gwarancji;
- powinien rozpoznawać konflikty interesów;
- powinien odróżniać naprawę konieczną od wydatku wygodnego dla wykonawcy;
- powinien wiedzieć, kiedy wymagany jest kosztorys, konkurencyjna oferta, ekspertyza albo uchwała właścicieli.

Profesjonalny zarząd nieruchomością nie polega zatem na tym, że każdą przedstawioną fakturę księguje się, opłaca i rozdziela na lokale.

Polega na tym, że przed zapłatą ktoś działający w interesie właścicieli odpowiada na trzy pytania:

1. **Czy świadczenie było potrzebne?**
2. **Czy zostało rzeczywiście i prawidłowo wykonane?**
3. **Czy zapłacona cena była uzasadniona?**

Jeżeli na którekolwiek z nich nie ma odpowiedzi, koszt nie powinien automatycznie otrzymywać statusu kosztu bezspornego.

4. Nagła awaria urządzenia, które dwa miesiące wcześniej było „sprawne”

Wyobraźmy sobie sytuację typową dla wielu budynków.

W marcu przeprowadzono okresową kontrolę instalacji elektrycznej albo urządzeń wężła ciepłego. W protokole nie wykazano nieprawidłowości. Nie zalecono naprawy. Nie wskazano oznak zużycia, przegrzewania, korozji, niestabilności parametrów ani konieczności dalszej diagnostyki.

W maju pojawia się faktura:

„Awaryjna wymiana rozdzielnic i elementów automatyki – 24 600 zł”.

Zarządca wyjaśnia krótko:

„Wystąpiła nagła awaria. Należało działać natychmiast”.

Taka odpowiedź może być prawdziwa. Urządzenia rzeczywiście mogą ulec nagłemu uszkodzeniu. Przepięcie, zawilgocenie, wada ukryta, uszkodzenie mechaniczne albo awaria elementu elektronicznego mogą wystąpić pomimo wcześniejszej kontroli.

Jednak wcześniejszy protokół nie może być jednocześnie używany jako dowód prawidłowego nadzoru, a następnie ignorowany, gdy pojawia się kosztowna awaria tego samego urządzenia.

Powstaje **niespójność czasowa i techniczna**, która wymaga wyjaśnienia.

Audyt powinien wtedy ustalić:

- jaki dokładnie element uległ uszkodzeniu;
- czy element ten był objęty poprzednią kontrolą;
- jaką metodą i przy użyciu jakich przyrządów sprawdzono go wcześniej;
- jakie wartości pomiarowe zapisano;
- czy w protokole znajdują się zdjęcia, termogramy, wyniki pomiarów albo identyfikatory urządzeń;
- jakie objawy zgłoszono w dniu awarii;
- kto pierwszy stwierdził usterkę;
- czy odnotowano alarmy automatyki;
- czy zachowały się logi sterownika;
- czy nastąpiło przepięcie, zalenie albo ingerencja osoby trzeciej;
- czy urządzenie było objęte gwarancją;
- czy uszkodzony element zachowano do oględzin;
- czy przeprowadzono analizę przyczyny źródłowej;
- czy wymieniono wyłącznie część uszkodzoną, czy od razu cały zespół;
- dlaczego nie wykonano naprawy częściowej;
- czy po naprawie przeprowadzono pomiary, próby funkcjonalne i odbiór.

Jeżeli dwa miesiące wcześniej urządzenie zostało opisane jako znajdujące się w stanie prawidłowym, a później zarządca nie potrafi pokazać ani uszkodzonego elementu, ani protokołu awarii, ani pomiarów, ani zdjęć, ani logów, ani protokołu odbioru, nie oznacza to jeszcze automatycznie fikcyjności naprawy.

Oznacza jednak, że:

nie została zachowana ciągłość dowodowa pomiędzy stanem urządzenia stwierdzonym podczas kontroli, zdarzeniem awaryjnym, zakresem wykonanych prac oraz wydatkiem obciążającym właścicieli.

To jest zasadniczy problem audytowy.

5. Przeglądy „kopiuj-wklej”: dokumentacja, która ma uspokajać, a nie kontrolować

Prawo budowlane wymaga przeprowadzania okresowych kontroli obiektów.

Co najmniej raz w roku kontroluje się między innymi elementy budynku i instalacji narażone na szkodliwe wpływy atmosferyczne i niszczące działanie czynników występujących podczas użytkowania, instalacje służące ochronie środowiska, instalacje gazowe i przewody kominowe.

Co najmniej raz na pięć lat należy sprawdzić stan techniczny, przydatność do użytkowania i estetykę obiektu oraz jego otoczenia. Kontrola ta obejmuje także instalację elektryczną i piorunochronną, w tym stan połączeń, osprzętu, zabezpieczeń i środków ochrony od porażenia.

Art. 62 ust. 1a nie określa częstotliwości kontroli. Nakazuje natomiast podczas kontroli sprawdzić wykonanie zaleceń wydanych w wyniku poprzedniej kontroli. To szczególnie ważne, ponieważ protokół nie powinien być dokumentem zamkniętym w segregatorze. Powinien uruchamiać proces naprawczy i zweryfikować jego wykonanie.

Z kolei art. 62a Prawa budowlanego określa minimalną zawartość protokołu kontroli. Powinny znaleźć się w nim między innymi informacje o zakresie kontroli, ustaleniach, nieprawidłowościach, zaleceniach i odpowiednich kwalifikacjach.

Patologia „kopiuj-wklej” pojawia się wtedy, gdy protokoły z kolejnych lat:

- mają niemal identyczną treść;
- nie wskazują konkretnych urządzeń i ich identyfikatorów;
- nie zawierają wyników pomiarów;
- nie pokazują lokalizacji usterek;
- nie dokumentują postępu degradacji;
- nie odnoszą się do wcześniejszych zaleceń;
- nie zawierają zdjęć ani załączników;
- nie uwzględniają zgłoszeń mieszkańców;

- opisują wszystkie elementy jako „sprawne”, mimo późniejszych kosztownych awarii;
- zawierają ogólną formułę „stan dobry” bez określenia kryterium oceny;
- nie wykazują robót przeprowadzonych w okresie między kontrolami;
- nie pozwalają ustalić, czy osoba kontrolująca faktycznie dotarła do wskazanych urządzeń i pomieszczeń.

Nie każdy lakoniczny protokół jest wadliwy. Zakres dokumentacji musi odpowiadać rodzajowi kontroli i rzeczywistemu stanowi obiektu. Jednak powtarzalność treści połączona z brakiem pomiarów, brakiem analizy zaleceń i późniejszą falą „nagłych awarii” tworzy uzasadnioną podstawę do pogłębionej kontroli.

Profesjonalny audyt nie powinien ograniczać się do pytania, czy protokół istnieje.

Powinien ustalić:

czy protokół odzwierciedla rzeczywisty stan budynku i czy był zdolny do wykrycia zagrożeń, które następnie przedstawiono właścicielom jako nagłe, nieprzewidywalne i kosztowne awarie.

6. Książka obiektu budowlanego: pamięć techniczna budynku albo pusta kronika formalności

Książka obiektu budowlanego nie jest dekoracyjnym rejestrem.

Prawo budowlane przewiduje w niej zapisy dotyczące między innymi:

- okresowych kontroli z art. 62;
- ekspertyz i opinii technicznych;
- kontroli oraz napraw urządzeń przeciwpożarowych;
- robót budowlanych wykonywanych po oddaniu obiektu do użytkowania;
- katastrof budowlanych;
- dzygnięć organów administracji.

W przypadku elektronicznej książki obiektu budowlanego system ma zapewniać identyfikowalność wpisów, a wprowadzonych danych nie można dowolnie usuwać ani zmieniać. Wpisów dokonuje się niezwłocznie, co do zasady nie później niż w terminie siedem dni od dnia wystąpienia okoliczności, której dotyczą.

Jeżeli więc zarządca powołuje się na poważną awarię techniczną, która wymagała kosztownej ingerencji w istotny element budynku, audyt powinien porównać:

- zgłoszenie awarii;
- protokół oględzin;
- dokumentację poprzednich kontroli;
- wpisy w KOB;
- zlecenie naprawy;
- fakturę;
- protokół odbioru;
- dokumentację powykonawczą;
- ewentualną aktualizację schematów instalacji;
- kolejną kontrolę okresową.

Brak wpisu nie zawsze przesądza o niewykonaniu pracy. Nie każda drobna czynność eksploatacyjna podlega odnotowaniu w takim samym zakresie. Jednak przy poważnej wymianie rozdzielnicy, automatyki, pompy, instalacji, zabezpieczenia przeciwpożarowego albo innych elementów wpływających na bezpieczeństwo i sposób działania budynku dokumentacyjna pustka staje się problemem trudnym do zlekceważenia.

Budynek bez wiarygodnej historii technicznej jest zarządzany reaktywnie.

Każdy kolejny wykonawca zaczyna od zera. Każda awaria może zostać opisana jako pierwsza. Każdy koszt można przedstawić jako nieprzewidywalny. Właściciele tracą możliwość porównania zdarzeń, a zarządca zyskuje przewagę wynikającą z wyłącznego dostępu do informacji.

7. Rozdzielnica i instalacja elektryczna: nie wystarczy napisać „wymieniono”

Warunki techniczne wymagają, aby instalacje elektryczne zapewniały między innymi odpowiednie parametry zasilania, ochronę przeciwporażeniową i przeciwpożarową. Przepisy przewidują stosowanie odpowiednich zabezpieczeń, w tym urządzeń różnicowoprądowych, wyłączników nadprądowych, selektywności zabezpieczeń, połączeńprzepięciowej.

Dlatego opis faktury:

„Wymiana rozdzielnic – komplet”

nie wystarcza do profesjonalnego odbioru robót.

Dokumentacja powinna pozwolić ustalić co najmniej:

- typ i parametry poprzedniej rozdzielnic;
- przyczynę wymiany;
- zakres demontażu;
- schemat jednokreskowy;
- parametry nowych zabezpieczeń;
- dobór zabezpieczeń do obciążenia i przekrojów przewodów;
- zachowanie selektywności;
- sposób ochrony przeciwporażeniowej;
- wyniki pomiarów rezystancji izolacji;
- wyniki pomiarów skuteczności ochrony;
- ciągłość przewodów ochronnych;
- stan i pomiary uziemienia;
- zastosowane ograniczniki przepięć;
- oznaczenie obwodów;
- deklaracje właściwości lub zgodności zastosowanych urządzeń;
- kwalifikacje osób wykonujących pomiary;
- datę uruchomienia;
- protokół odbioru.

W przypadku awarii elektrycznej zasadnicze znaczenie ma również zabezpieczenie przyczyny uszkodzenia.

Jeżeli spalony moduł zostaje natychmiast wyrzucony, a jedynym śladem pozostaje faktura wystawiona przez firmę stale współpracującą z zarządcą, właściciele tracą możliwość późniejszej weryfikacji, czy uszkodzenie faktycznie wystąpiło, jaki miało zakres oraz czy konieczna była wymiana całego urządzenia.

Przy kosztownych naprawach wymienione elementy powinny być:

- opisane;
- sfotografowane;
- czasowo zabezpieczone;
- udostępnione do oględzin;
- zutylizowane dopiero po upływie uzgodnionego terminu albo po odbiorze.

Nie chodzi o magazynowanie każdej uszczelki. Chodzi o zachowanie dowodu w sytuacji, w której właściciele mają zapłacić tysiące albo dziesiątki tysięcy złotych za zdarzenie przedstawiane jako nagłe i nieprzewidywalne.

8. Automatyka węzła cieplnego: ma sterować ciepłem, a nie produkować nieczytelne rachunki

Instalacja ogrzewcza zasilana z sieci ciepłowniczej powinna być sterowana urządzeniem automatycznie regulującym dopływ ciepła odpowiednio do zmian zewnętrznych warunków klimatycznych. Instalacja powinna mieć również odpowiednią aparaturę kontrolną i pomiarową, a jej techniczne.

W audycie automatyki węzła nie można zatem poprzestać na ustaleniu, że sterownik „działa”.

Trzeba sprawdzić:

- jaka krzywa grzewcza została ustawiona;
- kto i kiedy ją zmieniał;
- jakie są temperatury zasilania i powrotu;
- jak układ reaguje na temperaturę zewnętrzną;
- czy czujnik pogodowy działa i jest właściwie umieszczony;
- czy występują ręczne obejścia automatyki;
- czy zawory regulacyjne pracują w pełnym zakresie;
- czy siłowniki otrzymują prawidłowe sygnały;
- czy pompy pracują według rzeczywistego zapotrzebowania;
- czy rejestrowane są alarmy;

- czy dostępna jest historia parametrów;
- czy nastawy odpowiadają charakterystyce budynku;
- czy po naprawie wykonano regulację i test funkcjonalny;
- czy koszt naprawy automatyki przyniósł mierzalny efekt eksploatacyjny.

Jeżeli zarządca rozlicza wymianę sterownika, ale nie potrafi przedstawić wcześniejszych alarmów, diagnozy, kopii ustawień, dokumentacji urządzenia, protokołu uruchomienia i nowych parametrów pracy, nie można rzetelnie ocenić, czy wykonano naprawę, modernizację, wymianę na wyrost czy jedynie operację handlową.

Automatyka nie jest czarną skrzynką przeznaczoną wyłącznie dla serwisanta.

Jej dane mają zasadnicze znaczenie dla oceny:

- zużycia ciepła;
- mocy chwilowej;
- przegrzewania budynku;
- strat przesyłowych;
- powtarzających się alarmów;
- prawidłowości konserwacji;
- zasadności kolejnych napraw.

9. Niezaizolowane piony i przewody w szachtach: koszt, którego nie widać na fakturze za naprawę, ale widać na rachunku za energię

Jednym z najbardziej niedocenianych źródeł strat są przewody centralnego ogrzewania, ciepłej wody użytkowej i cyrkulacji prowadzone w piwnicach, pomieszczeniach technicznych oraz szachtach instalacyjnych bez właściwej izolacji.

Warunki techniczne wymagają utrzymywania strat ciepła na racjonalnie niskim poziomie. Dotyczy to przewodów zasilających i powrotnych centralnego ogrzewania, przewodów ciepłej wody użytkowej oraz cyrkulacji. Izolacja cieplna powinna odpowiadać wymaganiom technicznemu i właściwych normach.

Nie można jednak mechanicznie twierdzić, że każdy starszy budynek musi w każdej chwili odpowiadać wszystkim współczesnym wymaganiom przewidzianym dla nowego projektowania. Rozporządzenie określa przede wszystkim warunki stosowane przy

projektowaniu, budowie, przebudowie i zmianie sposobu użytkowania. Ocena istniejącego budynku wymaga uwzględnienia między innymi daty jego powstania, zatwierdzonego projektu, późniejszych robót, zakresu przebudowy oraz obowiązków utrzymującym stan.

Nie zmienia to faktu, że gołe, rozgrzane przewody w zimnym albo nadmiernie wentylowanym szachcie są czytelnym sygnałem nieefektywności.

Powodują między innymi:

- niekontrolowane oddawanie ciepła poza lokalami;
- wzrost zużycia energii potrzebnej do utrzymania temperatury ciepłej wody;
- wzrost obciążenia cyrkulacji;
- przegrzewanie szachtów i części wspólnych;
- nierównomierność temperatur;
- zwiększenie kosztów przygotowania ciepłej wody;
- ryzyko kondensacji na przewodach zimnej wody;
- przyspieszoną degradację niektórych elementów;
- trudność w prawidłowym rozdzieleniu kosztów pomiędzy funkcje instalacji.

Jeżeli zarządca latami płaci za „konserwację instalacji”, a jednocześnie nie sporządza inwentaryzacji brakującej lub zdegradowanej izolacji, powstaje pytanie o zakres rzeczywiście świadczonej konserwacji.

Konserwacja nie może oznaczać wyłącznie przyjazdu po awarii.

Powinna obejmować również identyfikację procesów, które generują przyszłe awarie i stałe straty eksploatacyjne.

Kontrola szachtów i pionów powinna obejmować:

- inwentaryzację średnic przewodów;
- identyfikację instalacji;
- pomiar długości odcinków bez izolacji;
- ocenę grubości i stanu istniejącej izolacji;
- sprawdzenie ciągłości izolacji na armaturze, zaworach i połączeniach;
- termowizję;

- pomiar temperatur powierzchni;
- ocenę zawilgocenia;
- kontrolę przejść przez stropy i ściany;
- ocenę zabezpieczeń przeciwpożarowych przepustów;
- sprawdzenie dostępności rewizyjnej;
- przypisanie nieprawidłowości do konkretnego pionu i kondygnacji.

Przejścia instalacyjne przez elementy oddzielenia przeciwpożarowego powinny zachowywać wymaganą klasę odporności ogniowej. Oznacza to, że otwarty albo nieprawidłowo uszczelniony przepust nie jest tylko wadą estetyczną — estrzenianie się ognia i dymu.

10. Dokumentacja okołofakturowa: faktura powinna mieć własną historię

Koszt techniczny powinien pozostawiać ślad od pierwszego zgłoszenia aż do płatności.

Profesjonalny model kontroli opiera się na zasadzie:

zlecenie → wykonanie → odbiór → faktura → płatność

Przy naprawach technicznych potrzebny jest jeszcze piąty element:

historia urządzenia i dokumentacja obiektu

Powstaje wówczas pełna ścieżka:

stan poprzedni → zdarzenie → diagnoza → decyzja → zlecenie → wykonanie → odbiór → rozliczenie → aktualizacja dokumentacji

Minimalny pakiet dowodowy dla naprawy awaryjnej powinien obejmować:

1. Zgłoszenie zdarzenia

Data, godzina, osoba zgłaszająca, miejsce, opis objawów i potencjalne zagrożenie.

2. Protokół oględzin

Ustalenie objawów, prawdopodobnej przyczyny, skutków oraz koniecznych działań zabezpieczających.

3. Fotodokumentację przed rozpoczęciem prac

Z identyfikacją miejsca, urządzenia i daty.

4. Decyzję o zastosowaniu trybu awaryjnego

Wskazującą, dlaczego nie było możliwe przeprowadzenie zwykłego postępowania ofertowego.

5. Zlecenie wykonania prac

Z opisem zakresu, przewidywanej liczby roboczogodzin, stawek, materiałów i limitu wartości.

6. Kosztorys albo kalkulację ceny

Nawet uproszczoną, ale pozwalającą odróżnić robociznę, materiały, dojazd, sprzęt, marżę i usługi podwykonawców.

7. Dokumentację wykonania

Zdjęcia, opis prac, godziny wejścia i wyjścia, osoby wykonujące, numery urządzeń i części.

8. Protokół odbioru

Podpisany przez osobę zdolną ocenić zakres i jakość robót, a nie wyłącznie przez wystawcę faktury.

9. Wyniki prób i pomiarów

Jeżeli charakter instalacji ich wymaga.

10. Dokumenty materiałowe i gwarancyjne

Typ urządzenia, producent, numer seryjny, karta gwarancyjna, instrukcja, deklaracje.

11. Fakturę

Z opisem pozwalającym połączyć ją z konkretnym zleceniem i miejscem wykonania.

12. Potwierdzenie płatności

Umożliwiające ustalenie rachunku odbiorcy, daty i tytułu przelewu.

13. Aktualizację rejestru awarii, KOB albo dokumentacji technicznej

W zakresie adekwatnym do rodzaju wykonanych prac.

Jeżeli faktura nie ma żadnego z tych „sąsiadujących” dokumentów, staje się dokumentem osamotnionym.

A samotna faktura jest słabym fundamentem dla obciążania cudzej własności.

11. Materiał kupiony tanio, zafakturowany drogo: kiedy marża jest legalna, a kiedy staje się problemem

Samo stwierdzenie, że wykonawca kupił część za 500 zł, a na fakturze rozliczył ją za 800 zł, nie dowodzi nieprawidłowości.

Przedsiębiorca może kalkulować cenę z uwzględnieniem:

- kosztu zakupu;
- transportu;
- magazynowania;
- ryzyka gwarancyjnego;
- kosztów finansowania;
- doboru technicznego;
- odpowiedzialności za część;
- marży handlowej.

Problem zaczyna się wtedy, gdy zarządca przedstawia koszt jako prosty zwrot ceny materiału, podczas gdy faktycznie doliczono nieujawnioną marżę. Jeszcze poważniejsza sytuacja występuje, gdy wykonawcą jest podmiot powiązany z zarządcą, nie przeprowadzono porównania ofert, a cena została przyjęta bez żadnej kontroli.

Audyt powinien rozróżnić:

- **wynagrodzenie ryczałtowe** — cena za cały rezultat;
- **wynagrodzenie kosztorysowe** — wynikające z pozycji i obmiaru;
- **zwrot rzeczywiście poniesionych kosztów;**
- **zakup materiału z ujawnioną marżą;**
- **refakturowanie;**
- **materiał powierzony przez zamawiającego.**

Nie wolno porównywać wszystkich tych modeli tak, jakby były identyczne.

Można natomiast wymagać, aby model rozliczenia był znany przed wykonaniem prac i wynikał z umowy albo zlecenia.

Sygnałami ryzyka są szczególnie:

- identyczne, okrągłe kwoty na wielu fakturach;
- brak symboli i ilości materiałów;
- określenia „materiały różne” albo „części eksploatacyjne”;
- brak dowodów zakupu przy modelu opartym na zwrocie kosztów;
- wielokrotne rozliczanie tych samych części;
- fakturowanie pełnej ceny urządzenia regenerowanego;
- brak numerów seryjnych;
- brak informacji o pozostawionych częściach;
- brak ujawnienia rabatów otrzymanych przez zarządcę albo wykonawcę;
- zakup wyłącznie od jednego, stale powiązanego dostawcy;
- rozbijanie jednego zamówienia na kilka mniejszych faktur.

W protokole można wówczas zapisać:

Nie stwierdzono dostatecznej dokumentacji pozwalającej ustalić sposób kalkulacji ceny materiałów, zakres zastosowanej marży oraz zgodność rozliczenia z modelem wynagrodzenia wynikającym z umowy.

12. Usługi-duchy: sprzątanie, które istnieje w księgach, lecz znika na klatce schodowej

Sprzątanie części wspólnych jest usługą trudniejszą do skontrolowania niż wymiana pompy. Nie pozostawia nowego urządzenia ani protokołu pomiarowego. Efekt jest krótkotrwały, a po kilku dniach może już nie być widoczny.

Właśnie dlatego usługi ciągle wymagają precyzyjnej organizacji nadzoru.

Umowa powinna określać:

- powierzchnię objętą usługą;
- częstotliwość konkretnych czynności;
- zakres prac na klatkach, w piwnicach, windach i pomieszczeniach wspólnych;
- mycie okien i lamperii;
- dezynfekcję;

- usuwanie pajęczyn;
- sprzątanie terenów zewnętrznych;
- zasady zastępstw;
- sposób zgłaszania braków;
- termin ich usunięcia;
- kryteria odbioru;
- możliwość obniżenia wynagrodzenia.

Samo podpisanie listy obecności przez pracownika wykonawcy nie dowodzi, że wykonano pełen zakres usługi.

Minimalny system kontroli może obejmować:

- harmonogram;
- kartę wykonania;
- okresową fotodokumentację;
- elektroniczne potwierdzenie obecności;
- losowe kontrole;
- rejestr zgłoszeń mieszkańców;
- potwierdzenie usunięcia nieprawidłowości;
- miesięczny protokół odbioru;
- naliczanie potrąceń za niewykonane czynności.

Nie chodzi o fotografowanie każdego umytego stopnia. Chodzi o stworzenie procedury pozwalającej rozpoznać, czy usługa jest wykonywana regularnie, czy tylko deklarowana.

Szczególnie ryzykowny jest model, w którym:

- sprzątanie wykonuje spółka powiązana z zarządcą;
- nie przeprowadzono porównania rynku;
- zakres umowy jest ogólny;
- wynagrodzenie jest stałe bez mierników jakości;
- ten sam podmiot zleca, wykonuje, potwierdza i rozlicza usługę;

- skargi mieszkańców nie są rejestrowane;
- nie stosuje się potrąceń;
- właściciele nie mają dostępu do umowy i harmonogramu.

W takiej strukturze znika podstawowa zasada kontroli wewnętrznej: **osoba zatwierdzająca wykonanie nie powinna być ekonomicznie zainteresowana zatwierdzeniem własnego świadczenia.**

13. Gotowość do odśnieżania w bezśnieżnym miesiącu: koszt fikcyjny czy prawidłowo kupiona dostępność?

Faktura za „gotowość zimową” wystawiona w miesiącu bez opadów śniegu budzi naturalny sprzeciw. Nie należy jednak automatycznie uznawać jej za fikcyjną.

Wynagrodzenie za gotowość może być gospodarczo uzasadnione, jeżeli wykonawca rzeczywiście zobowiązuje się utrzymywać:

- personel;
- sprzęt;
- materiały;
- dyżur;
- zdolność do reakcji w określonym czasie;
- rezerwę wykonawczą dla danej nieruchomości.

Płaci się wtedy nie tylko za usunięty śnieg, ale również za dostępność zdolności operacyjnej.

Problem powstaje, gdy „gotowość” jest pustym słowem.

Audyt powinien ustalić:

- czy umowa w ogóle przewiduje odrębną opłatę za gotowość;
- w jakich miesiącach jest naliczana;
- jaki sprzęt wykonawca utrzymuje;
- ilu pracowników obejmuje dyżur;
- jaki jest maksymalny czas reakcji;
- kto dostarcza sól, piasek albo inne środki;

- czy wykonawca obsługuje równocześnie liczbę nieruchomości przekraczającą jego realne możliwości;
- czy prowadzono rejestr pogody i interwencji;
- czy właściciele płacą osobno za każde wyjście;
- czy opłata za gotowość nie dubluje stałej opłaty za utrzymanie terenu;
- czy w poprzednich sezonach wykonawca reagował terminowo;
- czy niewykonanie obowiązku powoduje obniżenie wynagrodzenia.

W beśśnieżnym miesiącu świadczeniem może być gotowość. Zarządca musi jednak umieć wykazać, **co dokładnie zostało kupione**.

Jeżeli wykonawca nie utrzymywał dyżuru, nie dysponował sprzętem i nie miał obowiązku reakcji w określonym czasie, nazwa „gotowość” może jedynie maskować stały transfer pieniędzy.

14. Pielęgnacja zieleni: ile kosztuje trawa, której nikt nie zmierzył?

Koszty zieleni często rozliczane są zbiorczo:

„Pielęgnacja terenów zielonych – 8 000 zł”.

Bez obmiaru powierzchni, harmonogramu, zakresu prac i odbioru nie sposób ustalić, czy cena obejmowała:

- koszenie;
- grabienie;
- wywóz;
- nawożenie;
- podlewanie;
- cięcie krzewów;
- pielęgnację drzew;
- nasadzenia;
- dosiew;
- opryski;

- regenerację trawnika;
- usuwanie skutków suszy.

Każda z tych czynności ma inną pracochłonność i ryzyko.

W przypadku drzew mogą być potrzebne dodatkowe uprawnienia, ocena stanu, zgłoszenia albo zezwolenia. W przypadku oprysków znaczenie mają rodzaj środka i warunki jego zastosowania.

Jeżeli umowa mówi jedynie o „kompleksowej pielęgnacji”, a faktura powtarza co miesiąc tę samą kwotę, audyt powinien ustalić, czy wynagrodzenie ma charakter abonamentowy, ryczałtowy czy obmiarowy.

Brak koszenia w danym tygodniu nie zawsze oznacza niewykonanie umowy. Koszenie może być uzależnione od pogody i tempa wzrostu trawy. Jednak brak jakiegokolwiek systemu potwierdzania prac oznacza, że właściciele płacą za deklarację, nie za kontrolowalny rezultat.

15. Spółka-córka zarządcy: konflikt interesów nie znika tylko dlatego, że wszystkie dokumenty są wystawione prawidłowo

Usługa może być rzeczywiście wykonana, faktura może być prawidłowa pod względem formalnym, a mimo to transakcja może wymagać pogłębionej kontroli.

Dotyczy to szczególnie sytuacji, w której wykonawcą jest:

- spółka zależna od zarządcy;
- firma należąca do członka zarządu;
- przedsiębiorstwo osoby bliskiej;
- podmiot korzystający z tego samego zaplecza, pracowników albo adresu;
- stały podwykonawca wyłączony z konkurencji.

Powiązanie nie oznacza automatycznie nieprawidłowości. Może umożliwiać szybszą reakcję, lepszą koordynację i niższe koszty.

Wymaga jednak jawności.

Właściciele powinni wiedzieć:

- że powiązanie istnieje;
- kto jest beneficjentem wynagrodzenia;

- jak ustalono cenę;
- czy porównano ją z rynkiem;
- kto zatwierdził wybór;
- kto odebrał usługę;
- czy zarządca uzyskał dodatkowe wynagrodzenie albo rabat;
- czy dana czynność nie mieściła się już w podstawowym wynagrodzeniu zarządcy.

Najbardziej niebezpieczny jest model zamknięty:

zarządca tworzy potrzebę → zleca pracę podmiotowi powiązanemu → potwierdza wykonanie → zatwierdza fakturę → pobiera pieniądze od właścicieli → sam wyjaśnia ewentualne wątpliwości.

W takim układzie każdy dokument może być formalnie prawidłowy, ale cały proces pozbawiony jest niezależnego punktu kontroli.

16. Senior jako idealny płatnik czarnej skrzynki

Asymetria informacyjna szczególnie dotyka starszych właścicieli.

Senior często:

- nie ma dostępu do panelu elektronicznego;
- nie zna terminologii technicznej;
- nie wie, jakie dokumenty powinny istnieć;
- nie potrafi ocenić kosztorysu;
- obawia się konfliktu z administracją;
- uznaje pieczętkę i podpis za gwarancję prawidłowości;
- otrzymuje informację dopiero po dokonaniu wydatku;
- słyszy, że „awaria nie mogła czekać”;
- nie wie, że może kontrolować dokumenty;
- nie ma możliwości samodzielnego zeskanowania wielostronicowej dokumentacji.

Zarządzanie oparte na cyfryzacji nie może oznaczać cyfrowego wykluczenia.

Jeżeli dokumenty udostępniane są wyłącznie w skomplikowanym panelu, a właściciel nie korzysta z internetu, prawo kontroli staje się iluzoryczne.

Dobra praktyka powinna zapewniać:

- dostęp papierowy;
- możliwość uzyskania kopii;
- pomoc pełnomocnika albo osoby zaufanej;
- prosty opis kosztu;
- możliwość zadania pytań;
- informację o terminach;
- numer zlecenia łączący fakturę z pracą;
- wyjaśnienie różnicy między naprawą awaryjną a planową;
- brak presji na natychmiastowe głosowanie, jeżeli nie istnieje realne zagrożenie.

Presja czasu jest uzasadniona przy zalaniu, pożarze, ulatnianiu gazu albo awarii zagrażającej bezpieczeństwu. Nie może być stałą metodą wyłączania właścicieli z kontroli ekonomicznej.

17. Rynek PRS: najemca płaci, właściciel instytucjonalny kontroluje, a pomiędzy nimi rośnie warstwa kosztowa

W modelu najmu instytucjonalnego należy rozdzielić pozycję właściciela i najemcy.

Jeżeli cały budynek należy do jednego funduszu albo podmiotu inwestycyjnego, najemca nie uzyskuje z tego powodu praw właściciela wynikających z art. 29 ust. 3 ustawy o własności lokali. Jego uprawnienia do informacji i rozliczeń wynikają przede wszystkim z umowy, przepisów prawa cywilnego oraz — w odpowiednim zakresie — ochrony konsumenckiej.

Jeżeli fundusz posiada lokale we wspólnocie mieszkaniowej, to fundusz jako właściciel wykonuje prawa związane z kontrolą zarządu. Najemca płacący opłaty może natomiast nie mieć bezpośredniego dostępu do dokumentacji wspólnoty.

Powstaje wtedy wielopiętrowy łańcuch:

wspólnota → zarządca → asset manager → fundusz → operator najmu → najemca.

Na każdym poziomie mogą pojawić się:

- opłaty administracyjne;
- opłaty za koordynację;
- koszty serwisowe;
- narzuty;
- opłaty za raportowanie;
- ryczałty techniczne;
- koszty pakietów usług;
- opłaty za gotowość.

Koszt pierwotny może zatem rosnąć nie dlatego, że praca w budynku była droga, lecz dlatego, że przechodził przez kilka podmiotów.

W umowie konsumenckiej postanowienia nieuzgodnione indywidualnie nie wiążą konsumenta, jeżeli kształtują jego prawa i obowiązki w sposób sprzeczny z dobrymi obyczajami i rażąco naruszają jego interesy. Co istotne, ciężar wykazania, że postanowienie zostało indywidualnie uzgodnione, który się na to powołuje.

Nie oznacza to, że każda opłata w modelu PRS jest abuzywna. Ocenie powinny podlegać między innymi:

- przejrzystość sposobu kalkulacji;
- możliwość weryfikacji;
- zgodność opłaty z rzeczywistym świadczeniem;
- brak dublowania kosztów;
- jednoznaczność wzorca umowy;
- sposób informowania o zmianach;
- możliwość zakwestionowania rozliczenia;
- relacja pomiędzy opłatą a korzyścią otrzymywaną przez najemcę.

Uchwała Sądu Najwyższego III CZP 42/17 dotyczyła ochrony konsumenta w specyficznym postępowaniu związanym z wekslem i właściwością sądu. Nie była sprawą o rozliczenia wspólnoty ani koszty zarządcy. Ma jednak znaczenie jako element szerszego kierunku orzecznictwa wymagającego realnej, a nie wyłącznie formalnej ochrony konsumenciowych postanowień umownych.

Uwaga dotycząca wskazanej sygnatury

W oficjalnej bazie Sądu Najwyższego nie udało się potwierdzić wyroku **III CSK 292/13** odpowiadającego zagadnieniu abuzywności albo ciężaru dowodu. Istnieje wyrok **II CSK 292/13** z 20 marca 2014 r., lecz dotyczy on umowy przedwstępnej i orzeczenia zastępującego oświadczenie woli, a nie rozliczania usług zarządcy. Nie mu też, których nie zawiera.

W publikacji eksperckiej lepiej skorygować sygnaturę niż powielać orzeczenie, które przeciwnik procesowy może zakwestionować jednym sprawdzeniem w bazie.

18. Wyciąg bankowy jako mapa audytu

Art. 30 ust. 1 ustawy o własności lokali wymaga, aby rozliczy się przez rachunek bankowy.

Wyciąg pozwala odtworzyć:

- rzeczywiste daty płatności;
- odbiorców środków;
- powtarzalność przelewów;
- numery rachunków;
- tytuły płatności;
- kwoty odbiegające od planu;
- płatności dzielone;
- zaliczki dla wykonawców;
- przelewy do podmiotów powiązanych;
- korekty i zwroty;
- rozbieżności pomiędzy datą faktury a datą płatności.

Audyt należy prowadzić od dwóch stron jednocześnie

Od dokumentu do banku

Faktura → dekretacja → zatwierdzenie → przelew → odbiorca.

Od banku do budynku

Przelew → faktura → zlecenie → odbiór → fizyczny rezultat → historia techniczna.

Druga metoda jest szczególnie skuteczna, ponieważ pozwala wykryć płatności, dla których dokumentacja została dołączona dopiero później albo w ogóle jej nie ma.

Sygnały ostrzegawcze na wyciągu bankowym

- wiele przelewów do tego samego wykonawcy tuż poniżej progu wymagającego dodatkowej zgody;
- dzielenie płatności tego samego dnia;
- przelewy z ogólnym tytułem „zgodnie z umową”;
- zaliczki bez późniejszego rozliczenia;
- płatność przed odbiorem;
- odbiorca inny niż wystawca faktury;
- rachunek osoby fizycznej zamiast rachunku kontrahenta;
- przelewy w dni wolne albo bezpośrednio przed końcem roku;
- powtarzalne, zaokrąglone kwoty;
- płatności z funduszu remontowego za zwykłe utrzymanie;
- ten sam koszt rozdzielony między kilka budynków bez klucza podziałowego;
- brak zwrotu niewykorzystanej zaliczki;
- kolejne naprawy tego samego elementu bez dochodzenia gwarancyjnego.

Żaden pojedynczy sygnał nie przesądza o nadużyciu. Kilka występujących jednocześnie uzasadnia jednak rozszerzenie próby audytowej.

19. Pełna procedura audytu kosztów: od rachunku bankowego do piwnicy, dachu i wężła

Etap 1. Zabezpieczenie danych

Należy pozyskać:

- wyciągi bankowe;
- ewidencję pozaksięgową;

- plan gospodarczy;
- sprawozdanie roczne;
- rejestr faktur;
- umowy;
- zlecenia;
- protokoły odbioru;
- rejestr awarii;
- dokumentację techniczną;
- KOB;
- protokoły kontroli;
- uchwały;
- korespondencję;
- dokumentację gwarancyjną.

Dokumenty powinny zostać zachowane w formie pozwalającej ustalić ich źródło, datę pozyskania i integralność.

Etap 2. Rekonsyliacja finansowa

Suma kosztów w ewidencji powinna zostać uzgodniona z:

- fakturami;
- wyciągami bankowymi;
- saldami dostawców;
- sprawozdaniem rocznym;
- rozliczeniem zaliczek;
- stanem środków na początku i końcu okresu.

Etap 3. Klasyfikacja wydatków

Każdy wydatek należy przypisać do kategorii:

- eksploatacja bieżąca;
- konserwacja;

- awaria;
- remont;
- modernizacja;
- inwestycja;
- usługa cykliczna;
- gotowość;
- koszt administracyjny;
- koszt wspólny kilku nieruchomości.

Błędna klasyfikacja może ukrywać przekroczenie planu, obciążenie niewłaściwego funduszu albo podjęcie czynności bez wymaganej zgody.

Etap 4. Badanie podstawy decyzyjnej

Należy ustalić:

- kto zdecydował;
- czy miał kompetencję;
- czy była potrzebna uchwała;
- czy wydatek mieścił się w planie;
- czy wystąpiła rzeczywista awaria;
- czy zastosowano tryb konkurencyjny;
- dlaczego wybrano konkretnego wykonawcę.

Etap 5. Kontrola trójstronna

Porównuje się:

1. zlecenie;
2. potwierdzenie wykonania i odbioru;
3. fakturę i płatność.

Etap 6. Kontrola techniczna

Weryfikuje się rezultat w budynku:

- czy urządzenie istnieje;

- czy odpowiada fakturze;
- czy ma wskazany numer;
- czy zakres prac jest widoczny;
- czy zastosowano odpowiednie materiały;
- czy instalacja działa;
- czy zachowano dokumentację;
- czy efekt odpowiada kosztowi.

Etap 7. Analiza historii

Koszt porównuje się z:

- wcześniejszymi awariami;
- poprzednimi naprawami;
- zaleceniami z kontroli;
- okresem gwarancji;
- planem remontów;
- zużyciem energii;
- zgłoszeniami mieszkańców.

Etap 8. Analiza ceny

Należy zbadać:

- stawki roboczogodziny;
- liczbę godzin;
- ceny materiałów;
- koszty sprzętu;
- dojazd;
- narzuty;
- marżę;
- ceny porównywalnych usług;

- warunki gwarancji;
- tryb awaryjny.

Etap 9. Badanie powiązań

Sprawdza się:

- właścicieli wykonawcy;
- reprezentację;
- adres;
- rachunek bankowy;
- powiązania osobowe;
- wspólnych pracowników;
- zależność od zarządcy;
- udział zarządcy w wyborze i odbiorze.

Etap 10. Ocena skutku

Audyt powinien odpowiedzieć nie tylko, ile wydano, lecz także co uzyskano:

- czy awaria została trwale usunięta;
- czy zmniejszyło się zużycie;
- czy poprawiło się bezpieczeństwo;
- czy wydłużono żywotność urządzenia;
- czy usterka powróciła;
- czy powstały nowe koszty.

Etap 11. Klasyfikacja ustaleń

Każde ustalenie powinno zostać zakwalifikowane jako:

- zgodne;
- zgodne z zastrzeżeniem;
- niekompletne;
- niezweryfikowane;

- niegospodarne;
- sprzeczne z umową;
- wymagające opinii technicznej;
- wymagające analizy prawnej;
- wskazujące na podejrzenie świadomego działania.

Etap 12. Prawo do odpowiedzi

Przed sformułowaniem zarzutu końcowego zarządca i wykonawca powinni otrzymać możliwość przedstawienia:

- brakujących dokumentów;
- wyjaśnień;
- korekty;
- dowodów wykonania;
- podstawy kalkulacji;
- informacji o powiązaniach.

Audyt, który nie dopuszcza wyjaśnienia rozbieżności, może zostać zakwestionowany jako jednostronny. Audyt, który po otrzymaniu wyjaśnień bezkrytycznie je przyjmuje, staje się natomiast pozorem kontroli.

20. Sformułowania do protokołów kontroli i postępowań audytowych

Poniższe formuły można dostosować do konkretnej sprawy.

Brak ciągłości dokumentacji

Na podstawie udostępnionego materiału nie stwierdzono zachowania kompletnej i możliwej do zweryfikowania ciągłości dokumentacyjnej pomiędzy zgłoszeniem usterki, jej rozpoznaniem, decyzją o zastosowaniu trybu awaryjnego, zleceniem prac, wykonaniem, odbiorem oraz rozliczeniem.

Niespójność z przeglądem

Stwierdzono niespójność pomiędzy wynikiem kontroli okresowej z dnia [...] a zakresem awarii ujawnionej w dniu [...]. Protokół kontroli nie wskazuje objawów zużycia ani zaleceń dotyczących elementu, którego wymiana została następnie rozliczona jako nagła i

nieprzewidywalna. Okoliczność ta wymaga przedstawienia wyników pomiarów, protokołu diagnostycznego oraz analizy przyczyny uszkodzenia.

Koszt niezweryfikowany

Wydatek nie uzyskał statusu kosztu w pełni zweryfikowanego, ponieważ nie przedstawiono dokumentów pozwalających potwierdzić zakres świadczenia, czas pracy, ilość materiałów, sposób ustalenia ceny oraz dokonanie odbioru.

Brak dowodu wykonania

Faktura oraz potwierdzenie przelewu dokumentują rozliczenie finansowe, lecz nie stanowią samodzielnie wystarczającego dowodu wykonania usługi w zakresie odpowiadającym obciążeniu nieruchomości.

Niejasna marża

Nie wykazano, czy rozliczone ceny materiałów stanowiły zwrot rzeczywiście poniesionych kosztów, cenę sprzedaży z marżą czy element wynagrodzenia ryczałtowego. Brak ten uniemożliwia ocenę zgodności rozliczenia z umową.

Powiązanie wykonawcy

Stwierdzono okoliczności wskazujące na powiązanie organizacyjne, osobowe albo ekonomiczne pomiędzy zarządcą a wykonawcą. Nie przedstawiono dokumentacji potwierdzającej ujawnienie konfliktu interesów, porównanie ofert ani zastosowanie niezależnego odbioru.

Usługa ciągła

Dokumentacja miesięczna nie pozwala ustalić, które czynności objęte umową zostały wykonane, w jakich dniach, przez jakie osoby i z jakim rezultatem. Stała wysokość faktury nie została powiązana z mierzalnym wykonaniem zakresu rzeczowego.

Zalecenie zabezpieczające

Do czasu uzupełnienia dokumentacji zaleca się wyodrębnienie kwoty jako kosztu spornego lub niezweryfikowanego, bez przesądzania na obecnym etapie o fikcyjności świadczenia ani odpowiedzialności określonej osoby.

Zalecenie systemowe

Zaleca się wdrożenie jednolitego elektronicznego numeru sprawy łączącego zgłoszenie, zlecenie, kosztorys, dokumentację wykonania, odbiór, fakturę, płatność oraz zapis w historii technicznej urządzenia.

21. Odpowiedzialność cywilna: art. 471 k.c. nie działa automatycznie, ale nie pozwala też ukryć szkody w zbiorczej fakturze

Art. 471 Kodeksu cywilnego stanowi, że dłużnik jest obowiązany naprawić szkodę wynikłą z niewykonania albo nienależytego wykonania zobowiązania, chyba że było ono następstwem nie ponosi odpowiedzialności.

W sporze z zarządcą trzeba co do zasady wykazać:

- istnienie zobowiązania;
- sposób, w jaki powinno zostać wykonane;
- niewykonanie albo nienależyte wykonanie;
- szkodę;
- związek przyczynowy.

Ogólną regułę ciężaru dowodu wyraża art. 6 Kodeksu cywilnego: fakt powiniwywodzi z niego skutki prawne.

Przykładowo odpowiedzialność może być analizowana, gdy zarządca:

- zapłacił za usługę, której wykonania nie potrafi potwierdzić;
- nie dochodził roszczeń gwarancyjnych;
- dopuścił do wielokrotnej naprawy tej samej usterki;
- zaniechał wykonania zaleceń z kontroli;
- nie zapewnił prawidłowej konserwacji;
- zaakceptował zawyżoną fakturę bez weryfikacji;
- rozliczył koszt niewłaściwej nieruchomości;
- naraził wspólnotę na odsetki lub kary;
- nie ujawnił konfliktu interesów;
- utracił dokumentację techniczną;
- nie zabezpieczył dowodów uszkodzenia;
- dokonał wydatku wykraczającego poza kompetencje.

Nie każda nieprawidłowość dokumentacyjna powoduje szkodę odpowiadającą całej wartości faktury. Jeżeli usługa została faktycznie wykonana i przyniosła nieruchomości korzyść, szkoda może polegać przykładowo na nadpłacie, koszcie poprawki, utracie gwarancji albo wydatku, którego można było uniknąć.

22. Odpowiedzialność karna: granica pomiędzy bałaganem, niegospodarnością i oszustwem

Art. 286 § 1 k.k. nie może być używany jako zamiennik kontroli finansowej.

Do oszustwa nie wystarczy:

- wysoka cena;
- brak zdjęcia;
- brak kosztorysu;
- nieczytelna faktura;
- wybór drogiego wykonawcy;
- wadliwa decyzja;
- niekompetencja;
- nierzetelna dokumentacja.

Znaczenie karne może powstać wtedy, gdy materiał wskazuje na świadome:

- wykazanie pracy, której nie wykonano;
- zawyżenie ilości albo zakresu;
- przedłożenie nieprawdziwego protokołu;
- upozorowanie awarii;
- podwójne zafakturowanie;
- przypisanie kosztu innemu budynkowi;
- zatajenie otrzymanego zwrotu albo rabatu;
- posłużenie się wykonawcą w celu wyprowadzenia środków;
- wykorzystanie błędu właścicieli dla uzyskania nienależnej zapłaty.

Dlatego zawiadomienie o podejrzeniu przestępstwa powinno opierać się na konkretnym mechanizmie, a nie wyłącznie na przekonaniu, że „koszty są za wysokie”.

Najsilniejszy materiał tworzy zestawienie:

1. co zarządca albo wykonawca twierdził;
2. dlaczego twierdzenie było niezgodne z rzeczywistością;
3. kto znał rzeczywisty stan;
4. jakie dokumenty wykorzystano;
5. kto pod wpływem informacji dokonał rozporządzenia mieniem;
6. kto uzyskał korzyść;
7. jaka powstała szkoda.

23. Środki prawne właściciela: od kontroli do zarządcy przymusowego

Właściciel nie musi od razu rozpoczynać procesu karnego.

Może kolejno:

- zażądać dokumentów;
- zażądać wyjaśnień;
- zawnioskować o kontrolę określonych transakcji;
- zainicjować audyt;
- domagać się uzupełnienia ewidencji;
- zaproponować uchwałę wprowadzającą procedurę zakupową;
- odmówić absolutorium;
- zakwestionować uchwałę;
- dochodzić odszkodowania;
- wnioskować o zmianę zarządcy;
- zawiadomić nadzór budowlany o zagrożeniach technicznych;

- zawiadomić organy ścigania, jeżeli istnieją dowody świadomego oszustwa.

Art. 25 ustawy o własności lokali pozwala właścicielowi zaskarżyć uchwałę między innymi wtedy, gdy narusza zasady prawidłowego zarządzania albo jego interesy. Termin wynosi sześć tygodni od podjęcia uchwały na zebraniu albo od powiadomienia o uchwaldywidualnego zbierania głosów.

Jeżeli zarząd nie wykonuje obowiązków albo narusza zasady prawidłowej gospodarki, każdy właściciel może zarządcy przymusowego przez sąd.

Jest to instrument poważny. Nie służy do rozstrzygania każdej różnicy zdań. Może jednak mieć zastosowanie, gdy brak przejrzystości nie jest incydentem, lecz trwałą metodą działania.

24. LiczDom.pl: fundusz operacyjny zamiast budżetowania każdej awarii pod zasłoną zbiorczych kosztów

Model operacyjny prezentowany przez LiczDom.pl wychodzi z założenia, że wspólnota potrzebuje płynności pozwalającej szybko usuwać realne awarie, ale nie powinna w tym celu rezygnować z kontroli nad każdą operacją.

Fundusz operacyjny nie powinien być „workiem pieniędzy”, z którego można dowolnie finansować nieopisane wydatki.

Powinien działać jak kontrolowany bufor płynności:

- zapewnia środki na pilną interwencję;
- nie wymaga sztucznego tworzenia osobnej, przewymiarowanej pozycji na każdą możliwą awarię;
- pozwala zapłacić wykonawcy w terminie;
- zachowuje przypisanie kosztu do konkretnego zdarzenia;
- rozlicza wykorzystane środki po wykonaniu i odbiorze;
- pokazuje wpływ operacji na budżet nieruchomości i lokali.

Publiczne materiały LiczDom.pl opisują fundusz operacyjny jako narzędzie umożliwiające szybkie sfinansowanie naprawy przy zachowaniu płynnego rozliczenia, a kalkulatory budżetów lokali jako sposób

biurn232672search0□turn232672search1□turn232672search2□

Najważniejsza różnica nie polega jednak na samej nazwie funduszu.

Polega na konstrukcji procesu.

Prawidłowa operacja w systemie powinna przebiegać następująco:

1. Zgłoszenie usterki

Powstaje cyfrowa sprawa z datą, miejscem, opisem i osobą zgłaszającą.

2. Ocena pilności

Usterka otrzymuje kategorię: zagrożenie, awaria pilna, naprawa planowa albo obserwacja.

3. Dokumentacja początkowa

Do sprawy dołączane są zdjęcia, odczyty, alarmy albo opis oględzin.

4. Cyfrowe zlecenie

Wykonawca otrzymuje jednoznaczny zakres i limit kosztu.

5. Autoryzacja

W zależności od wartości i pilności system kieruje operację do właściwej osoby albo organu.

6. Wykonanie

Rejestrowane są prace, osoby, godziny i materiały.

7. Fotodokumentacja końcowa

Pozwala porównać stan przed i po wykonaniu.

8. Odbiór

Osoba uprawniona potwierdza rezultat albo zgłasza zastrzeżenia.

9. Dopasowanie faktury

Faktura jest porównywana ze zleceniem, wykonaniem i odbiorem.

10. Aktualizacja budżetu

Koszt staje się widoczny w wyniku nieruchomości i odpowiednim kalkulatorze.

11. Historia techniczna

Urządzenie zachowuje informację o naprawie, części, gwarancji i kolejnej kontroli.

12. Dostęp właściciela

Właściciel widzi nie tylko kwotę, ale również źródło i status kosztu — z uwzględnieniem ochrony danych i tajemnicy przedsiębiorstwa.

25. Indywidualne Konto Lokalu: cyfrowa Tarcza Oszczędności i Bezpieczeństwa

Indywidualne Konto Lokalu nie powinno być elektroniczną wersją papierowego salda.

Saldo mówi jedynie:

- ile naliczono;
- ile wpłacono;
- ile pozostało.

Nowoczesne konto powinno odpowiadać również:

- skąd powstał koszt;
- jak zmienił się budżet;
- które wydatki są planowe;
- które wynikają z awarii;
- jakie usługi są wykonywane;
- czy zaliczka odpowiada aktualnym kosztom;
- jakie zużycie mediów wpływa na wynik;
- jakie zdarzenia mogą zwiększyć opłaty;
- czy właściciel ma nadpłatę albo ryzyko niedopłaty.

LiczDom.pl przedstawia indywidualne konto i kalkulator budżetu lokalu jako narzędzia bieżącej kontroli kosztów, zaliczek i zużycia, a model zarządzania „4Da i czasu.

W kontekście usług i awarii kluczowa jest możliwość przejścia:

od naliczenia → do kosztu nieruchomości → do faktury → do zlecenia → do rezultatu.

Nie oznacza to udostępniania każdemu użytkownikowi kodów źródłowych, algorytmów integracyjnych, danych osobowych pracowników albo chronionego know-how.

Transparentność nie polega na ujawnieniu technologii systemu.

Polega na udostępnieniu właścicielowi wystarczających informacji, aby mógł zrozumieć i skontrolować operację finansowaną z jego pieniędzy.

Chronione mogą pozostać:

- kod aplikacji;
- architektura integracji;
- modele predykcyjne;
- reguły bezpieczeństwa;
- mechanizmy antyfraudowe;
- tajemnice handlowe dostawców.

Jawny powinien być natomiast rezultat procesu:

- co zlecono;
- co wykonano;
- ile kosztowało;
- kto zatwierdził;
- jak koszt wpłynął na budżet;
- gdzie znajduje się dokumentacja.

26. Model minimalnej jawności kosztu

Każdy koszt widoczny na koncie właściciela powinien posiadać kartę zawierającą przynajmniej:

- numer sprawy;
- kategorię kosztu;
- datę zdarzenia;
- datę wykonania;
- wykonawcę;
- numer umowy albo zlecenia;
- kwotę netto, VAT i brutto;

- podstawę podziału kosztu;
- status odbioru;
- informację o trybie wyboru;
- informację, czy wykonawca jest powiązany;
- status gwarancji;
- dostępne załączniki;
- osobę zatwierdzającą;
- datę płatności.

Dla właściciela nie musi być widoczny każdy detal operacyjny. Powinien jednak wiedzieć wystarczająco dużo, aby rozpoznać, czy płaci za usługę rzeczywistą, przypisaną do właściwego budynku i zatwierdzoną w kontrolowalnym procesie.

27. Dziesięć dokumentów, o które właściciel powinien wystąpić, gdy pojawia się podejrzana awaria

Wniosek nie powinien ograniczać się do prośby „o fakturę”.

Należy zażądać:

1. zgłoszenia awarii;
2. protokołu oględzin i diagnozy;
3. dokumentacji fotograficznej przed wykonaniem;
4. decyzji o zastosowaniu trybu awaryjnego;
5. zlecenia z zakresem i ceną;
6. kosztorysu albo kalkulacji;
7. dokumentacji wykonania;
8. protokołu odbioru i wyników prób;
9. faktury i potwierdzenia płatności;
10. dokumentów wskazujących ujęcie zdarzenia w historii technicznej i KOB — jeżeli charakter prac tego wymaga.

Dodatkowo warto zażądać:

- poprzedniego protokołu kontroli urządzenia;
- umowy stałej konserwacji;
- informacji o gwarancji;
- informacji o powiązaniach z wykonawcą;
- ofert porównawczych;
- wyjaśnienia sposobu przypisania kosztu do nieruchomości;
- informacji, czy zdemontowane elementy zostały zachowane.

28. Drożyzna nie zaczyna się od kwoty. Zaczyna się od utraty związku pomiędzy pieniądzem a decyzją

Największym problemem nie jest nawet pojedyncza zawyżona faktura.

Znacznie groźniejszy jest system, w którym właściciele przyzwyczajają się, że:

- awarii nie trzeba dokumentować;
- protokołów nie trzeba porównywać;
- usług ciągłych nie trzeba odbierać;
- ceny nie trzeba wyjaśniać;
- powiązań nie trzeba ujawniać;
- KOB można prowadzić formalnie;
- zbiorcza faktura zastępuje dowód wykonania;
- podwyżka zaliczki zastępuje analizę przyczyn;
- senior ma zapłacić, ponieważ „tak wyszło z rozliczenia”;
- najemca ma zapłacić, ponieważ „opłaty eksploatacyjne wzrosły”;
- właściciel ma zaufać, ponieważ zarządca jest profesjonalistą.

Profesjonalizm nie zwalnia z kontroli.

Profesjonalizm jest powodem, dla którego dokumentacja, procedury i jakość decyzji powinny być lepsze.

Zakończenie: koniec zarządzania przez zbiorczą fakturę

Budynek nie psuje się na fakturze.

Najpierw pojawia się objaw. Potem diagnoza. Następnie decyzja, zlecenie, praca, odbiór i dopiero na końcu koszt.

Jeżeli właścicielowi pokazuje się wyłącznie ostatni element, cała reszta procesu znika w czarnej skrzynce zarządcy.

A tam, gdzie nie ma śladu audytowego, łatwo pomylić:

- awarię z zaniedbaniem;
- konserwację z dojazdem serwisanta;
- gotowość z pustym abonamentem;
- ryczałt z dowolnością;
- marżę z ukrytym narzutem;
- fakturę z dowodem wykonania;
- zarządzanie z administrowaniem przepływem pieniędzy.

Celem kontroli nie jest założenie, że każdy zarządca oszukuje.

Celem jest stworzenie takiego systemu, w którym uczciwy zarządca może łatwo wykazać prawidłowość swoich działań, a nieuczciwy nie może zasłonić się brakiem dokumentów, presją czasu, technicznym żargonem albo zbiorczą fakturą.

Każda złotówka pobrana od właściciela, seniora albo najemcy powinna mieć adres w budynku.

Powinna prowadzić do określonego urządzenia, powierzchni, usługi, decyzji albo rezultatu.

Jeżeli prowadzi wyłącznie do rachunku wykonawcy, nie jest jeszcze kosztem wyjaśnionym.

Jest pytaniem, na które zarządca ma obowiązek odpowiedzieć.

Materiał ma charakter edukacyjny i analityczny. Nie zastępuje opinii prawnej ani technicznej sporządzonej po analizie dokumentów i stanu konkretnej nieruchomości.